

Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2006-2007

Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2006-2007

Trends in Accountancy

Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2006-2007

Inhoudsopgave

Deel 1 Trends & cijfers 9

Vak

Trend 1

Wet- en regelgeving leidt tot tweedeling in accountantsland 11

Trend 2

Documentatie van werkzaamheden wordt steeds belangrijker 15

Trend 3

Internal Audit ontwikkelt zich van suf naar sexy 19

Trend 4

Groeiende nervositeit over het komende toezicht door AFM 21

Trend 5

Er komt wat rust in ontwikkeling verslaggevingsstandaarden 25

Markt

Trend 6

Fusiegolf onder kleine kantoren zet door 26

Trend 7

Combinatie van hoogconjunctuur en regeldruk bezorgt accountants groei . 27

Trend 8

Nauwelijks beweging in topsegment van de markt 34

Human Resources

Trend 9

Tekort aan mensen wordt steeds grotere bedreiging voor het vak 37

Trend 10

Beloning accountants loopt op 41

Deel 2 Innovatie 43

Introductie 45

Innoveer! 45

<i>Interview 1: Juan José Fermín del Valle, de nieuwe voorzitter van de IFAC</i> <i>‘Innovatie in accountancy gaat de komende jaren versnellen’</i>	54
<i>Interview 2: Saskia Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer</i> <i>‘Angstige reflex voor risico’s moet eruit’</i>	58
<i>Interview 3: Marc van Hilvoorde, Senior Manager KPMG</i> <i>‘Werkwijze accountants gaat finaal op zijn kop. Langzaam maar</i> <i>onvermijdelijk’</i>	62
<i>Interview 4: Philip Elsas, wiskundige en zelfstandig ontwikkelaar van</i> <i>gespecialiseerde auditsoftware</i> <i>‘Software begrijpt straks wat er omgaat in het hoofd van een accountant’</i> . .	65
<i>Interview 5: Marcel Pheijffer, directievoorzitter van de NIVRA-Nyenrode</i> <i>School of Accountancy</i> <i>‘Creativiteit moet kern van het vak blijven’</i>	69
<i>Interview 6: Mark Vaessen, partner KPMG</i> <i>‘Innovatie verslaggeving moet voortkomen uit maatschappelijke vraag’</i>	73
<i>Interview 7: Jan Los, voorzitter van de SRA</i> <i>‘Zoeken naar nieuwe toegevoegde waarde voor accountant’</i>	76
<i>Interview 8: Jacob den Houting en Paul Dinkgreve,</i> <i>partners accountantskantoor JAN©</i> <i>‘Accountant kan zich onderscheiden met de verpakking’</i>	79
<i>Interview 9: Peter Eimers, Technical Partner bij PricewaterhouseCoopers</i> <i>‘Gegevensgericht is geen vies woord meer’</i>	81
<i>Interview 10: Roger Dassen, bestuursvoorzitter Deloitte,</i> <i>‘Nieuwe terreinen van assurance weer durven ontwikkelen’</i>	85
<i>Deel 3</i>	89
Resultaten enquête ‘Trends in accountancy 2006-2007’	90
Adverteerdersindex.	102

Deel 1

Trends & cijfers

Vak 1 Wet- en regelgeving leidt tot tweedeling in accountantsland

Wta is breekijzer in de markt

De controle van een grote multinational is iets heel anders dan de controle van een klein familiebedrijf. Het vergt andere kennis, vaardigheden en vaak ook een andere tariefstelling. Dat is natuurlijk al van oudsher zo, en dus zitten er ook grote verschillen tussen het karakter van accountants(kantoren). De laatste jaren is daar echter een nieuwe ontwikkeling zichtbaar.

In de wereld van de grote organisaties – de organisaties van openbaar belang – is duidelijk dat er een grote stroom aan wet- en regelgeving is ontwikkeld om het vertrouwen op de kapitaalmarkten op te vijzelen. Voorbeelden daarvan zijn IFRS, SOx, Tabaksblat en ook het nieuwe regime voor accountantskantoren (onder andere de Wet toezicht accountantsorganisaties, kortweg Wta), waarbij elk kantoor dat wettelijke controles uitvoert een vergunning bij de AFM moet hebben en aan strikte kwaliteitseisen dient te voldoen.

Voor de controle van grote organisaties levert dat geen onoverkomelijke problemen op. Ook accountantskantoren die wettelijke controles bij kleinere organisaties uitvoeren, moeten zich echter voor een groot deel onderwerpen aan het regime dat is ontworpen voor de markt van de grote organisaties. Het effect is dat het regime voor hen kan gaan knellen of te kostbaar wordt.

Het lijkt onvermijdelijk dat een deel van de kantoren niet zal of wil voldoen aan de nieuwe eisen. Het is bijvoorbeeld tekenend dat de Raad van Toezicht van de NOvAA onlangs constateerde dat 43 procent van de getoetste kantoren niet voldeed aan de eisen. De belangrijkste oorzaak daarvan is dat deze veelal kleine kantoren opereren in een marktsegment dat geen behoefte heeft aan een kwalitatief hoogwaardige controle. Toetsingen hebben bij kleine(re) kantoren vooral betrekking op samenstellingsopdrachten. Deze kantoren kunnen het zich dan ook bedrijfseconomisch niet veroorloven om de uitgebreide eisen adequaat

te implementeren. Een deel van de betrokken accountants zal zich dan ook de komende jaren uitschrijven uit het accountantsregister, en daarmee kiezen voor een bestaan als administratiekantoor. Daarmee is een tweedeling in het vak een feit.

Vak 2 Documentatie van werkzaamheden wordt steeds belangrijker

Niet gedocumenteerd is niet gecontroleerd

De afgelopen jaren zijn de hoofdlijnen van een nieuw kwaliteitsbouwwerk voor de branche ontworpen, en vertaald in nationale en internationale wet- en regelgeving. De richtlijn voor de kwaliteitsbeheersing RKB1 'Kwaliteitsbeheersing voor accountantsorganisaties die assurance- en daaraan verwante opdrachten uitvoeren' verdient daarbij bijzondere aandacht. Dit is de eerste richtlijn die niet primair voor de individuele beroepsbeoefenaar geldt, maar voor het accountantskantoor als geheel. De vertaalde IFAC-richtlijn reikt normen aan voor het kwaliteitsbeheersingssysteem van accountantsorganisaties. Belangrijke onderwerpen zijn onder andere: elementen van een kwaliteitsbeheersingssysteem, de verantwoordelijkheid van de leiding voor kwaliteit binnen de accountantsorganisatie, ethische normen en de uitvoering van de opdrachten. Deze kwaliteitsregels vloeien rechtstreeks voort uit een verdere internationale harmonisatie van accountantscontroles. In 2007 worden in de EU de International Standards on Auditing (ISA) ingevoerd, waardoor straks alle accountants in de EU volgens dezelfde standaarden hun wettelijke controle uitvoeren.

Een van de belangrijkste ontwikkelingen die daaruit voortvloeit is dat de accountant steeds meer op scherp wordt gezet ten aanzien van de dossieropbouw. De nieuwe controlestandaard RAC 230 bevestigt dat nog eens: accountants moeten hun werkzaamheden nadrukkelijk vastleggen, om aan de toezichthouder te kunnen laten zien wat ze precies hebben gedaan en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt. Het motto 'Niet gedocumenteerd is niet gecontroleerd' wordt dan ook steeds belangrijker en accountants zullen op dat punt steeds meer druk ervaren, onder andere van de toezichthouder AFM. Daarbij gaat het niet om formeel documenteren 'voor de vorm', maar om er voor te zorgen dat het dossier daadwerkelijk 'the story of the audit' vertelt, met alle afwegingen en dilemma's. Het dossier moet zo goed zijn dat een collega-accountant zonder kennis van de klant op basis van het dossier tot

dezelfde conclusies moet kunnen komen. Hij moet uit het dossier de procedures, het bewijs en de conclusies kunnen begrijpen. Een hardnekkige misvatting in de praktijk is dat dit alleen geldt voor wettelijke controle-

opdrachten. De werkelijkheid is dat het geldt voor alle assurance-opdrachten en daaraan verwante opdrachten, dus ook voor vrijwillige controles en beoordelingsopdrachten en samenstellingsopdrachten.

Nieuwe Verordening gedragscode vervangt GBR

Met ingang van 1 januari 2007 wordt de GBR-1994 ingetrokken en zullen nieuwe gedragsregels gaan gelden voor registeraccountants, te weten de Verordening gedragscode (VGC). De belangrijkste wijzigingen zijn:

- De VGC kent alleen gedragsregels. De beroepsregels worden opgenomen in de Nadere Voorschriften Controle- en overige standaarden (COS);
- De VGC kent een andere definitie van openbaar accountant. Hierdoor worden bijvoorbeeld registeraccountants werkzaam in een adviespraktijk die professionele diensten zoals bedoeld in de VGC voor cliënten verrichten, als accountant met overige opdrachten aangemerkt. Hiervoor zullen eigen regels gaan gelden;

- Fundamentele beginselen (integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag) zijn volgens de VGC van toepassing op alle registeraccountants;
- Onafhankelijkheid gaat volgens de VGC alleen gelden voor assurance-diensten. Voor openbaar accountants die assurance-diensten verrichten betekent dit dat zij onafhankelijk dienen te zijn van de desbetreffende assurance-cliënt. Het accepteren van een resultaatafhankelijke beloning bij dergelijke opdrachten is niet aanvaardbaar. Voor non-assurance-opdrachten gelden deze bepalingen niet. Wel geldt dat de accountant te allen tijde objectief moet zijn.

Bij het formuleren van de VGC is nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de IFAC Code of Ethics.

Resultaten kwaliteitstoetsing door CTK laten verslechtering zien

Het College Toetsing Kwaliteit (CTK) concludeerde in 2005/2006 dat de kwaliteit van 31 procent van de getoetste 191 accountantskantoren niet aan de norm voldoet.

Dit is een verslechtering ten opzichte van het jaar daarvoor, toen het cijfer op 23 procent lag.

Vooraf kleinere kantoren voldoen niet:

Het overgrote deel van de bij de getoetste kantoren werkzame registeraccountants (96%) is werkzaam bij een kantoor met een voldoende resultaat. Het overgrote deel van de kantoren met een onvoldoende resultaat betreft (zeer) kleine kantoren.

De oorzaak van de verslechtering ligt volgens het CTK in het gegeven dat kantoren

moeten voldoen aan een aangescherpte regelgeving, waarbij het motto 'niet gedocumenteerd is niet gecontroleerd' nog sterker dan voorheen opgeld doet. Kleine kantoren lijken daar meer moeite mee te hebben. De kantoren met een onvoldoende eindoordeel moeten een verbeterplan indienen, en worden binnen anderhalf jaar opnieuw getoetst.

Het CTK heeft het NIVRA-bestuur geadviseerd tuchtprocedures aan te spannen tegen de leiding van dertien kantoren die ook na hertoetsing niet voldeden aan de gestelde normen, of hun medewerking aan de toetsing weigerden.

Vak 3 Internal Audit ontwikkelt zich van suf naar sexy

Aan zien en belang groeit na schandalen

Het belang van Internal Audit groeit de afgelopen jaren onmiskenbaar, onder andere als gevolg van nieuwe eisen op het gebied van corporate governance en interne beheersing. Zowel commissarissen als bestuurders zoeken naar meer zekerheden om hun aansprakelijkheidsrisico's te beheersen. De Internal Audit is daarbij een belangrijke steunpilaar die door velen voor vol wordt aangezien en dat is wel eens anders geweest.

Dat is positief voor het vak, maar het leidt ook onvermijdelijk tot een spanningsveld. Steeds minder hoofden van een Internal Audit afdeling rapporteren nog aan de CFO. Tegenwoordig rapporteren ze veelal aan de CEO, en in een aantal gevallen aan het Audit Committee. De verwachting is dat de verantwoordingslijn aan het Audit Committee in de toekomst steeds vaker zal voorkomen. Het vraagstuk wie er precies de baas is van de Internal Audit komt steeds vaker op. De Code Tabaksblad is er tamelijk helder over dat de Internal Audit verantwoording moet afleggen aan het bestuur. Tegelijkertijd verlaat het Audit Committee zich steeds meer op het werk van de Internal Audit, omdat zij extra ogen en oren nodig heeft om haar taak goed in te vullen. In veel gevallen voert Internal Audit gesprekken met het Audit Committee in afwezigheid van de bestuurders, zodat er in alle vrijheid kan worden gesproken.

Bovendien heeft de Internal Audit niet alleen te maken met bestuurders en commissarissen, maar ook met eisen van regelgevers en toezichhouders die zich steeds vaker mengen in hoe een Internal Audit afdeling precies moet zijn opgezet, aan welke kwaliteitseisen moet worden voldaan en welke aanpak de juiste is. Een internal auditor moet dan ook kunnen schaken op meerdere borden tegelijk.

De toegenomen aandacht is in elk geval goed voor de ontwikkeling van het vak. Het staat inmiddels goed op je CV als je een paar jaar ervaring hebt opgedaan als Internal Auditor. Internal Audit past tegenwoordig dan ook uitstekend binnen Management Development programma's: het is weer sexy geworden.

Vak 4 Groeiende nervositeit over het komende toezicht door AFM

AFM lost schoten voor de boeg

In januari 2006 ging de Eerste Kamer akkoord met het wetsvoorstel voor de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (Wta). Welbeschouwd bevat deze wet weinig nieuws ten opzichte van het reeds bestaande bouwwerk van wetten en regels. Toch was het onderwerp niet weg te slaan uit de vakpers.

Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met de nieuwe toezichtstaak van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Tot nu toe hield het NIVRA zelf – middels het College Toezicht Kwaliteit – toezicht op de branche, nu gaat de AFM dat doen in samenwerking met het CTK. Hoe de samenwerking precies zal uitpakken is nog onderwerp van gesprek. De AFM moet rekening houden met de uitkomsten van de CTK toetsingen, en het NIVRA moet samenwerken met de AFM. In ieder geval is duidelijk dat overtredingen publiek kunnen worden gemaakt. Naast de tuchtrechtelijke sancties aan personen zijn er straks ook sancties mogelijk vanuit de AFM. De AFM kan boetes en dwangsommen aan kantoren opleggen tot maximaal 900.000 euro, vergunningen intrekken en misstanden publiceren. Ook op basis van geconstateerde overtredingen door het College Toetsing Kwaliteit kunnen straks, nadat deze aan de AFM zijn doorgegeven, bepaalde sancties door de AFM worden opgelegd aan kantoren.

Het nakende toezicht van de AFM zet accountants zonder twijfel op scherp, en maakt hen ook wat nerveus. Dat is logisch omdat de branche voor het eerst te maken krijgt met normhandhaving. Het is maar afwachten hoe dat toezicht in de praktijk zal uitpakken en dat creëert veel onzekerheid. De AFM heeft al meerdere keren in de media laten doorschemeren dat zij haar taken zeer serieus zal opvatten.

Dat geldt ten aanzien van het toezicht op accountantsorganisaties, maar ook ten aanzien van het toezicht op de financiële verslaggeving van beursfondsen. Voor deze nieuwe taak loste de AFM deze zomer alvast wat schoten voor de boeg door een proefonderzoek naar dertig jaar-

rekeningen over 2004 uit te voeren waarin 25 punten van 'twijfel' werden gevonden. Dat geeft weer extra voeding aan de nervositeit over het externe toezicht, dat in Amerika ove-

rigens al lange tijd gebruikelijk is. Het officiële toezicht van de AFM op jaarrekeningen start met het toezicht over de jaarrekeningen van 2006.

Anatomie van de Wta

Wat moeten kantoren die een vergunning aanvragen bij de AFM op orde hebben? De hoofdlijnen in willekeurige volgorde:

Kwaliteit

De voorwaarden die Wta, Bta en VAO (Verordening Accountantsorganisaties) stellen, komen geheel overeen met die van RKB¹. De hele organisatie van een kantoor dat een vergunning aanvraagt bij de AFM moet dan ook werken overeenkomstig RKB¹. Er is geen gedoogperiode na het doen van de aanvraag waarin nog kan worden gewerkt aan de implementatie. Het hebben van kwaliteitshandboeken is niet voldoende: de kantoorstandaarden moeten ook worden nageleefd. Naast de strenge eisen aan de bewijsvoering is van belang dat bij wettelijke controles van een OOB een kwaliteitsbeoordeling door een onafhankelijke beoordelaar verplicht is.

Bestuurders

De Wta stelt specifieke eisen aan de betrouwbaarheid en deskundigheid van de personen die verantwoordelijk zijn voor het dagelijks beleid van de organisatie. Benoeming van een dagelijkse beleidsbepaler kan straks pas gebeuren nadat de AFM heeft laten weten dat diens betrouwbaarheid verheven is boven elke twijfel. Kantoren moeten bovendien een afweging maken welke accountants zij aanmelden als extern accountant bij de AFM – deze groep mag wettelijke controles uitvoeren –, hoewel de praktijk waarschijnlijk veelal zal zijn dat alle accountants worden aangemeld: anders ontstaan er binnen één kantoor twee typen accountants met verschillende wettelijke bevoegdheden.

Structuur

Er zijn verschillende opties voor de structuur. Een kantoor kan in zijn geheel opteren voor een vergunning, maar kan bijvoorbeeld ook opteren voor het afsplitsen van een organisatie waarin de wettelijke controles worden uitgevoerd. Dat laatste kan een kostenvoordeel opleveren, beperkt de aansprakelijkheid voor een deel van de organisatie, en biedt mogelijkheden voor meer 'vrijheid van handelen' voor belastingadviseurs of andere professionals. Nadeel is dat de structuur minder doorzichtig wordt en dat ook de afsplitsing (eenmalige) kosten met zich mee brengt. Het kiezen van de juiste structuur heeft veel praktische gevolgen voor bijvoorbeeld statuten, managementovereenkomsten etcetera.

Compliance

Compliance is in de terminologie van de Wta nadrukkelijk iets anders dan kwaliteitsbeheersing. Compliance betekent dat kantoren de naleving van het hele stelsel van wetten, regels, richtlijnen en codes moeten waarborgen. Ook zaken als debatten en discussies over integriteit, en het toetsen van de kennis van medewerkers horen daarbij.

Transparantie

Het Bta eist de instelling van een klachten- en incidentenregeling. Ook moet de accountantsorganisatie die wettelijke controles bij OOB's verricht een transparantieverlag publiceren op de website, met onder meer een lijst van desbetreffende OOB's, een beschrijving van de structuur van het kantoor en het kwaliteitsbeheersingssysteem en informatie over de grondslag van de beloning van externe accountants.

Overzicht uitspraken tuchtrecht

	2005	2004	2003	2002
Aantal nieuwe zaken	77	90	83	104
Aantal uitspraken	71	87	82	74
Beslissingen:				
– ongegrond	46	35	39	49
– waarschuwing	8	14	18	14
– berisping	9	8	13	10
– doorhaling	1	0	2	–
– geen maatregel	6	2	4	5
– aangehouden	0	3	3	
– niet ontvankelijk	0	2	4	10
– tijdelijke schorsing	1	4	1	2

Opmerkingen:

- Cijfers zijn gezamenlijke aantallen van de Raden van Tucht Amsterdam en Den Haag.
- De optelsom van het aantal beslissingen komt niet overeen met het aantal uitspraken: de raad oordeelt soms over een klacht tegen meerdere registeraccountants, en dan bevat een uitspraak meerdere beslissingen.

Vak 5 Er komt wat rust in ontwikkeling verslaggevingsstandaarden

Bedrijven hebben behoefte aan stabiliteit

Nadat de stofwolken van de Europese implementatie van IFRS zijn opgetrokken, werd duidelijk dat zowel bedrijven als accountants eraan moeten gaan wennen dat verandering een constante is. Vroeger waren veranderingen in verslaggevingsstandaarden tamelijk zeldzaam, na de invoering van IFRS zal er voortdurend ontwikkeling zijn om de standaarden goed aan te laten sluiten op de economische realiteit.

Mede als gevolg van de gewenste convergentie van IFRS met US-GAAP staat er de komende jaren een aanzienlijk aantal nieuwe en/of gewijzigde standaarden op stapel. Voorbeelden zijn standaarden op het gebied van consolidatie, pensioenen, verzekeringen, opbrengstverantwoording en een andere maatstaf voor de performance van ondernemingen dan de bestaande resultatenrekening.

Die voortdurende verandering van boekhoudstandaarden stelt ondernemingen en accountants voor nieuwe uitdagingen. Het werken aan verandering wordt onderdeel van de reguliere (financiële) processen. Dit impliceert dat het management ook de financiële middelen en de resources beschikbaar moet stellen om adequaat in te spelen op die veranderingen. Een vuistdik handboek verslaggeving volstaat allang niet meer: waar het om gaat is competenties en expertise te bundelen en voortdurend op te blijven bouwen.

Zowel accountants als bedrijven gaven de afgelopen tijd duidelijke signalen af dat ze 'verandermoe' waren. Bovendien bleken veel landen moeite te hebben met een goede vertaling en implementatie van de standaarden. De IASB heeft geluisterd naar deze signalen en kondigde in augustus 2006 een 'pauze' aan in de ontwikkelingen. Tot 1 januari 2009 worden geen nieuwe IFRS standaarden ingevoerd, en ook geen grote wijzigingen in bestaande standaarden. Ook heeft de IASB aangekondigd dat het voortraject van de ontwikkeling van standaarden met meer zorg wordt uitgevoerd. In plaats van directe publicatie van standaarden zullen vaker eerst Discussion Papers worden uitgebracht.

6 Fusiegolf onder kleine kantoren zet door

Markt

Krachtenbundeling als antwoord op nieuwe wet- en regelgeving

Accountantskantoren fuseren momenteel dat het een lieve lust is. In het eerste halfjaar van 2006 waren er tal van aankondigingen van fusies, overnames en nieuwe samenwerkingen. Afgezien van de overname van Volte Accountants door Mazars en de alliantie tussen Koenen en Co, Horlings Brouwer & Horlings en KroeseWevers (Nexia) gaat het daarbij vooral om regionale samenwerkingsverbanden of fusies tussen kleinere kantoren. De nieuwe wet- en regelgeving is daarbij een sterke aanjager: kleine kantoren zoeken naar breder draagvlak om goed te kunnen anticiperen op de nieuwe eisen van onder meer de Wta. De verwachting is dat er ook de komende jaren nog de nodige nieuwe samenwerkingen zullen worden aangekondigd.

Naast de toegenomen druk van wet- en regelgeving is er nog een andere oorzaak voor de fusiedrift onder de kleine kantoren: de marktontwikkelingen. Weliswaar ontwikkelt de economie zich gunstig, en doen bedrijven vaker een beroep op hun accountant voor adviezen, toch is de markt niet onverdeeld gunstig voor iedereen. In het marktsegment van het midden- en kleinbedrijf zijn namelijk structureel steeds minder accountantswerkzaamheden nodig. Deze bedrijven investeren zelf in informatietechnologie en kennis om hun eigen administratie te verbeteren, en nemen hun accountant daarmee werk uit handen. Ook de opkomst van internetboekhouden is hierbij niet te missen: deze innovatie zorgt voor efficiëntie en daarmee voor druk op de omzet bij de accountantskantoren. Bovendien is dit segment van de markt de laatste jaren – als gevolg van de economische tegenwind – het toneel van stevige prijsconcurrentie. Accountants die diensten met een lage toegevoegde waarde bieden hebben het dan ook moeilijk en zien hun omzet afkalven.

7 Combinatie van hoogconjunctuur en regeldruk bezorgt accountants groei

Markt

Fusie- en overnamegolf levert werk op

De grote accountantskantoren doen goede zaken op de markt met aanvullende diensten voor multinationals en andere klanten met een beursnotering. Deze bedrijven hebben te maken met een groeiende hoeveelheid wetten en regels, en stellen alles in het werk om te voldoen aan deze eisen. Dat is vaak een intensieve klus, waarbij ze de hulp van de accountant nodig hebben. Deze kan kennis en/of menskracht leveren.

Het gaat daarbij onder meer om IFRS, de code Tabaksblat, de Sarbanes-Oxley Act voor bedrijven met een Amerikaanse beursnotering, Basel II en het Financieel Toetsingskader. Het omzetverhogende effect van deze wetten en regels zal naar verwachting ook de komende jaren nog doorlopen. Ten eerste moeten veel bedrijven achter de schermen nog veel regelen om de wetten en regels meer structureel in te bedden in hun organisatie. En ten tweede zal het stelsel van wet- en regelgeving zich voortdurend blijven ontwikkelen. Adviesorganisaties leven van verandering, en dus liggen er op dat terrein groeikansen te wachten.

Ook de hoogconjunctuur van dit moment heeft duidelijk effect op de branche. Bedrijven durven weer te investeren in nieuwe projecten, en dat levert vaak ook verzoeken voor aanvullend werk op bij accountantskantoren. De afdelingen die zijn gespecialiseerd in de ondersteuning bij fusies en overnames – due diligence onderzoeken of andere Transaction Services – groeien momenteel sterk mee op de golf van fusies en overnames in het bedrijfsleven.

Uit de enquête onder de kantoren blijkt dat de kantoren zelf uitstekende verwachtingen hebben over de groei. De kantoormet zal de komende jaren met 0-10% groeien, zo verwacht ongeveer tweederde van de ondervraagden. En 22 procent verwacht een nog hogere stijging. De verwachte tariefstijging ligt overigens netjes in lijn met deze verwachtingen. Opvallend is wel dat men wat optimistischer is over de groei van het fiscaal advies dan

over de groei in de controlediensten. Hierbij zij aangetekend dat de respondenten van de enquête vooral uit de hoek van de wat kleinere

kantoren kwamen. Dit kan het beeld enigszins vertekenen.

Top 15 kantoren omzet		Jaar		
	Kantoor	2005/2006 ¹⁾	2004/2005 ¹⁾	
1	Deloitte ²⁾	697,5	664,9	5%
2	PricewaterhouseCoopers ³⁾	626,3	583,2	7%
3	Ernst & Young ⁴⁾	606,5	595,4	2%
4	KPMG ⁵⁾	603,5	574,6	5%
5	BDO CampsObers	174,9	171	2%
6	GIBO Groep Arnhem	83,3	83	1%
7	Mazars	74,5	74	1%
8	Berk	68,3	66	3%
9	ABAB	57	57	0%
10	LTB	50,8	46	10%
11	Alfa	46	49	-6%
12	Arenthals Grant Thornton	43,9	41	8%
13	AccoN	41,5	40	4%
14	De Jong & Laan	40,5	38	5%
15	Meeuwsen Ten Hoopen	30,6	32	-4%

Bron: CTK en jaarverslagen kantoren

- 1) boekjaren lopen niet parallel
- 2) boekjaar Deloitte loopt van 1 juni tot en met 31 mei
- 3) boekjaar PricewaterhouseCoopers loopt van 1 juli tot en met 30 juni
- 4) boekjaar Ernst & Young loopt van 1 juli tot en met 30 juni
- 5) boekjaar KPMG loopt van 1 oktober tot en met 30 september

Top 15 kantoren aantal RA's		jaar		
	Kantoor	2005/2006	2004/2005	
1	KPMG	546	560	-3%
2	PricewaterhouseCoopers	454	473	-4%
3	Deloitte	435	530	-18%
4	Ernst & Young	416	540	-23%
5	BDO CampsObers	146	155	-6%
6	MAZARS	70	58	21%
7	Berk	57	58	-2%
8	Arenthals Grant Thornton	35	37	-5%
9	Crop	26	26	0%
10	Joanknecht & Van Zelst B.V.	26	26	0%
11	DRV	23	20	15%
12	Meeuwsen Ten Hoopen	22	17	29%
13	Koenen en Co	21	19	11%
14	PKF Wallast	21	21	0%
15	SMA SamenwerkingsMaatschap Accountantskantoren	21	-	-

Bron: CTK

Top 15 kantoren aantal AA's		Jaar		
	Kantoor	2005/2006	2004/2005	
1	Deloitte	157	190	-17%
2	BDO CampsObers	116	131	-11%
3	GIBO Groep Arnhem	82	82	0%
4	De Jong & Laan	70	71	-1%
5	LTB	66	70	-6%
6	PricewaterhouseCoopers	63	82	-23%
7	Alfa	63	66	-5%
8	KPMG	57	61	-7%
9	Berk	57	53	8%
10	Ernst & Young	54	75	-28%
11	Mazars	51	45	13%
12	ABAB	44	54	-19%
13	AccoN	44	46	-4%
14	Countus	43	41	5%
15	Meeuwsen Ten Hoopen	36	38	-5%

Bron: CTK

Omzet per RA (* 1000 euro)	Kantooromvang				
	1-5 RA's	6-20 RA's	21-100 RA's	> 100 RA's	Overall
2004/2005	833	1.506	1.013	752	862
2005/2006	865	1.520	1.055	1.020	1.011
Toe/afname	4%	1%	4%	36%	17%

Omzet per werknemer (* 1000 euro)	Kantooromvang				
	1-5 RA's	6-20 RA's	21-100 RA's	> 100 RA's	Overall
2004/2005	70	76	95	156	99
2005/2006	74	78	91	165	108
Toe/afname	5%	4%	-5%	6%	8%

Gemiddelde omvang vestiging in omzet (*1000 euro)	Kantooromvang				
	1-5 RA's	6-20 RA's	21-100 RA's	> 100 RA's	Overall
2004/2005	998	1.996	3.943	15.911	2.297
2005/2006	1.029	2.141	3.377	19.779	2.604
Toe/afname	3%	7%	-14%	24%	13%

Gemiddelde omvang vestiging in werknemers (*1000 euro)	Kantooromvang				
	1-5 RA's	6-20 RA's	21-100 RA's	> 100 RA's	Overall
2004/2005	14	26	41	102	23
2005/2006	14	27	37	120	24
Toe/afname	-2%	4%	-10%	18%	5%

Bron: CTK

Opmerking: de categorie kantoren met 1 RA (zonder personeel) is in bovenstaande analyses niet opgenomen.

Omzetverdeling (%)	Alle kantoren		Kantoren >100 RA's	
	2005/2006	2004/2005	2005/2006	2004/2005
Accountancy	42	43	70	75
Belastingadvies	14	14	10	12
Overige dienstverlening	44	43	20	13
Totaal	100	100	100	100

Bron: CTK

8 **Nauwelijks beweging in topsegment van de markt**

Markt

Grote vier blijven dominant

Op het niveau van beursfondsen en andere grote organisaties is de marktverdeling overzichtelijk. De grote vier kantoren maken hier de dienst uit, en bestuurders en commissarissen kunnen het zich bijna niet veroorloven om een middelgroot accountantskantoor uit te nodigen. Omdat zij een publiek belang hebben, kiezen ze vrijwel per definitie voor de ‘veilige’ weg van één van de grote vier.

Maar liefst 89 procent van de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen wordt gecontroleerd door één van de grote vier. Dit cijfer ligt voor de veertig grootste niet beursgenoteerde ondernemingen met 95 procent nog hoger. Alleen BDO fluit relatief nog een aardig deuntje mee in dit segment: de nummer vijf controleert acht (veelal kleinere) beursfondsen en twee van de veertig grootste niet beursfondsen. Wereldwijd hebben de Big Four een marktaandeel van zeventig procent van een totale markt van ruim honderd miljard dollar, volgens cijfers van International Accounting Bulletin.

De afstand tussen de grote vier en alles wat daarna komt lijkt nauwelijks te dichten. De huidige situatie is ten opzichte van een jaar of tien geleden ook nauwelijks veranderd. In de top van de ranglijsten blijven de bewegingen beperkt tot stuivertje wisselen. Alleen door fusies en overnames – zoals de inlijving van Andersen door Deloitte – verandert er echt wat in de concurrentieverhoudingen. De middelgrote kantoren blijven op respectabele afstand van de grote vier, en de kans dat die afstand de komende jaren kleiner wordt is miniem. De afstand kon juist wel eens groter worden omdat niet valt uit te sluiten dat de grote vier – in de strijd om de middenmarkt – wel eens erg geïnteresseerd kunnen zijn in een overname van één van de middelgrote kantoren. De speculaties daarover steken af en toe de kop op.

Ontwikkelingen in de Verenigde Staten wezen er in 2005 op dat de kantoren direct onder de

grote vier meer kansen krijgen in de eredivisie van het bedrijfsleven. Het blijft koffiedik kijken om te voorspellen of dat ook hier zal gebeuren. Wel is duidelijk dat accountantscontrole steeds meer de trekken krijgt van een ‘gewoon’ product, met de daarbij horende concurrentie. Zitvlees zal een accountant niet meer zo snel krijgen, als gevolg van wetten en regels ten aanzien van verplichte roulatie. Ook ondernemingen zelf – en hun audit commissies – zijn scherper geworden.

Het uitschrijven van een tender voor de accountantscontrole voor een termijn van een jaar of drie is eerder regel dan uitzondering, en dat was tot voor kort wel anders. Oorzaken daarvan: wet- en regelgeving, mondialisering en de daarmee gepaard gaande fusiedrift en de accountant die al een tijdje niet meer op een sokkel staat. ‘Proposals zijn meer en meer een fact of life’, zo stelde Ben van der Veer, bestuursvoorzitter van KPMG bijvoorbeeld onlangs in het personeelsblad van KPMG.

Vorig jaar gaf een aantal voorzitters van de middelgrote kantoren in De Accountant aan dat ze vaker worden uitgenodigd om mee te doen bij de tenders. Toch zullen grote beursfondsen niet snel kiezen voor een kantoor buiten de grote vier, omdat daar – onder andere voor commissarissen – een groter risico aan kleeft. Het wordt ook wel eens de CMA-factor genoemd: de Cover My Ass factor. Waarom zou je immers afwijken van de ‘veilige’ weg? Toch is er duidelijk beweging te zien in de markt. De middelgrote kantoren willen zich uiteraard dolgraag naar boven werken, maar dat lukt vooralsnog alleen in de onderste regionen van de eredivisie. Mazars wist bijvoorbeeld dit jaar detacheerder DPA aan zich te binden. Ernst & Young verloor Sopheon en RT Company aan respectievelijk BDO en FAG Accountants. Bij de echt spraakmakende wisselingen van de wacht komen de middelgrote kantoren er (nog) niet aan te pas.

Ranglijst van grootste accountantskantoren en -samenwerkingsverbanden internationaal

	In miljoenen dollars	Omzet 2005	Omzet per partner 2005	Omzetgroei 2005 (%)
1	PricewaterhouseCoopers	20.300	2.53	17
2	Deloitte	18.200	2.35	11
3	Ernst & Young	16.900	2.41	17
4	KPMG	15.650	2.37	16
5	BDO	3.329	1.49	13
6	Grant Thornton	2.454	1.17	17
7	RSM International	2.452	1.07	18
8	Baker Tilly	2.116	0.95	17
9	Horwath	1.991	0.89	12
10	Moore Rowland	1.906	0.91	9

Bron: International Accounting Bulletin

Ranglijst van grootste accountantskantoren en -samenwerkingsverbanden Nederland

	In miljoenen euro	Omzet 2005	Omzet per partner 2005	Omzetgroei 2005 (%)
1	Deloitte	665	2.03	-6
2	PricewaterhouseCoopers	626	2.70	6
3	Ernst & Young	607	2.57	2
4	KPMG	604	2.22	5
5	BDO	180	1.98	-1
6	Baker Tilly	72	2.40	-1
7	Mazars & MRI	66	1.05	-4
8	PKF Wallast	26	1.55	25
9	FoedererDFK	20	1.42	5
10	RSM Nieve Lancee	13	1.60	5

Bron: International Accounting Bulletin

Imago top 5

		Positie in top 500 2006	Positie in top 500 2005	Positie in top 500 2004
1	Deloitte	31	51	47
2	KPMG	43	22	40
3	PricewaterhouseCoopers	51	47	58
4	Ernst & Young	66	62	72
5	BDO	117	143	444

Bron: Management Team 'De 500 bedrijven met het beste imago'

9 Tekort aan mensen wordt steeds grotere bedreiging voor het vak

Kantoren zoeken naar creatieve oplossingen voor werving en behoud

Enkele jaren geleden werden de boekhoudschandalen en de daarmee gepaard gaande imagoschade voor accountants nog gezien als één van de grootste bedreigingen voor de branche. Inmiddels is er een ander thema dat alom om aandacht vraagt: het steeds nijpender tekort op de arbeidsmarkt. Wie in staat is om goede mensen aan het kantoor te binden heeft de toekomst, zo beseffen de beleidsmakers binnen de kantoren zich terdege.

Kantoren willen bovendien groeien, zo blijkt ook uit de enquête die voor het samenstellen van dit trendboek werd uitgevoerd onder accountantskantoren. 39 Procent denkt binnen twee jaar tien procent meer personeel te hebben, en zeventien procent verwacht een nog forsere toename. Dat is niet eenvoudig te realiseren in de huidige krapte. Ten eerste is het imago van het vak nog steeds niet aantrekkelijk genoeg om een forse groei in de instroom te bewerkstelligen. Ondanks de onverwachte groei in 2006 blijft dat de komende jaren de nodige aandacht vergen van onder meer het NIVRA (zie kader). Bovendien vindt de slag om het talent niet alleen plaats tussen accountantskantoren, maar in toenemende mate ook met het bedrijfsleven, dat als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving veel behoefte heeft aan specialisten op het gebied van audit en interne beheersing. Een onderzoek van Memory Magazine onder studenten laat zien dan maar liefst 57 procent van de studenten de voorkeur heeft voor de rol van intern accountant boven een dienstverband bij een accountantskantoor.

Kantoren beseffen de noodzaak van onorthodoxe methoden om hun uitdijende vacaturebanken terug te brengen tot aanvaardbare proporties. Er zijn dan ook steeds meer initiatieven om ook mensen met een andere achtergrond of studie in te laten stromen, om de mogelijkheden voor deeltijdfuncties te vergroten en om talent uit het buitenland te halen. Bovendien lijkt er langzamerhand sprake van een kentering in de kantoorculturen. Met name

bij grote kantoren was het ‘up or out’ model met bijbehorende hoge werkdruk jarenlang dominant. Inmiddels ontstaat er meer ruimte voor mensen die op een bepaald niveau in de organisatie blijven werken. Men kan het zich niet meer permitteren om mensen die niet streven naar de absolute top te laten gaan.

Uit het beloningsonderzoek dat het NIVRA dit jaar samen met Alterim uitvoerde, blijkt ook dat medewerkers de wens koesteren om parttime te werken.

Naast de tien procent respondenten die dat nu al doet, zou nog eens 34 procent van de huidige fulltimers ook graag minder dan veertig uur werken. Zij geven aan dat dit vaak niet mogelijk is. Ook vanuit financiële overwegingen kiezen mensen er voor om niet parttime te gaan werken. De angst voor carrièreschade

speelt echter de belangrijkste rol, vooral bij middelgrote en grote kantoren. De onontkoombare conclusie is dat bij grotere kantoren niet zozeer formele, maar vooral cultuuraspecten het werken in deeltijd belemmeren.

In dat licht is het weer opmerkelijk dat weinig kantoren een modernisering van hun personeelsbeleid hoog op de agenda hebben staan. Volgens de enquête geeft slechts tien procent prioriteit aan dit aspect.

Tenslotte heeft het tekort ook nog een effect op de werkmethoden. Er wordt momenteel flink geïnvesteerd in nieuwe softwarematige ondersteuning van de controleaanpak, die kan bijdragen aan meer efficiëntie, en daarmee ook het tekort aan mensen wat minder prangend kan maken.

Instroom WO en HBO

	2005	2006	Mutatie
WO	554*	633	14%
NIVRA-Nyenrode**	368	540	47%
Totaal WO/ NIVRA-Nyenrode**	922*	1173	27%
HBO	1185	1482	25%
Totaal HBO/WO	2109	2655	26%

**) Gecorrigeerd op basis van hertelling (oorspronkelijke opgave 2005 was resp. 584 en 952)*

****) Inclusief instroom vanuit VWO in bachelor-opleiding*

Wat is de belangrijkste reden voor medewerkers van een accountantskantoor voor een voorgenomen overstap?

	Klein kantoor	Middelgroot kantoor	Groot kantoor	Totaal
Inhoud werkzaamheden	15,9%	19,1%	19,3%	18,4%
Geen doorstroom	6,4%	6,9%	8,5%	7,5%
Te lange werkdagen	15,5%	28,3%	32%	26,6%
Beloning	21%	22,4%	23,7%	22,6%
Geen parttime mogelijkheden	6,4%	9,9%	6,7%	7,7%
Geen ontwikkelmogelijkheden/ begeleiding	2,6%	1,3%	2,8%	2,3%
Accountancy is een goede leer- school	18,9%	26%	17%	20,4%
Imago beroep	3%	2%	1,5%	2,1%

Bron: Beloningsonderzoek NIVRA

Naamsbekendheid en imago onder afstuderende en pas afgestudeerde heao'ers accountancy en bedrijfseconomie

	Actieve naams- bekendheid 2006	Actieve naams- bekendheid 2005	Imago 2006	Imago 2005
Pricewaterhouse- Coopers	81,8%	67,5%	7.2	7.2
Deloitte	78,6%	72,1%	7.0	6.9
KPMG	75,4%	61,0%	7.1	7.1
Ernst & Young	62,0%	67,1%	7.3	7.3
BDO	49,5%	43,6%	6.9	6.7

Bron: Memory Magazine

Personeelstevredenheid bij de Big Four	
Ernst&Young overall	7.25
Functie	7.19
Arbeidsvoorwaarden	6.73
Carrière	7.79
Cultuur	7.09
PricewaterhouseCoopers overall	7.14
Functie	7.47
Arbeidsvoorwaarden	6.33
Carrière	7.20
Cultuur	7.34
KPMG overall	7.14
Functie	7.05
Arbeidsvoorwaarden	6.99
Carrière	7.22
Cultuur	7.21
Deloitte overall	6.25
Functie	6.82
Arbeidsvoorwaarden	5.29
Carrière	6.45
Cultuur	6.28

Bron: Incompany, najaar 2005

Klanttevredenheid	
A&A Groep	7.16
Meeuwsen Ten Hoopen	7.06
BDO	6.99
Loyens & Loeff	6.96
PricewaterhouseCoopers	6,85
Abab Accountants	6.83
Accon AVM	6,81
Ernst & Young	6,79
Deloitte	6,76
De Jong & Laan	6,73
LTB Adviseurs en Accountants	6,72
KPMG	6,71
Arenthals Grant Thornton	6.69
Alfa Accountants en Adviseurs	6,61
Berk	6,53
Mazars	6,26
Gibo Groep	6,20

Bron: Incompany, najaar 2006

10 Beloning accountants loopt op

Schaarste drijft salarissen op

In de accountancy valt nog steeds goed te verdienen. Het accountancy beloningsonderzoek 2006 laat zien dat de economische tegenwind van de afgelopen jaren bepaald geen rem heeft gezet op de ontwikkeling van salarissen in de accountancy, en dat deze ook de komende jaren waarschijnlijk zullen stijgen.

De salarissen van openbaar accountants zijn ook dit jaar weer over de hele linie gestegen. Dit heeft zonder twijfel te maken met de relatieve schaarste op de arbeidsmarkt van financieel geschoold personeel, en die van accountants in het bijzonder. Accountantskantoren concurreren op de krappe arbeidsmarkt niet alleen met elkaar maar ook met andere sectoren. Dat heeft een opstuwend effect op de beloningen. Ook internationaal heeft dit een prijsopdrijvend effect.

De respondenten gingen er het afgelopen jaar gemiddeld sterker op vooruit dan tussen 2004 en 2005. Ruim een kwart incasseerde het afgelopen jaar een inkomensstijging van meer dan tien procent. Ook de verwachtingen voor de komende vijf jaar zijn steviger dan vorig jaar. Meer dan de helft (54 procent) verwacht er minstens een kwart op vooruit te gaan, in 2005 was dat 35 procent. Maar liefst 23 procent van de openbaar accountants denkt over vijf jaar zelfs minimaal de helft meer te verdienen. Vorig jaar was dat nog elf procent.

Het onderzoek maakt ook opnieuw duidelijk dat een RA-titel geld waard is. Zowel in de groep respondenten met zes tot vijftien jaar werkervaring als in de groep met de positie gevorderd assistent of controleleider/supervisor, zijn de salarissen van studenten en RA's met elkaar vergeleken. Studenten blijken dan aanzienlijk minder te verdienen dan vergelijkbare collega's die hun RA-titel al hebben behaald.

Beloning naar Kantoorgrootte, functie

Kantoorgrootte	Klein kantoor	Middelgroot kantoor	Groot kantoor
Positie			
Beginnende assistent	€ 21.500	€ 20.000	€ 21.500
Gevorderd assistent	€ 31.000	€ 29.500	€ 28.500
Controleleider/supervisor	€ 43.500	€ 42.500	€ 42.000
Manager	€ 63.500	€ 57.000	€ 61.000
Senior Manager	€ 71.000	€ 78.000	€ 83.000
Partner	€ 99.500	€ 153.500	€ 238.000

Partnersalarissen naar kantoorgrootte

Bruto jaarsalaris in euro's	Klein kantoor	Middelgroot kantoor	Groot kantoor
€ 12.500 – 35.000	4,8%	–	–
€ 35.001 – 50.000	6,4%	5,0%	–
€ 50.001 – 70.000	19,3%	–	–
€ 70.001 – 80.000	4,8%	15,0%	6,3%
€ 80.001 – 100.000	24,2%	20,0%	3,1%
€ 100.001 – 150.000	27,5%	35,0%	31,3%
€ 150.001 – 200.000	8,1%	15,0%	9,4%
€ 200.001 – 300.000	3,2%	–	9,4%
€ 300.001 – 400.000	1,6%	–	21,9%
€ 400.001 – 500.000	–	5,0%	6,3%
> € 500.000	–	5,0%	3,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Opmerking: alle bedragen zijn exclusief bonussen en winstdeling. Dit heeft met name in het hogere segment een dempend effect op de verdiensten.

Deel 2

Innovatie

Innoveer!

Het internationale zakenleven mondialiseert in rap tempo, waardeketens gaan op zijn kop en nieuwe technologie grijpt als een olievlek om zich heen. En wat doen accountants? Ze zijn nauwelijks in staat om de ontwikkelingen te volgen omdat ze zich geen tijd gunnen voor innovatie. Een pleidooi voor meer innovatie in accountantsland.

‘Technologie bedreigt het accountantsproduct. (...) Het is heel goed denkbaar dat een technologiebedrijf gaat opereren als een intermediair die informatie opzuigt, analyseert, interpreteert, verifieert en organiseert. Zo’n partij kan de accountant uit de markt drukken.’

Aan het woord is Robert Elliott, een jaar of tien geleden. Elliott was destijds voorzitter van de Amerikaanse accountantsorganisatie AICPA, en zag wat de mondialisering en oprukkende technologie betekende voor accountantsland. De kern van zijn boodschap: Technologie zou het metier van accountants op zijn kop zetten, de jaarrekening werd steeds meer een verouderd product, informatievoorziening zou revolutionair veranderen en accountants gingen op een veel breder gebied dan de traditionele jaarrekening zekerheid verschaffen. Sterker nog: ze zouden rap moeten overgaan op continuous auditing om in te spelen op de mogelijkheden van moderne informatietechnologie.

Vernieuwingsdrang

Elliott heeft geen gelijk gekregen. Nog niet. Het valt natuurlijk niet te bewijzen, maar het is op zijn minst aannemelijk dat Elliott’s voorspellingen minstens voor een deel waren uitgekomen als Enron, Worldcom, Parmalat en Ahold geen roet in het eten hadden gegooid. Helaas heeft de reeks boekhoudschandalen en het omvallen van mastodont Andersen alle vernieuwingsdrang in accountantsland de kop ingedrukt. Eén van de effecten was dat de traditionele jaarrekening – die eind vorige eeuw nog door velen binnen en buiten het vak werd beschouwd als een waardeloos relikwie uit het verleden – weer in het middelpunt van

de belangstelling kwam te staan. Het was niet langer bon ton om te praten over continuous auditing, het certificeren van informatiestromen in plaats van documenten of nieuwe gebieden waar een accountant zekerheid kon leveren. Een ander effect van de schandalen was de vloedgolf aan wet- en regelgeving die de afgelopen jaren over de financiële wereld spoelde. Naast nieuwe verslaggevingsregels voor Europese beursgenoteerde ondernemingen (IFRS), de Nederlandse Code Tabaksblad voor Corporate Governance, de Sarbanes-Oxley Act voor bedrijven met een Amerikaanse beursnotering en de Wet Toezicht Accountantskantoren (Wta) valt daarbij ook te denken aan nieuwe Gedrags- en beroepsregels voor accountants, aanvullende regels voor onafhankelijkheid van accountants, nieuwe internationale richtlijnen voor accountantscontrole, en allerlei andere branchespecifieke voorschriften.

Schriftgeleerde

Het effect van die regels is dat het vak accountant ten prooi valt aan juridisering en formalisering. Steeds vaker hoor je accountants in het vak dan ook verzuchten dat ze een halve schriftgeleerde moeten zijn om überhaupt nog een jaarrekeningcontrole volgens de laatste standaarden te kunnen uitvoeren. Dat is niet alleen funest voor de aantrekkelijkheid van het vak – met als gevolg een groot wervingsprobleem – maar ook voor de toekomst van de branche. De sector heeft behoefte aan meer vernieuwing van diensten en concepten, maar dat lijkt niet echt van de grond te komen. Dat is begrijpelijk, want de meeste kantoren hadden en hebben er de handen vol aan te voldoen aan de nieuwe regels. Ze moeten hun mensen opleiden en hun interne organisatie verbeteren. Dat vergt achter de schermen ongelooflijk veel energie.

Schijn

Toch is het onvermijdelijk dat accountantskantoren moeten gaan vernieuwen, willen ze hun positie in de markt op termijn kunnen

behouden. Want de fundamentele analyse onder de voorspellingen van Elliott staat nog steeds fier overeind. Geen enkele bedrijfstak lijkt op dit moment een aanval te willen doen op de markt voor het geven van zekerheid bij jaarrekeningen, en het lijkt dan ook dat accountants zich niet al te veel zorgen hoeven te maken. Die schijn kon echter wel eens bedriegen.

Het is immers onvermijdelijk dat naast de jaarrekening steeds meer andere vormen van informatierverschaffing een grotere rol gaan spelen. Denk aan de persberichten die voor de financiële markten een belangrijke bron van informatie zijn, maar denk ook aan de opkomst van de informatiestandaard XBRL en de mogelijkheden om gebruikers te voorzien van persoonlijke maatwerkinformatievoorziening. Mass customisation van informatie heet dat in consultantsjargon: nu de technologie steeds alomtegenwoordiger, gebruiksvriendelijker en flexibeler wordt is het moment niet ver weg dat je straks als belegger met een druk op de knop maatwerkinformatie van een onderneming krijgt die specifiek voldoet aan je eigen persoonlijk profiel. Als dat gebeurt, moeten accountants niet langer zekerheid geven bij een jaarrekening – hoewel die niet zomaar zal verdwijnen – maar ook bij een informatiestroom. Veel accountants menen dat dat mogelijk is: ze controleren immers systeemgericht en het is dan ook maar een relatief kleine stap om de uitkomsten van die werkzaamheden te vertalen naar een oordeel over een informatieproces. Die systeemgerichte aanpak is echter vaak een dun laklaagje dat verhult dat veel controles nog op ouderwetse leest zijn geschoeid, door vooral gegevens te controleren. Als accountants willen inspelen op de nieuwe mogelijkheden van informatierverschaffing, zullen ze zich dan ook een andere benadering moeten aanmeten en nieuwe expertise opbouwen. Zijn accountants daar al mee bezig? Een enkeling waagt er af en toe een bespiegeling aan, maar tot hoogwaardige discussies of initiatieven komt het niet. Terwijl hier in potentie een reuzenkans ligt voor accountants.

Andere afnemers

Ander voorbeeld: denk eens door over de mogelijke implicaties van het nieuwe banken-akkoord Basel II. Banken gaan zich daardoor steeds meer toeleggen op het toekennen van ratings aan hun klanten. Risicomanagement wordt immers steeds belangrijker in hun bedrijfsvoering. Stel nu dat een multinational als Philips van drie grote banken een uitstekende rating heeft gekregen, waarom zou dat bedrijf dan nog een accountantsverklaring nodig hebben? Het is een vraag die KPMG'er Marc van Hilvoorde oproept in één van de interviews hierna. Zijn visie: „Misschien zijn banken in de toekomst wel de belangrijkste afnemer van accountantsdiensten, omdat zij het maken van risicoprofielen van hun klanten wellicht willen outsourcen aan accountants. Accountants kunnen dat immers uitstekend, want dat ligt in de kern van hun vak. Ik geloof dan ook dat accountants zich niet te veel moeten beperken tot het maatschappelijk verkeer als klant, maar ook hun kerncompetenties moeten inzetten voor andere partijen.” Ligt hier nog zo'n reuzenkans?

Standaardisering

Tenslotte nog het aspect van de mondialisering en daarmee samenhangende standaardisering van processen en werkwijzen. In hun streven naar efficiency standaardiseren grote multinationals – maar ook kleinere bedrijven – steeds meer (financiële) processen en brengen deze bovendien steeds meer onder in lagelonenlanden als India. Die standaardisering leidt voor de accountant tot tal van elementaire vragen: Moet de accountant zijn controleaanpak ook sterk centraliseren, en veel meer steunen op IT-audits? Is de huidige generatie accountants wel in staat tot zo'n aanpak? Hoe lang duurt het nog voordat een accountant in één van de lagelonenlanden het gat in de markt ontdekt en middels een aanpak met hoogwaardige technologie tegen een fractie van de kosten zekerheid kan bieden? Wat betekent dat voor de positie van de Nederlandse accountant? Kan deze de regie in handen houden en

bepaalde delen van zijn werk outsourcen aan lagelonenlanden? Mag dat wel volgens de wet- en regelgeving? Zijn de research-afdelingen van de grote kantoren nu bezig om dergelijke issues in kaart te brengen? Bestaan zulke afdelingen überhaupt?

Het antwoord op deze vragen is tamelijk ontluisterend. Accountants zijn er namelijk nauwelijks mee bezig. De resultaten van de enquête die voor dit trendboek is gehouden biedt enig houvast, ook al komen de respondenten daarvan vooral uit de hoek van de kleinere kantoren. Slechts een hele kleine minderheid van ruim tien procent beschikt over een beleidsplan en/of budget voor innovatie. Een nog kleiner percentage (acht procent) wil de komende jaren investeren in het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Ook nieuw instrumentarium voor de controle is niet in trek. Wat wel scoort – 38 procent geeft het de prioriteit 1 – is het verhogen van de efficiency. Het beeld dat deze cijfers oproepen is er een van schaven, schaven, schaven zonder fundamenteel over de toegevoegde waarde na te denken.

De vaktechnische discussies gaan intussen vooral over de toepassing en interpretatie van wetgeving. En het thema innovatie wordt bepaald niet met hoofdletters geschreven in de bestuurskamers van de accountantskantoren. Dat is best begrijpelijk, omdat de golf aan wet- en regelgeving en de juiste toepassing daarvan zoals gezegd nogal wat van hen vraagt. Toch komen ze er op termijn niet mee weg. Waarom is innovatie in accountantsland toch nog steeds zo'n moeizaam proces?

Oligopolie

Sommigen wijzen erop dat het huidige oligopolie op zijn zachtst gezegd niet helpt. Jos van Huut, voorzitter van Mazars, daarover in *Banking Review*: „Vier grote kantoren hebben een stevige greep op met name de bovenkant van de markt. Zij zijn gebaat bij een status quo en ervaren dus geen prikkels om de bestaande

situatie te veranderen. Deze Big Four hebben bovendien niet alleen een oligopolie in de markt, maar drukken ook een stevig stempel op de ontwikkeling van branchevoorschriften en wet- en regelgeving. Ze zijn sterk vertegenwoordigd in de relevante commissies en doen goed lobbywerk bij politici. Daar is niks mis mee, want de houding van deze kantoren is simpelweg gebaseerd op marktwerking. Toch ben ik ervan overtuigd dat de hele sector, en de cliënten, er bij gebaat zijn dat er meer prikkels voor vernieuwing komen. Om die prikkels te creëren zouden de Big Four meer moeten worden uitgedaagd door de andere kantoren.”

Piramidemodel

Van Huut heeft er als voorzitter van een belangrijke uitdager van de Big Four natuurlijk belang bij om dat te zeggen. Hij raakt echter wel degelijk een belangrijk punt. Een andere belemmering voor innovatie, die niet alleen bij de grote vier speelt, komt voort uit de manier waarop de kantoren zijn georganiseerd. Het huidige partnersysteem nodigt nu eenmaal niet uit tot het doen van grote investeringen in innovatie die zich pas op wat langere termijn uitbetalen, maar leidt eerder tot winstmaximalisatie op de korte termijn. Waarom zou je immers als oudere partner met veel aanzien en macht binnen je kantoor nu veel geld stoppen in iets dat waarschijnlijk pas geld oplevert voor de jongere generatie?

Bijkomend probleem van dat model is bovendien dat de oudere garde meestal minder in contact is met vernieuwing maar wel de zeggenschap heeft. Marc van Hilvoorde en Arnout van Kempen vergeleken de branche vorig jaar in *De Accountant* zelfs met het gildesysteem, waar je bij wijze van spreken eerst heel lang alleen maar koffie mag halen en kopietjes mag maken totdat je de benodigde papieren hebt: „Het lijkt ook een wat inefficiënt systeem dat verkwistend omgaat met talent en met weinig ruimte voor innovatie. Sinds ongeveer de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn de oude,

kleine organisaties van samenwerkende zelfstandige ondernemers, de kostenmaatschappijen, deels opgegaan in grote ondernemingen. Maar zelfs bij de grootste vier van deze nieuwe ondernemingen is het fundamentele gildesysteem in de bedrijfsvoering terug te vinden.”

Gildesysteem

De vergelijking met het gildesysteem gaat hier en daar misschien een beetje mank. Maar dat neemt niet weg dat accountantskantoren een manier moeten vinden om de vernieuwing van onderaf toe te staan en te stimuleren. Een junior voelt immers veel beter aan waar de technologie heen gaat terwijl veel ouderen zich er juist tegen af zetten omdat ze het ervaren als een bedreiging voor hun bestaan. Het huidige piramidemodel moet dan ook op de helling en er moet worden gezocht naar meer efficiency in de controle. Maar dat stuit op weerstand, onder andere vanwege het mechanisme dat partners er nu baat bij hebben om het team zo groot (lees: inefficiënt) mogelijk te maken omdat grote opdrachten hen status geven. Er is geen prikkel om nieuwe technologie in te zetten, ook al omdat accountants – van jong tot oud – er vaak geen affiniteit mee hebben. Deskundigen zijn op dat punt somber gestemd. Hans Verkruijssse, partner vaktechniek bij Ernst & Young, en voorzitter CCR (Commissie Controlevraagstukken en Richtlijnen), in *De Accountant*: „Veel accountants wilden er (nieuwe software, red.) niet aan, omdat ze er toch de voorkeur aan gaven het met de hand te doen. De druk om efficiënter te moeten werken was blijkbaar niet voor iedereen hoog genoeg. Wat ook meespeelt is de opleiding van accountants. Ik vind dat ze gemiddeld genomen nog steeds slecht zijn opgeleid op het gebied van IT.”

Weblog

Accountants zien de voordelen van email, een draadloos netwerk en ook een Blackberry nog wel in, omdat ze daarmee tenminste tijdens een saaie meeting wat mailtjes kun-

nen versturen aan hun secretaresse. Maar ze geven niet thuis als het gaat om nieuwe controlesoftware of innovatieve manieren van kennisdeling. Hun afwezigheid op het internet is wat dat betreft bijna pijnlijk. Terwijl veel andere beroepsgroepen – van marketeers tot medisch specialisten – op het web discussiëren en kennis delen over hun vak, blinken accountants uit door afwezigheid. Wie bijvoorbeeld op zoek gaat naar weblogs op het vakgebied accountancy komt nogal bedrogen uit. Een goed accountancy-weblog zou een uitstekend middel zijn om de discussie over de belangrijke thema's in en buiten het vak (zoals innovatie...) te voeren of op gang te brengen, en zou bovendien ook erg handig zijn om expertise over veranderingen in het vak (IFRS, Wta, etc.) snel te verspreiden en te duiden voor collega's. Maar zo'n weblog bestaat niet, al hebben de recente berichten die Roger Dassen op de website van Deloitte post wel iets weg van een weblog. Wie neemt de handschoen op?

Gloeilamp

De beroepsgroep moet niet langer kopschuw zijn voor technologie, en de discussie over de toekomst aangaan! Producten en diensten ontwikkelen die inspelen op de informatievoorziening van de toekomst. Proberen trendsetters te zijn in plaats van volgend. Als Thomas Edison wat toevallige passanten had gevraagd naar hun wensen op het gebied van verlichting, zouden zij hooguit hebben gevraagd naar een kaars die niet driipt en langer meegaat. Niet naar een gloeilamp. De accountantsbranche moet op zoek naar die gloeilamp en daarmee een goede basis leggen voor de toekomst!

Top drie innovatiegebieden		
<i>Op welke drie gebieden binnen de accountancybranche als geheel acht u innovatie het meest nodig?</i>		
1	Het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen	24,8% geeft hoogste prioriteit
2	Het verhogen van de klantgerichtheid	21,6%
3	Het versterken van het imago	21,6%
<i>Op welke drie gebieden hebben zich binnen uw kantoor de afgelopen twee jaar de belangrijkste innovaties voorgedaan?</i>		
1	Het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen	44,8% geeft hoogste prioriteit
2	Het verhogen van de klantgerichtheid	15,2%
3	Het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor de controle	12,0%
<i>Op welke drie gebieden gaat uw kantoor de komende jaren geld en tijd investeren in innovatie?</i>		
1	Het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen	37,6% geeft hoogste prioriteit
2	Het verhogen van de klantgerichtheid	18,4%
3	Het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor de controle	12,8%

Bron: Enquête NIVRA 2006

Remmende factoren voor innovatie in de accountantsbranche		
Top drie:		
1	Het huidige keurslijf van wet- en regelgeving remt de innovatie in de accountantsbranche af	75,2 procent eens
2	Gebrek aan affiniteit met IT onder accountants remt de innovatie in de accountantsbranche af:	56,8 procent eens
3	De nadruk op korte termijnresultaten remt de innovatie in de accountantsbranche af:	56,8 procent eens

Bron: Enquête NIVRA 2006

1 Juan José Fermín del Valle, de nieuwe voorzitter van de IFAC

‘Innovatie in accountancy gaat de komende jaren versnellen’

Innovatie is overal om ons heen in de accountancy. Juan José Fermín del Valle, de nieuwe voorzitter van de IFAC weet in elk geval meer dan voldoende voorbeelden te verzinnen. Hij erkent dat accountants zich na de schandalen wat terughoudend hebben opgesteld ten aanzien van vernieuwing, maar verwacht dat dit de komende jaren wel eens flink kon veranderen: „Er komt een versnelling in de innovatie op gang. Ideeën van buiten het vak kunnen daarbij zeer waardevol zijn. We moeten op voorhand bijvoorbeeld niet uitsluiten dat het mogelijk wordt dat een accountantskantoor gegevens van een klant gaat controleren aan de hand van gegevens in dossiers van andere accountantskantoren.”

Del Valle benadrukt dat we niet mogen onderschatten wat voor effect de nieuwe standaarden van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) hebben op de processen van de accountantscontrole. „Er ligt nu in de audit veel meer nadruk op het opbouwen van begrip van de klant en zijn omgeving en de daaruit voortvloeiende risicogebieden voor de controle. In veel gevallen gaat deze omslag naar ‘understanding the client’ gepaard met het introduceren van interactieve software voor de ondersteuning daarvan. Dat zijn dus duidelijke voorbeelden van vernieuwing.”

Met wat goede wil geldt volgens de nieuwe voorzitter van de IFAC hetzelfde voor de introductie van de Sarbanes-Oxley Act in de Verenigde Staten, en de daarmee gepaard gaande verklaring van de accountant over de interne controle. „Weliswaar lijkt het er niet op dat andere landen de aanpak van Sarbanes-Oxley willen kopiëren, maar het is wel duidelijk dat accountants van bedrijven met een Amerikaanse beursnotering veel innovatief werk hebben verricht om uit te vinden hoe ze optimaal kunnen omgaan met de eisen van deze wetgeving. Ook dat is innovatie.”

Innovatie is dus overal te vinden in de accountancy. Toch vindt ook Del Valle dat het zinnig is om na te denken of de producten en diensten van accountants beter en efficiënter kunnen. Er zijn twee lijnen in zijn denken daarover.

De eerste is dat als de accountant relevant wil blijven in deze wereld, hij wegen moet vinden om assurance te bieden op een breder terrein dan alleen maar financiële informatie. Dat bredere terrein strekt zich uit van de maatschappelijke prestaties van ondernemingen tot en met het verschaffen van zekerheid bij stromen van informatie die volgens de nieuwe informatiestandaard XBRL beschikbaar worden gesteld. Del Valle: „Het bedrijfsleven zet bijvoorbeeld hoog in op het gebied van maatschappelijke rapportages. Steeds meer ondernemingen publiceren zo'n verslag en sommige landen schrijven wettelijk voor dat accountants hun commentaar geven op deze verslagen. Tegelijkertijd hechten ook analisten en beleggers steeds meer waarde aan deze informatie, dus accountants kunnen op dit punt een duidelijke bijdrage leveren. Dat geldt ook voor XBRL, al is nog niet helemaal duidelijk wat voor aanvullende controlediensten de implementatie daarvan eventueel zal oproepen.”

De tweede lijn van vernieuwing zit volgens Del Valle in het vergroten van de effectiviteit en efficiency van de audit. Hij meent dat het vak daarbij open moet staan voor nieuwe benaderingen, ook als die niet direct haalbaar mochten lijken te zijn. „Verschillende forums in diverse landen met accountants, opstellers, gebruikers, beleggers en regelgevers leiden soms tot interessante ervaringen en goede ideeën. Maar er is meer nodig dan wat er nu gebeurt, en we moeten daarvoor open staan. Zo suggereren sommige mensen van buiten het vak dat accountants bevestiging van relevante informatie soms kunnen vinden in de dossiers van klanten van andere accountantskantoren. Daar zitten natuurlijk allerlei

haken en ogen aan, bijvoorbeeld ten aanzien van vertrouwelijkheid en privacy. Maar toch moeten we dergelijke ideeën wel serieus onderzoeken.”

Del Valle ziet een aantal verschillende basisvoorwaarden voor dergelijke innovatie. Eén daarvan is dat accountants voldoende kennis moeten hebben van IT. „Dat vereist voortdurende kennisopbouw, en een opleidingsniveau dat hierop is aangepast. In dat kader is onder meer de recente International Education Standard (IES) 8, Competence requirements for audit professionals, van de International Accounting Education Standards Board (IAESB) uit juli 2006, van groot belang.”

De neiging om naar aanleiding van de snelle IT-ontwikkelingen verschillende teams van IT-specialisten en audit-specialisten in te zetten ziet Del Valle als ongewenst. „Een accountant met een goede algemene basiskennis kan en moet leiding geven aan alle aspecten van de audit. Ook wat betreft de planning, het ontwerp en de implementatie van general controls en application controls in de IT-omgeving. Alleen voor specifieke vraagstukken waar specialistische technische kennis nodig is kunnen IT-specialisten worden ingeschakeld.”

Gevraagd naar de optimale organisatievorm voor innovatie noemt Del Valle de Limited Liability Partnership (LLP): „Dat is waarschijnlijk de beste structuur om een vrij en onafhankelijk beroep te ontwikkelen. Er moeten dan de juiste mechanismen worden ingebouwd ten aanzien van het stimuleren van R&D en innovatie, bijvoorbeeld in de partnerbeloning en de pensionering. Tegelijkertijd denk ik dat we niet alle karakteristieken van de partnership structuur overboord moeten gooien, want dit heeft ook een effect op de aantrekkelijkheid van kantoren op de arbeidsmarkt.” Ziet Del Valle de komende tijd ook volledig geïntegreerde internationale kantoren ontstaan? „De imagoschade die een firm wereldwijd loopt als gevolg van een inci-

dent in een land is de laatste jaren natuurlijk een belangrijk thema. De kantoren hebben een flinke slag doorgemaakt ten aanzien van integratie en het internationaal gelijkschakelen van het kwaliteitsniveau. Vanwege de huidige aansprakelijkheidsrisico's zal er echter niet zo snel een volledige integratie ontstaan. Zolang rechtbanken en jury's de accountant aansprakelijk houden voor fraude van het management of derden zal die integratie worden afgeremd.'

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„De introductie van computer assisted auditing techniques was één van de grootste innovaties, maar dat is langer dan tien jaar geleden. Meer in het algemeen heeft de innovatie de afgelopen tien jaar vooral gezeten in het ontwikkelen van software tools die de auditmethodiek ondersteunen bij kantoren van alle soorten en maten.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Als de accountant relevant wil blijven, moet deze assurance gaan bieden op een breder gebied, zowel financieel als niet-financieel. Daarnaast moet het vak ook openstaan voor goede ideeën van buiten om de aanpak te verbeteren.”

Saskia Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer

‘Angstige reflex voor risico’s moet eruit’

Accountants zijn experts in disclaimers. Ze blijken steeds weer uitstekend in staat om uit te leggen wat hun verklaring niet betekent, maar blinken bepaald niet uit in duidelijkheid over wat die verklaring dan wél betekent. Belangrijker dan dat: ze spelen veel te weinig in op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen. Saskia Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer vindt dat de accountant de angstreflex van zich af moet schudden en maatschappelijk vertrouwen moet creëren op een breder terrein dan alleen de financiële cijfers. ‘De accountant moet de maatschappij geruststellen dat iemand met een gerust hart zaken kan doen met de organisatie die hij controleert. Vroeger speelde bij dat vertrouwen de financiële situatie een dominante rol, nu is dat niet meer dan een van de elementen. Die ontwikkeling kan de accountant eenvoudig niet naast zich neerleggen.’

Speelt de accountant voldoende in op ontwikkelingen bij zijn klanten en de maatschappij? Wel voldoende, niet afdoende, zo meent Stuiveling en die wat cryptische reactie vraagt om een verduidelijking: „Accountants reageren op zich wel op hun omgeving, maar dat bestaat de laatste jaren vooral uit het afschermen van hun aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid. Ze reageren dus wel voldoende op de maatschappelijke ontwikkeling, maar naar mijn smaak in de verkeerde richting en dus niet afdoende. Ze zijn vooral gericht op damage control door steeds weer te benadrukken wat hun verklaring niet betekent. Ze zijn echter veel minder goed in het klip en klaar duiden waar ze dan wel op kunnen worden afgerekend.”

Stuiveling legt hierbij een parallel met de Brent Spar affaire van oliemaatschappij Shell. Deze affaire is inmiddels een klassieke casus in tal van leerboeken geworden die laat zien wat er gebeurt als je je oor onvoldoende te luister legt bij je stakeholders. Shell wilde in de jaren tachtig dit olieplatform afzinken in de zee, maar kreeg een storm van protest over

zich heen. Niettemin bleef Shell onvermoeibaar argumenten aandragen dat afzinken de beste optie was. Het bedrijf had daarin objectief gezien gelijk, maar kreeg dat niet van de publieke opinie. Uiteindelijk koos men toch eieren voor zijn geld door te buigen voor de maatschappelijke kritiek. Het belangrijke van de casus: Shell leerde van de crisis hoe belangrijk het is om niet intern te blijven navelstaren maar in plaats daarvan daadwerkelijk naar de stakeholders te luisteren. Stuiveling: „Accountants hebben dezelfde reflex als Shell destijds: elke keer als er wat gebeurt en hun kwaliteit of integriteit wordt in twijfel getrokken, zeggen ze ‘we zullen het u nog één keer uitleggen’. Maar dat helpt niet, want de kritiek op de accountant blijft aanhouden. Is het dan niet tijd om daadwerkelijk te luisteren naar die kritiek en om fundamenteel iets te veranderen?”

Stuiveling's antwoord daarop is volmondig ja, zo moge duidelijk zijn. Het alternatief is namelijk weinig aantrekkelijk: als accountants doorgaan op deze weg, brokkelt hun toegevoegde waarde steeds verder af. Hoe kunnen accountants hun uitgeholde controleproduct weer waardevoller maken? Stuiveling: „Uitholling is niet de juiste typering. Het controleren van de financiële cijfers is namelijk niet uitgehold, maar is maatschappelijk gezien minder belangrijk geworden in het totaal. Andere facetten op allerlei gebied – zoals milieu, klantgerichtheid, klachten, ethiek en dergelijke – hebben aan belang gewonnen bij het maatschappelijk vertrouwen in een organisatie. Een accountant kan het zich dan volgens mij niet veroorloven om oogkleppen op te zetten en die facetten niet te zien.”

Stuiveling noemt als voorbeeld een organisatie waar de primaire processen een janboel zijn met als gevolg dat er een enorme klachtenstroom is en veel negatieve publiciteit. De accountant tekent echter gewoon de jaarrekening af omdat de cijfers kloppen. „Wat heb je daar dan maatschappelijk aan? De accountant

weet waarschijnlijk haarfijn wat er aan de hand is, en zou zich in zo'n geval zorgen moeten maken. Hij heeft veel kennis om op velerlei terrein risico's en slechte prestaties te signaleren maar doet er nu niks mee. In elk geval niet zichtbaar voor de belanghebbers. Terwijl het gezond eigenbelang is om dat wel te doen: als die organisatie namelijk in de problemen komt, is de kans groot dat die problemen ook overslaan op het imago van de accountant: de vraag zal dan namelijk opkomen of die accountant niet eerder iets had moeten doen.” Typisch gevalletje „Operatie geslaagd, patiënt overleden”, zo meent Stuiveling, die tal van voorbeelden kan verzinnen waar de accountant alert moet zijn. „Als een ziektekostenverzekeraar in commercials bijvoorbeeld roept dat zijn polis de goedkoopste is, zou de accountant de reflex moeten hebben om zich af te vragen of dat wel zo is. En waarschuwen als er op een of andere manier risico's uit voortvloeien.”

Het punt is duidelijk: Stuiveling pleit voor innovatie in accountantsland door een grotere externe focus en een verbreding van de verantwoordelijkheid. Is het wel realistisch om te veronderstellen dat accountants de door haar geschetste richting inslaan in een tijdperk waarin ze hun uiterste best moeten doen om alleen al alle nieuwe wet- en regelgeving adequaat te implementeren? „Ik besef me terdege dat ze gebonden zijn aan een internationaal bouwwerk van wetten en regels, en dat hun vrees reëel is om aansprakelijk gesteld te worden of zelfs strafrechtelijk vervolgd. Overigens is dat ook een kip of het ei vraagstuk: accountants hebben dat natuurlijk ook deels over zichzelf afgeroepen. Afgezien daarvan: volgens mij is juist nu het moment gunstig. Ik merk dat vertegenwoordigers van het vak een duidelijk opener houding hebben dan vroeger. En een maatschappelijk relevante innovatie zal al snel worden herkend als waardevol. Bovendien is het moment ook goed omdat de accountant mee kan surfen op de golven van de informatisering. Als een organisatie de

informatie over haar primaire processen goed heeft geautomatiseerd, kan een accountant daar ook goed mee uit de voeten.”

Ten slotte: „Het Nederlandse accountantsvak heeft historisch altijd een internationale voortrekkersrol gespeeld. Ze waren altijd een beetje dwars, maar hebben zich nu laten meezuigen door Amerikaanse invloeden. Best begrijpelijk, maar het is nu ook een mooi moment om weer dwars te worden en die voortrekkersrol terug te pakken.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Tien jaar geleden was financiële informatie goud. Nu is informatie goud. Dat is maatschappelijk gezien een grote innovatie. Heel eerlijk: accountants hebben daar maar heel beperkt op ingespeeld.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Zoals gezegd: de disclaimer-reflex afleren. In plaats daarvan moeten ze inspelen op de maatschappelijke veranderingen door het lef te hebben om hun verantwoordelijkheid te verbreden.”

Marc van Hilvoorde,
Senior Manager KPMG

‘Werkwijze accountants gaat finaal op zijn kop. Langzaam maar onvermijdelijk’

De hele accountancysector scoort een onvoldoende op het gebied van innovatie. Marc van Hilvoorde is ervan overtuigd dat een slimmer gebruik van nieuwe technologie enorme kansen biedt om het werk van de accountant radicaal anders in te richten. Van Hilvoorde wil de schuld niet alleen in de schoenen van accountants schuiven, maar ook bij andere partijen, zoals softwarebedrijven: „Alleen al in Nederland zijn er 200 verschillende boekhoudpakketten. En die praten meestal niet in een gemeenschappelijke taal. Vergelijk dat eens met de telecomwereld: kun je je voorstellen dat ik met mijn Nokia-telefoon op een KPN netwerk iemand met een Samsung niet kan bellen op het Vodafone netwerk?”

Een prachtig vergezicht: in de toekomst tappen accountantskantoren 24 uur per dag datastromen af van hun klanten over een beveiligde verbinding. Specialistische accountants analyseren in een ‘audit-productiehal’ met geavanceerde tools deze data voortdurend, bijvoorbeeld door wiskundige benadering, door benchmarks met (externe) data of anderszins. Op een overzichtelijk dashboard is voortdurend inzichtelijk of er bij een klant specifieke risicogebieden zijn, waar actie nodig is in de vorm van aanvullende werkzaamheden. De specialist brieft in dat geval zijn collega’s in de buitendienst die door interviews, deelwaarnemingen ter plekke of andere maatregelen extra zekerheid moeten krijgen. De interimcontrole is niet langer een jaarlijks bedrijfsbezoekje, maar is een permanent proces geworden.

Van Hilvoorde: „Vergelijk het maar met een kerncentrale die intensief wordt gemonitord. Zodra er ergens een signaal op rood gaat, wordt er actie ondernomen.” Zo’n scenario klinkt als te mooi om waar te zijn, maar is qua technologie nu al mogelijk. Er bestaan al goede ‘mobile agents’ die geïnstrueerd door een accountant slimme en/of diepgaarvende taken kunnen uitvoeren in de data van een klant. En de opkomst van XBRL

vergemakkelijkt de communicatie tussen klant en accountant aanzienlijk. Het scenario van de audit-productiehal biedt aantrekkelijke perspectieven voor accountantskantoren, zo is de overtuiging van Van Hilvoorde: „Het is zonder meer mogelijk om software op basis van de administratieve data van een klant zelf basale risico-inschattingen te laten maken, cijferbeoordelingen voor te bereiden, deelwaarnemingen op te zetten en lijncontroles en proceduretests uit te voeren. Wellicht wordt het technisch mogelijk een soort self auditing administration op te zetten. Dat biedt enorme mogelijkheden om zowel de efficiency als de effectiviteit van het accountantswerk te verbeteren.”

Zoals wel vaker gebeurt, wordt datgene wat technisch mogelijk is niet per definitie enthousiast omarmd door de praktijk. Kernvraag is: waarom zien we dit soort toepassingen nog niet in de praktijk verschijnen? Volgens Van Hilvoorde is de vloedgolf aan wet- en regelgeving voor accountants een van de oorzaken: „De hele branche heeft de afgelopen jaren de handen vol om alle nieuwe wetten en regels adequaat in te voeren. Er blijft begrijpelijkerwijs weinig tijd en energie over voor deze vernieuwingen.”

Het organisatie-model bij veel accountantskantoren speelt ook een rol, zo meent van Hilvoorde: „Het inzetten van vernieuwende technieken zit niet in hun routine.” Bovendien worden ze in die houding ‘gedwongen’ door de buitenwereld die al te snelle verandering niet aankant: „Een accountantskantoor die het van de ene op de andere dag totaal anders gaat doen, zou het heel moeilijk hebben. De buitenwereld zou het tempo niet kunnen volgen. Vanuit toezichthouders zou er kritisch worden gekeken, en klanten zouden het ook maar deels begrijpen. De klant wil immers ook bediend worden door een groot team, omdat hij dan het gevoel heeft serieus te worden genomen. Omdat hij dan het gevoel heeft waar voor zijn geld te krijgen.”

Het zit in elk geval (nog) niet in de houding van accountants om volgens een high tech aanpak te werk te gaan. Veel kantoren zetten momenteel hoog in op benchmarking van data van hun klanten met branche- of andere gegevens. Gek genoeg doen ze dat meestal door externe data aan te kopen, terwijl ze zelf bovenop een enorme bak data van hun volledige klantenbestand zitten. Blijkbaar zijn de kantoren nog niet in staat om deze schat aan informatie zelf te anonimiseren en structureren.

Dat er een wereld te winnen valt door goed te kijken naar sectoren buiten de accountancy, is volgens Van Hilvoorde glashelder. Hij legt het uit aan de hand van zijn mobiele telefoon: „Kun je je voorstellen dat ik met mijn Nokia-telefoon op een KPN netwerk iemand met een Samsung niet kan bellen op het Vodafone netwerk? Nee toch? Maar dat is wel de praktijk van de uitwisseling van financiële data. Alleen al in Nederland zijn er 200 verschillende boekhoudpakketten. En die praten meestal niet in een gemeenschappelijke taal. Zodra de tijd daar is zal dat gaan veranderen. Onder andere door XBRL en de druk op de arbeidsmarkt en daaruit voortvloeiende wens tot efficiency geloof ik dat de tijd rijp is.”

Op dit moment zitten de hoge kosten van informatievoorziening nog vooral tussen de computersystemen en veel minder in de systemen zelf. „Er zijn vaak dure aanvullende softwarepacks nodig om communicatie met een ander systeem mogelijk te maken. XBRL kan daar door de standaardisering van informatiedefinities verandering in brengen en is daarmee ook een bedreiging voor de inkomsten van softwarebedrijven. Niet alleen omdat deze straks geen geld meer kunnen verdienen aan die extra packs, maar ook omdat klanten straks veel eenvoudiger kunnen switchen naar een ander pakket.”

Ten slotte meent Van Hilvoorde dat de onafhankelijkheid van de accountant vooral niet als een doel op zichzelf moet zijn, maar een

middel. Dat vraagt om een verduidelijking: „Onafhankelijkheid is niet altijd nodig om vertrouwen te winnen. Als mijn bank me adviseert om aandelen van een onderneming te kopen waarin ze zelf zwaar investeren, dan heb ik daar vertrouwen in. Maar je kunt het natuurlijk geen onafhankelijk advies noemen.”

Hoe valt die parallel door te trekken naar de accountantsbranche?

„Neem de ontwikkelingen in de financiële sector: onder invloed van Basel II gaan banken zich steeds meer toeleggen op het toekennen van ratings aan hun klanten. Risicomanagement wordt immers steeds belangrijker in hun bedrijfsvoering. Stel nu dat Philips van drie grote banken een uitstekende rating heeft gekregen, waarom zou dat bedrijf dan nog een accountantsverklaring nodig hebben? Misschien zijn banken in de toekomst wel de belangrijkste afnemer van accountantsdiensten, omdat zij het maken van risicoprofielen van hun klanten wellicht willen outsourcen aan accountants. Accountants kunnen dat immers uitstekend, want dat is zo'n beetje de kern van hun vak. Ik geloof dan ook dat accountants zich niet te veel moeten beperken tot het controleren ten behoeve van het anonieme maatschappelijk verkeer, maar ook hun kerncompetentie voor specifieke, bekende, partijen moeten inzetten.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„De cynicus die zegt dat het verhaal over de high tech audit ook al opgeld deed, heeft wel een punt. Er is in tien jaar tijd vrijwel niks gebeurd. De sector automatiseert de processen op onderdelen, maar is niet in staat geweest tot een integrale automatisering van de audit. Accountants zijn vooral bezig geweest met het invoeren van nieuwe wet- en regelgeving.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„De ontwikkeling van de audit-productiehal, waarin de audit een continu proces wordt en integratie heeft plaatsgevonden van geautomatiseerde deelprocessen. En ook een veel verdergaande specialisatie in het vak. In de juridische wereld heeft vrijwel elke advocaat een specialisatie, simpelweg omdat het niet anders kan. Het is onvermijdelijk dat de generalistische accountant plaatsmaakt voor specialisten.”

Philip Elsas, wiskundige en zelfstandig ontwikkelaar van gespecialiseerde auditsoftware

‘Software begrijpt straks wat er omgaat in het hoofd van een accountant’

Jarenlang was de Nederlandse accountantsbranche toonaangevend in de wereld op het gebied van vaktechniek. Langzaam maar zeker is Nederland die positie echter kwijtgeraakt. Philip Elsas, wiskundige en zelfstandig ontwikkelaar van gespecialiseerde auditsoftware, meent dat er een kans ligt voor de Nederlandse accountancy om opnieuw de eerste viool te gaan spelen. Hij pleit voor innovatie door de ontwikkeling van softwaretools die ervoor zorgen dat een accountantscontrole een automatische piloot krijgt. Het is volgens hem geen overoptimistische dagdromerij: „De vraag is niet of die software er komt, maar wanneer.” Maakt u zich geen zorgen: als het zover is zijn er ook in de accountancy nog steeds gezagvoerders nodig. Er is alleen geen plaats meer voor boordwerktuigkundigen.

Volgens Elsas innoveren accountantskantoren te weinig. En dat is heel begrijpelijk, volgens zijn analyse: „Op de korte termijn is het voor hen niet gunstig om te innoveren. Er wordt immers nog steeds goed verdiend in de sector, en er is geen prikkel om efficiënter en/of effectiever te gaan werken. Paradoxaal genoeg speelt de schaarste op de arbeidsmarkt daarbij ook een versterkende rol: er is nu een kunstmatige schaarste aan accountants. De branche zou volgens mij veel efficiënter kunnen werken, maar door dat te doen zou de schaarste worden opgeheven en zouden de tarieven onder druk komen te staan.”

Niet mis te verstane kritiek van Elsas, die graag een kleine revolutie in het vak zou zien. Een revolutie die wordt gedragen door de ontwikkeling en implementatie van geautomatiseerde audittools. Die tools moeten dan niet – zoals nu het geval is – alleen het proces van de controle ondersteunen, maar ook de uitvoering van de controle voor een groot deel overnemen van de accountant. Elsas is bij die wens niet geheel vrij van belangen aangezien hij software ontwikkelt die helpt om de waardenkringloop en het stelsel van

functiescheidingen in een onderneming te analyseren. Veel accountants moeten er echter weinig van weten en houden vast aan de methoden die ze kennen. Toch ziet Elsas ook wel degelijk positieve ontwikkelingen: „De tijd rijpt. Er is een kentering gaande. Met name onder RA's die ook RE zijn komt steeds meer de wens op om de controle diepgaander te automatiseren. Zij zien bij hun klanten hoe IT de kern van veel processen overneemt en raken daardoor geïnspireerd. Het is echter de vraag of deze groep enthousiastelingen de rest op sleeptouw kan nemen. En wanneer. De 'RE RA' van vandaag, is de RA van morgen.”

Elsas gelooft in een toekomst waarin tal van webservices de taak van een accountant voor een groot deel gaan overnemen. Via internet kunnen accountants straks anonieme bedrijfsmodellen en datasets van hun klanten aanbieden waar gespecialiseerde software zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses op loslaat. Bijvoorbeeld om te kijken of er geen gaten zitten in de kringloopverbanden of in het autorisatiestelsel.

Dat die webservices er gaan komen staat wat hem betreft vast. Wanneer ze daadwerkelijk gemeengoed gaan worden, daar wil hij niet over speculeren. „De oligarchie van de grote kantoren werkt daarbij natuurlijk niet mee. De huidige status quo behouden is voor hen een aantrekkelijke optie.” Wat bovendien meespeelt is dat accountantskantoren bij het investeren in dergelijke innovatieve tools de neiging hebben te verwijzen naar softwarehuizen. Elsas: „De redenering is dat het ontwikkelen van auditsoftware niet de competentie is van accountantskantoren, maar van softwarebouwers. Daar valt natuurlijk wat voor te zeggen. Andersom willen softwarehuizen er alleen in stappen als ze weten dat er klanten voor zijn.”

Elsas denkt dat het ook leidt tot een enorme efficiëncyslag, en daarmee ook tot een stevige kostenverlaging van de audit. De prikkel voor de grote kantoren is te vinden in winst-

maximalisatie, waarbij een deel van de kostenverlaging wordt doorberekend aan de klant. Toch zijn de grote kantoren huiverig. „Ze willen alle liever 'en groupe' in zo'n avontuur stappen. Waarbij elk wel graag een bescheiden voorsprong voor 't eigen kantoor verzorgd ziet. De voorsprong mag echter niet te groot worden, want dat zou de stabiliteit van de audit oligarchie maar in gevaar brengen.”

Efficiency is zeker niet de enige reden dat de tools er komen. Elsas: „De Amerikaanse regelgedreven aanpak is dominant geworden. Maar meer regels helpen niet om te zorgen dat regels niet worden overtreden. Er is dus iets anders nodig om de effectiviteit van de controle te waarborgen, en ik denk dat softwaremodellen daarbij helpen. Als je de software 'vult' met specifieke kennis en ervaring van senior experts, dan kunnen youngsters zonder al te veel specifieke expertise en ervaring hoogwaardige controleklussen uitvoeren. De software helpt dan om vakmatige blunders te voorkomen, en verhoogt daarmee de kwaliteit.” Dat klinkt als een automatische piloot voor de accountancy? „De accountant wordt heus niet weggeprogrammeerd door een pakketje software. Vergelijk het maar met de luchtvaart. De enorme technologische sprongen die daar zijn gemaakt, hebben niet geleid tot het verdwijnen van de piloot, maar de functie van boordwerktuigkundige bestaat niet meer.”

Elsas krijgt uit het vak kritiek op zijn ideeën, maar ook bijval. Gek genoeg zijn juist accountants van de oudere generatie vaak wel te porren voor zijn idee om met software de waardenkringloop te analyseren. Elsas begrijpt dat wel: „De jonge generatie groeit op met de Amerikaanse checklistbenadering in de controle, terwijl de oudere generatie de waardenkringloop vroeger altijd centraal heeft gesteld. Dat is ook precies het unieke van de Nederlandse accountancy geweest. Zij voelen blijkbaar wel voor een renaissance van de waardenkringloop als centrum van de

controle.” Of dat realistisch is nu de Amerikaanse invloed zo sterk is? Elsas ziet perspectief als het NIVRA de regierol zou nemen, en samen met bijvoorbeeld de zusterorganisaties in Canada en Zuid-Afrika, in te zetten op het stimuleren van softwarematige ondersteuning van de controle.

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Niet XBRL, zoals veel mensen denken. Dat is niet meer dan een noodzakelijke voorwaarde voor innovatie in de accountancy. Vergelijk het maar met internet: dat is op zich ook geen innovatie. De grensverleggende services die mogelijk zijn op internet, dat zijn de innovaties. Het is eigenlijk nogal een pijnlijke constatering, maar ik kan geen echte innovatie in de accountancy bedenken over de afgelopen tien jaar.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Zorgen dat niet alleen het proces van de controle wordt ondersteund door softwaretools, maar ook de controle zelf. Software moet gaan begrijpen wat er in het hoofd van de accountant omgaat. Het is mijn overtuiging dat dat kan. Kijk maar naar schaakprogramma's: die kunnen ook op grootmeesterniveau meedraaien.”

Marcel Pheijffer, directievoorzitter van de NIVRA-Nyenrode School of Accountancy

‘Creativiteit moet kern van het vak blijven’

Accountants stellen zich terughoudend op ten aanzien van het zoeken naar innovatie in het vak. Dat is verklaarbaar, zo meent Marcel Pheijffer, directievoorzitter van de NIVRA-Nyenrode School of Accountancy. Hij meent dat twee factoren de latent wel aanwezige vernieuwingszin temperen: de vloedgolf aan wet- en regelgeving die de sector nu al jaren teistert en de krapte op de arbeidsmarkt. In een gesprek met hem valt het woord creativiteit meerdere malen: „Een accountant is en blijft een vakman die zelfstandig professionele afwegingen moet kunnen maken. De opkomst van wetten en regels doet daaraan niets af. Dat vergt een flinke dosis creativiteit en gelukkig komt dat aspect weer steeds nadrukkelijker naar voren in de opleidingen.”

Innoveert de accountant wel genoeg? Pheijffer vindt het niet de juiste vraag omdat er een normatief karakter in schuilt: wie bepaalt nu wat genoeg is? Hij signaleert wel dat het op dit moment niet eenvoudig is voor accountantskantoren om van binnenuit te innoveren. Een niet te missen factor daarbij is de veelheid aan nieuwe wet- en regelgeving: deze vergt de nodige aandacht en energie van accountants en leidt bovendien tot een controleaanpak die wordt gedomineerd door een sjabloonmatige aanpak en het gebruik van checklisten. Pheijffer: „Ik merk onder studenten dat de standaardaanpak hen vaak onvoldoende boeit. Het is een van de redenen waarom velen na een aantal jaren bij een van de Big Four kantoren de overstap maken naar bijvoorbeeld de Internal Audit in het bedrijfsleven. Internal Audit is sterk in opkomst nu de maatschappelijke aandacht voor interne beheersing en corporate governance zo is toegenomen. Veel studenten vinden dat interessanter omdat er meer creativiteit en afwisseling in het werk zit.”

Daarmee raakt Pheijffer de tweede factor die volgens hem innovatie in de sector afremt: het gebrek aan menskracht bij de kantoren. Kantoren hebben hun handen vol met ‘reguliere’ werkzaamheden – zeker in tijden van

conjuncturele rugwind – en kunnen zich dan ook nauwelijks veroorloven om gestructureerd tijd te investeren in vernieuwing van producten en diensten en werkmethoden.

Toch wijst Pheijffer erop dat de branche op onderdelen wel degelijk innoveert. „De afgelopen jaren zijn tal van nieuwe systemen, methoden en tools ingevoerd. Deels als antwoord op de wet- en regelgeving, maar ook vanuit de interne wens tot verbetering. En ook ten aanzien van interne opleidingen zijn er innovaties zoals de opkomst van e-learning en webbased learning. Deze technologie wordt bijvoorbeeld steeds vaker ingezet door de grote kantoren voor het waarborgen van permanente educatie of het implementeren van nieuwe controlemethoden.”

Externe opleidingsinstituten maken veel minder gebruik van deze technologieën, en Pheijffer heeft ook niet veel behoefte om daar de komende jaren zwaar op in te zetten: „E-learning en webbased learning zijn prima om de theoretische beginselen van nieuwe regels of methodieken te leren, maar niet om je de kern van het vak eigen te maken. Ook al zijn het goedkope en efficiënte methoden. In de accountantsopleiding moeten studenten vooral verdieping van hun praktijkervaringen krijgen door casuïstiek en discussie. Dat vraagt om werkvormen die daarvoor geschikt zijn. Een voorbeeld daarvan is het discussiëren over het onderwerp ethiek en integriteit: een gebied dat de laatste jaren veel meer aandacht krijgt in de opleidingen, en dat niet is aan te leren achter de computer, maar dat zich vormt door discussie met anderen en door het laten zien van verschillende perspectieven.”

Door dat goed te doen creëer je volgens Pheijffer accountants, die niet alleen een door wet- en regelgeving gedicteerde controleaanpak professioneel kunnen uitvoeren, maar daarin ook eigen creativiteit en analytisch vermogen weten te leggen. Die creativiteit was tien jaar geleden een ondergeschoven kindje,

maar wint nu weer terrein: „Studenten lopen er ook warm voor, zo merken wij hier bij NIVRA-Nyenrode. Afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld het keuzevak Fraude en witwassen geïntroduceerd waarin we aan de hand van casuïstiek laten zien hoe men kan frauderen en witwassen. En met welke bril een accountant dan moet kijken. Dat is vaak een andere bril dan bij de controle van standaardprocessen. Voorts besteden we aandacht aan hoe er in de boardroom met dilemma's rond fraude wordt omgegaan en tot welke discussies dat met de accountant leidt. Dat vak mocht zich verheugen in een brede interesse van de studenten en kreeg de hoogste evaluatie van alle vakken.”

Pheijffer zou graag nog andere elementen willen toevoegen aan de opleiding, maar zit daarbij, net als alle andere accountancyopleidingen, gevangen in een duivels dilemma: allerlei wetten en richtlijnen stellen precieze eisen aan de invulling van de opleiding. Wie daar zelf iets aan toevoegt, creëert al gauw een te zware opleiding. En daar zit niemand op te wachten want de accountantsopleiding staat al bekend als zwaar en een verzwaring kan de broodnodige instroom afschrikken. Pheijffer: „Een accountancyopleiding is iets heel anders dan een studie natuurkunde of antropologie. We moeten voldoen aan de Achtste EU-richtlijn en ook aan standaarden van het IFAC. Ik zou soms graag dingen willen toevoegen om de ontwikkeling van kennis en kunde op bepaalde terreinen te stimuleren maar ik kan dan niet zomaar andere dingen schrappen.”

Hoe het ook zij, creativiteit moet een centrale plaats krijgen in het opleidingsmodel. Pheijffer is ervan overtuigd dat dit ook voor de instroom in het vak de beste optie is. Dit jaar explodeert die instroom bij de accountantsopleiding van NIVRA-Nyenrode met tussen de veertig en vijftig procent ten opzichte van vorig jaar, maar om de nijpende krapte aan accountants bij de kantoren en in het bedrijfsleven op te lossen is veel meer nodig. Een van de innovaties die daartoe kan bijdragen is het

opzetten van Engelstalige programma's waarin ook studenten uit andere landen kunnen instromen. Daarover wordt momenteel nagedacht. Eén van de andere oplossingen is te gaan werken volgens het zogenaamde Engelse model, waarbij 'exoten' met een andere achtergrond kunnen instromen in de opleiding en/of het vak. Natuurkundigen of antropologen kunnen dan schouder aan schouder werken met accountancystudenten. Pheijffer: „Eén van de voordelen is dat er een grotere diversiteit, wellicht zelfs een andere cultuur, ontstaat binnen accountantskantoren. Je hoeft geen RA-titel te hebben om een bijdrage te leveren aan de controle. Je kunt bijvoorbeeld ook specialist worden op het gebied van fraude, IT of governance. Het voordeel van die diversiteit wordt door sommigen echter ook juist als een nadeel gezien. De cultuur binnen de accountancy is immers nog steeds dat de RA-titel het grootste goed is. Wat mij betreft is dat een achterhaald concept. Daarin blijven hangen betekent dat je met de rug naar de toekomst staat.”

Het is in elk geval pure winst dát er over dergelijke oplossingsrichtingen wordt nagedacht. Pheijffer had onlangs nog een sessie hierover met bestuurders van alle vier de grote kantoren. Hij is enthousiast over de toekomst en mogelijke innovaties, maar ziet ook de nodige voetangels en klemmen. „Het blijft voor niet-RA's lastig om hogerop te komen in een accountantskantoor. En bovendien is het opleidingstechnisch moeilijk te organiseren: als je allerlei andere disciplines toelaat, dan vergt dat ook het opzetten van nieuwe efficiëntieprogramma's. Daardoor ontstaat een onoverzichtelijke opleidingsstructuur.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Ik buig die positieve vraag om in een wat negatief antwoord dat ziet op de grootste les van de afgelopen tien jaar. De focus lag te veel op de commerciële kant van het vak. Accountants zijn – net als andere beroepsgroepen – hard op hun neus gevallen door

de boekhoudschandalen. Nu ontstaat er een kentering en komt er meer aandacht voor de ambachtelijke kant van het vak. Dat is pure winst door een harde les.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Vanuit het opleidingsperspectief bezien is de belangrijkste opgave oplossingen te bedenken die tegemoet komen aan de enorme behoefte aan instroom van nieuwe mensen. Zowel bij accountantskantoren als in het bedrijfsleven. Dat vergt een cultuurverandering binnen een conservatief vakgebied. En of dat lukt in tien jaar...”

‘Innovatie verslaggeving moet voortkomen uit maatschappelijke vraag’

Wie over innovatie praat in het kader van verslaggeving, ontkomt niet aan de impact van IFRS. Na de recente implementatie van deze nieuwe boekhoudstandaarden in Europa is het moment aangebroken om de balans op te maken en kritisch na te gaan of deze innovatie de doelstellingen daadwerkelijk heeft bereikt. Mark Vaessen, tot voor kort hoofd van KPMG's Internationale Financial Reporting Group in Londen, meent dat IFRS veel goede dingen heeft bereikt, maar ook dat er een dialoog op gang moet komen met gebruikers om beter op hun informatiebehoefte in te spelen. „De complexiteit groeit, en de jaarrekening wordt steeds meer voer voor specialisten. Er moeten alternatieven komen voor niet-specialisten.”

De discussie wordt in financiële media wel vaker gevoerd: wordt de jaarrekening zo langzamerhand niet veel te complex om de gebruikers nog op heldere wijze te informeren? Het doorploegen van een jaarrekening van menig beursfonds is tegenwoordig immers niet eenvoudig, al was het alleen al vanwege de omvang: enkele honderden pagina's is tegenwoordig bij grotere beursfondsen eerder regel dan uitzondering. Is zo'n overdaad aan informatie niet schadelijk voor de transparantie? En kun je van een niet-specialist verwachten dat hij de wijze van resultaatbepaling nog begrijpt? Vaessen kent de discussies. Over de ingewikkelde methoden van waardering en resultaatbepaling: „Bestuurders reageren soms geschokt als ze doorkrijgen hoe complex de discussie over een (post in de) jaarrekening kan zijn.”

Hij wijst er echter eerst op dat IFRS veel goede dingen heeft bereikt ten aanzien van transparantie: „De onderlinge vergelijkbaarheid van jaarcijfers is internationaal sterk verbeterd. En dat geldt ook voor het inzicht in de werkelijke toestand van een onderneming. De nieuwe verslaggevingseisen voor pensioenverplichtingen en financiële instrumenten zorgen er bijvoorbeeld voor dat de economische

werkelijkheid veel beter tot uitdrukking komt dan vroeger. Beleggers en andere stakeholders krijgen daardoor een beter beeld van hoe het bedrijf ervoor staat.”

Vaessen is ook van mening dat accountants zich bij deze innovatie in de verslaggeving van hun goede kant hebben laten zien: „De beroepsgroep heeft zich proactief opgesteld en heeft ondernemingen goed bijgestaan bij de veranderingen. De volgende uitdaging is nu om een dialoog op gang te brengen met gebruikers van de jaarrekening om te analyseren hoe nog beter aan hun behoeften kan worden voldaan. De accountantskantoren zoeken daar ook nadrukkelijk naar. Op internationaal niveau vindt er in november bijvoorbeeld een conferentie plaats waarin de dialoog met de gebruikers wordt aangegaan.”

Het probleem is echter dat de gebruikers van de jaarrekening een heterogene groep vormen zonder eensluidend standpunt over hun informatiewensen. Sommige gebruikers hechten aan de fair value systematiek die met IFRS is geïntroduceerd – ook al impliceert dat ingewikkelde modellen die tot ‘zachte’ uitkomsten leiden – terwijl anderen bijvoorbeeld veel waarde hechten aan informatie op basis van historische kosten. Op zo’n waaier aan standpunten is het moeilijk inspelen. Toch heeft de accountant de verantwoordelijkheid dat te doen, meent Vaessen. „Accountants moeten de dialoog zoeken om te zoeken naar mogelijke verbeteringen in de verslaggeving.”

Verslaggeving was ‘vroeger’ misschien niet beter, maar de totstandkoming van de verslaggevingsregels was waarschijnlijk wel overzichtelijker. De ontwikkeling ervan was een zaak van nationale instanties. In Nederland spelen de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) een centrale rol. Deze richtlijnen worden ontwikkeld in het tripartite overleg tussen gebruikers, ondernemingen en accountants. Iedere groep was goed georganiseerd en wist voor zijn belangen op te komen. Daar zit

volgens Vaessen ook de crux van het huidige probleem: „De zelfregulering ligt inmiddels ver achter ons en dat is een grote innovatie. De verschillende groepen zijn echter internationaal nog niet goed georganiseerd. Daardoor ontstaat het risico dat de ontwikkelaars van standaarden doorslaan in academisch genoege, en de theoretische schoonheid teveel laten prevaleren boven de praktische bruikbaarheid. Het is zaak om de komende jaren een gezond tegenwicht te bieden. Dat begint met goed georganiseerde belangengroepen en een dialoog.”

Vaessen meent dat het vrijwel onontkoombaar is dat de jaarrekening steeds meer een informatiedocument voor specialisten wordt. Andere informatiekanalen winnen de komende jaren aan belang voor andere groepen, ten koste van die jaarrekening: „Naast de ‘sophisticated’ jaarrekening ontstaat er meer vraag naar andere informatie. Veel gebruikers van de jaarrekening willen bijvoorbeeld toekomstgerichte informatie zien, en de jaarrekening geeft daar vooralsnog maar beperkt een antwoord op. Je ziet een duidelijke trend dat andere ‘free form’ kanalen – persberichten, tussentijdse cijfers, webcasts – en het directieverslag steeds belangrijker worden voor de gebruikers. Als accountant spelen we een natuurlijke rol bij dit soort informatieverschaffing. Die rol moeten we nadrukkelijk articuleren en uitwerken. Daar is nog werk te doen.”

Vaessen denkt dat de nieuwe verslaggevingsstandaarden via een omweg ook nog effect zullen hebben op de verdere mondiale integratie van de grote kantoren: „Zowel de standaarden op het gebied van auditing en verslaggeving als het toezicht op de verslaggeving convergeert steeds verder. Dat is ook nodig want er is een steeds sterkere vraag naar één kwaliteitsniveau wereldwijd, en daarmee ook naar een verdergaande stroomlijning en centralisatie van processen. Ik verwacht dat deze trend zich verder zal voortzetten in de komende jaren. Nu al werkt de Europese

koepel van toezichhouders CESR samen met de Amerikaanse toezichthouder SEC.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Ik denk dat veel van de veranderingen in het beroep in de laatste jaren gedreven zijn door externe ontwikkelingen – zoals de invoering van extern toezicht op het beroep, de invoering van IFRS. De beroepsgroep heeft goed ingespeeld op deze majeure ontwikkelingen, en heeft een hernieuwde focus op kwaliteit laten zien. Dat is wat mij betreft een duidelijke innovatie. Het niveau van trainingen voor onze mensen is nog nooit zo hoog geweest (zowel qua volume als in diepgang) als in de laatste jaren.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Ervoor zorgen dat we ook in de toekomst verslaggeving houden die relevant is en voldoet aan de behoeften van de gebruikers. Zorgen dat de jaarrekening en de bijbehorende accountantsverklaring hun waarde behouden in het maatschappelijk verkeer. Het verminderen van de complexiteit van verslaggeving helpt daarbij, alsook het behoud van professionele oordeelsvorming. We moeten nadenken over hoe accountants nog beter kunnen communiceren met de verschillende doelgroepen. Ik denk dat op dit gebied de komende jaren nog veel werk te doen is.”

‘Zoeken naar nieuwe toegevoegde waarde voor accountant’

Zowel accountantskantoren als hun klanten hebben de afgelopen tien jaar een enorme ontwikkeling doorgemaakt ten aanzien van de automatisering van hun administratieve processen en de communicatie met hun klanten. Een van de neveneffecten is dat de budgetten onder druk staan. Een ander dat kantoren zich met hun primaire processen niet langer kunnen onderscheiden van de concurrent. Ze moeten volgens Jan Los, voorzitter van de SRA, dan ook goed nadenken over hun toegevoegde waarde: „Een klant wil best betalen voor een goed klankbord. Maar dan moet je niet alleen met hem over de kruisposten praten, maar ook echt kunnen sparren over zijn business.”

Alle enorme ontwikkelingen in automatisering, wet- en regelgeving ten spijt: sommige dingen veranderen niet. Eén daarvan is dat een accountantskantoor alleen kan overleven als er duidelijke toegevoegde waarde wordt geleverd. Wat wel verandert, is wat die klant precies verstaat onder toegevoegde waarde. Wat dat betreft is er zelfs heel veel veranderd: waar accountants en fiscalisten ooit een soort informatiemonopolie bezaten, kan een ondernemer zich nu op tal van manieren goed laten informeren over relevante ontwikkelingen en need-to-know fiscale informatie. Vaak is die informatie gratis en met een paar muisklikken beschikbaar.

Bovendien kan de klant zonder al te veel kennis en ervaring een groot deel van de werkzaamheden van de accountant overnemen, bijvoorbeeld door de opkomst van internet boekhouden. Deze ontwikkelingen spelen met name sterk in het Midden- en Kleinbedrijf, waar de kantoren van het SRA een sterke marktpositie hebben. Los maakt zich niettemin weinig zorgen over het bestaansrecht van de accountants in deze markt, onder andere omdat veel kantoren hoog hebben ingezet op innovatie om hun werkprocessen veel efficiënter in te richten: „Tien jaar geleden hadden we nog geen rapportgeneratoren, elektronische

dossiers en elektronische informatie-uitwisseling met klanten. Tegenwoordig is het haast ondenkbaar om zonder dergelijke technieken te werken. De efficiëntie is dus sterk verbeterd, en dat schept ruimte om bezig te zijn met dingen die echt waarde toevoegen.” Accountantskantoren hebben volgens Los ook weinig keus. Ze moeten die technologie wel omarmen, ook al omdat instromende medewerkers niet anders verwachten: „Als er geen hoogwaardige tools beschikbaar zijn voor hun werk, heeft de nieuwe generatie er geen zin in.”

Veel kantoren zoeken momenteel naar meer schaalgroottes. De vloed aan wet- en regelgeving die over hen komt – onder meer de Wta – brengt onvermijdelijk kosten met zich mee. Die zijn voor een groter kantoor makkelijker te behappen, omdat deze dan kunnen worden uitgesmeerd over een groter aantal opdrachten. De fusie- en samenwerkingsgolf die afgelopen jaar is gestart in dit segment van de markt zal dan ook nog wel even doorgaan, zo verwacht Los, die accountantskantoren hierover adviseert. Hij verwacht ook dat een tweedeling in de markt onvermijdelijk is: „Een aantal kantoren zal bewust geen vergunning aanvragen bij de Autoriteit Financiële Markten en verliest daarmee het recht om wettelijke controles uit te voeren. Zij richten zich dan op de overige (accountants-) diensten.”

Het opschalen van de omvang, het verbeteren van efficiency en het schaven aan de kosten van een product kent ook zijn beperkingen, zo weet Los als geen ander. „Een klant wordt immers nooit verrast door een goede jaarrekening of de kwaliteit van de controle. Een efficiënt proces tegen concurrerende kosten is niets meer dan een noodzakelijke basisvoorwaarde. Klanten willen vooral op niveau kunnen praten met hun accountant.”

Waar het nog steeds om gaat is dat een klant toegevoegde waarde ervaart. Dat is precies waar veel kantoren nu – aangemoedigd door

nieuwe wetgeving en veranderende marktomstandigheden – actief over nadenken. Los: „De accountant moet sparringpartner blijven voor het management en moet kunnen optreden als een huisarts: hij kan zijn cliënt op een breed terrein adviseren en in geval van specialistische issues doorverwijzen naar specialisten binnen of buiten zijn organisatie.”

Een ondernemer mag van zijn accountant verwachten dat deze constructief bijdraagt aan een betere beheersing van zijn operationele en financiële risico's en waar mogelijk aan groei en een hogere efficiency. Die houding moet niet alleen in de genen van een venoot zitten, maar moet ook doorsijpelen in het hele team. „Om die waarde voor een klant te creëren heb je mensen nodig die achterover kunnen leunen om kritisch om zich heen te kijken bij de klant. Bijvoorbeeld om te zien dat de klant niet handig is gefinancierd of om te constateren dat de ondernemer kansen laat liggen in zijn verkoopproces. Accountants moeten dus niet alleen voorovergebogen over hun laptop zitten, maar ook naast de ondernemer kunnen staan op momenten dat dat nodig is. Al heeft ook dat zijn grenzen: een slechte ondernemer blijft een slechte ondernemer, ook al zet je er een fantastische accountant naast.”

Los constateert in de praktijk tot zijn verdriet dat veel accountants steeds meer bezig zijn met de formele aspecten van hun wettelijke taak, en steeds minder met de toegevoegde waarde voor de ondernemer. Dat valt hen nauwelijks aan te rekenen gezien de vloed aan wet- en regelgeving. Toch is hij ervan overtuigd dat het niet nodig is. De basisvoorwaarden: „Ten eerste zorgen dat je de principes van de wetgeving centraal stelt, en niet de precieze invulling daarvan.

Ten tweede voldoende ruimte creëren in je budgetruimte om toegevoegde waarde te leveren. En ten derde zorgen dat je mensen in huis hebt met de juiste competenties.

Wat dat laatste betreft is het bemoedigend dat de opleidingen steeds minder de nadruk

leggen op harde kennisopbouw, maar ook op de ontwikkeling van competenties, bijvoorbeeld op sociaal vlak.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„De automatisering heeft sluipenderwijs gezorgd voor een compleet andere manier van werken en communiceren.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Het anticiperen op de nieuwe positionering van de accountant. Het zoeken naar toegevoegde waarde moet centraal blijven staan en dat heeft gevolgen voor de eisen aan mensen, processen en technologie. Bij het SRA zijn we daar ook nadrukkelijk mee bezig door de introductie van nieuwe diensten en de versterking van de backoffice die de kantoren kan bijstaan met specialistische expertise.”

Jacob den Houting en
Paul Dinkgreve, partners
accountantskantoor JAN[©]

‘Accountant kan zich onderscheiden met de verpakking’

Het cliché wil dat accountants in zichzelf gekeerde types zijn die hun arbeidsvreugde vooral halen uit hoogstaande vakinhoudelijke uitdagingen en veel minder uit briljante marketing of externe communicatie. Clichés kloppen meestal maar voor een deel. Toch is het waarheidsgehalte in dit geval wel dusdanig hoog dat een kantoor dat vol inzet op marketing direct wordt gezien als een innovatie in de branche. Het is accountantskantoor JAN [©] echter niet alleen maar te doen om een hip laagje oranje verf. „We stoppen veel energie in het laden van ons merk als regionaal Hollands, fris en helder. Dat werkt alleen als je het consequent blijft doen en die waarden ook waarmaakt in de praktijk. Dat vergt veel discipline.”

Voor sommige accountants zal het vloeken in de kerk zijn hoe Jacob den Houting – één van de partners van JAN[©] – de strategie van zijn bedrijf analyseert: „Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt steeds opnieuw dat klanten hun tevredenheid nauwelijks ontlenuen aan de kwaliteit van hun jaarrekening of de vakinhoudelijke expertise van hun accountant. Die factoren moeten goed op orde zijn, maar zijn geen dingen waarmee een accountant zich onderscheidt. Klanten onthouden wel heel goed hoe er met hen wordt gecommuniceerd. Dat ze tijdig worden teruggebeld, dat de correspondentie er goed uitziet, etcetera. De conclusie is dan ook duidelijk: in deze branche kun je je uitstekend onderscheiden met de verpakking.”

Dat is dan ook precies wat JAN[©] – een recent fusieproduct van een aantal accountantskantoren rondom Amsterdam met zo’n 150 medewerkers – doet. De naam is zo Hollands gewoon en opvallend dat deze bij introductie als een steen in de vijver rimpels veroorzaakte in de accountantsbranche. De huisstijl met mailings en rapporten is zo fris oranje dat je het eerder aan een reclamebureau zou toeschrijven dan aan een accountantskantoor. De marketing van JAN[©] valt in elk

geval op, en alleen al daarmee is het doel grotendeels bereikt. Paul Dinkgreve, eveneens partner bij JAN[®]: „Onze naam en uitstraling levert ons veel bekendheid op tegen relatief lage kosten. We werden opeens geïnterviewd door De Accountant en worden spontaan gebeld door mensen die van ons gehoord hebben. De eigenzinnige marktbenadering werkt dus. Het is echter nadrukkelijk meer dan een laagje verf: onze diensten moeten natuurlijk geen teleurstelling bieden ten opzichte van de lading die we ons merk geven. We willen hoge kwaliteit koppelen aan verrassende oplossingen. Als we dat niet doen, dan gaat slimme marketing ons heus niet helpen.”

Den Houting erkent dat: „Het effect van onze marketingaanpak is goed. Een prachtig voorbeeld daarvan is dat we onlangs werden uitgenodigd voor een bijdrage aan een seminar met de naam Jan spreekt. Andere sprekers waren Jan Wietsma, een adviseur voor accountantskantoren en een bankier die ook Jan heette. Dat is toch prachtig? Tegelijkertijd vergt het veel discipline om de belofte van de uitstraling van het merk JAN[®] vast te houden. Alle partners moeten bij ons twintig procent van hun tijd bezig zijn met de externe profilering. Ik denk dat dat bij andere kantoren op de helft ligt. We willen stevig groeien, binnen twee jaar naar 250 medewerkers, en als je dat wilt realiseren moet je fors inzetten op externe focus. Anders blijft een groei-doelstelling alleen maar een papieren ambitie. Elke twee weken evalueren we elkaar dan ook over die externe inspanningen.”

Deze marktbenadering is zeker in het segment waar JAN[®] opereert – hoofdzakelijk MKB – een doorbraak. Grote accountantskantoren zijn al jaren actief bezig met merkcampagnes, maar middelgrote en kleine kantoren doen dat nauwelijks. Dinkgreve en Den Houting denken dan ook dat hun filosofie de komende jaren wel navolging zal krijgen. Volgens beiden is het een misvatting dat het een dure manier van werken is. Dinkgreve: „Dat zou

ook niet verstandig zijn. Klanten moeten immers het gevoel hebben dat ze bij je passen. Je kunt het je niet veroorloven om hen het gevoel te geven dat je te duur bent. Precies om die reden voegen we onze drie vestigingen rondom Amsterdam ook niet samen. We hebben het gevoel dat een kantoor met maximaal vijftig mensen het juiste gevoel overbrengt op klanten: zodanig groot dat het een professionele uitstraling heeft, en klein genoeg om een intiem gevoel vast te blijven houden.” Den Houting: „Onze acties vallen op, maar zijn niet duur. Zo willen we bijvoorbeeld een deel van onze medewerkers in fel oranje auto's laten rijden met JAN[®] erop. Deze medewerkers hoeven dan geen eigen bijdrage te betalen voor hun lease-auto. Qua kosten is dat erg overzichtelijk.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Voor de buitenwereld is het misschien niet zo zichtbaar dat de accountant innovaties doorvoert, maar achter de schermen is er veel gebeurd de afgelopen tien jaar. De drijvende kracht daarachter is softwareontwikkeling. Accountantskantoren hebben een enorme slag gemaakt, door hun rapportage en communicatie vergaand te automatiseren.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„De uitwisseling van informatie tussen klant en accountant zal steeds minder plaats- en tijdgebonden plaatsvinden, door verdere automatisering, bijvoorbeeld met portals waar de klant eenvoudig in kan loggen bij zijn accountant. De opkomst van XBRL is bij die uitwisseling van informatie een belangrijk element. Nu al is het daardoor mogelijk om de jaarrekening en de VPB aangifte te koppelen, zodat een fiscalist de gegevens niet nog een keer hoeft in te voeren om de aangifte te verzorgen.”

Peter Eimers, Technical Partner bij PricewaterhouseCoopers

‘Gegevensgericht is geen vies woord meer’

Accountants innoveren onvoldoende? Onzin, zo meent Peter Eimers, Technical Partner bij PricewaterhouseCoopers. Kijk maar naar de ontwikkeling van tal van nieuwe assurance services. En kijk ook naar hoe zowel zijn kantoor als andere marktspelers momenteel nieuwe geautomatiseerde controletools ontwikkelen om de controle effectiever en efficiënter in te richten. De kunst is volgens Eimers om die tools te integreren in de aanpak in plaats van ze te beschouwen als een extra controlemiddel. „Die tools zijn op zich heel eenvoudig te ontwikkelen en bieden tal van mogelijkheden. Maar gebruikers moeten dan het besef hebben hoe deze mogelijkheden passen in de complete controleaanpak en hoe ze er heel gericht risico’s mee kunnen afdekken.”

Nieuwe geautomatiseerde tools voor data-analyse bieden de accountant een schat aan mogelijkheden. Eimers heeft weinig moeite om voorbeelden te bedenken: een accountant die over de data van debiteuren en bankmutaties na balansdatum beschikt kan in een half uur een volledige zogenaamde afloopcontrole doen op die debiteuren. Handmatig zou dat vele uren kosten. Wie de verbanden in het grootboek wil volgen kan ook eenvoudig terugvallen op de tools. En wie de marketingkosten wil monitoren op ongebruikelijke posten, definieert in een handomdraai een paar regels in de software en laat die software vervolgens los op de bewuste grootboekrekeningen.

Eimers: „De mogelijkheden om efficiency en effectiviteit van de controle te vergroten zijn enorm. Met name jongeren spelen gretig in op deze mogelijkheden. Ervaren accountants denken terug aan de analyse software ACL van het begin van de jaren negentig. Toen liepen zij stuk op het vele programmeren. De groep tussen deze beide groepen heeft wat meer moeite. Zij zijn in de jaren negentig gewend geraakt aan de systeemgerichte aanpak, en moeten er nu aan wennen dat ze met deze tools gegevensgerichte maatregelen kunnen (of moeten)

uitvoeren als sluitstuk van de op risicoanalyse gebaseerde aanpak.”

Met dat laatste doelt Eimers onder meer op controlestandaard COS 315 (voorheen controlerichtlijn RAC 315) die vereist dat de systeemgerichte aanpak moet worden afgesloten met gegevensgerichte maatregelen. Eimers: „Je moet dus eigenlijk als accountant zelf met je voeten in de modder staan. Dat is prima en past in een golfbeweging door de tijd heen. In de jaren negentig waren we sterk gericht op de systeemgerichte aanpak. Een accountant wilde toen vooral weten hoe zijn klant de belangrijkste risico's zelf kon monitoren en beheersen, en baseerde daarop zijn controle. Nu is er weer een beweging te zien naar een aanpak waarin meer eigen waarnemingen nodig zijn voor alle belangrijke balansposten, transactiestromen en toelichtingen. De top down en risico gebaseerde aanpak is nog steeds goed, maar alleen als die risico's ook worden vertaald in wat er nodig is aan eigen controlewerk.”

De tijd van 'auditing by interviewing' – een karikatuur van hoe een accountant in de jaren negentig te werk ging – ligt dus achter ons. En de nieuwe geautomatiseerde tools helpen de accountant om dat gegevensgerichte werk efficiënt uit te voeren. Die tools komen niet alleen voort uit de wijziging in de controlestandaarden, maar ook uit de wens om concurrerend – tegen een scherpe kostprijs – te controleren. Eimers: „Er is weliswaar een tekort aan accountants op de arbeidsmarkt maar dat heeft zeker geen gebrek aan concurrentie tot gevolg.”

Gek genoeg leiden die tools niet als vanzelf tot de gewenste efficiëntie, en dat komt juist doordat er zoveel mogelijk is. De paradox is dat de verleiding groot is om al die mogelijkheden uit te proberen, waardoor je al gauw meer doet dan noodzakelijk en dus juist weer niet efficiënt te werk gaat. Waar het volgens Eimers dan ook om gaat is het goede van de

'oude vertrouwde' top down risico gebaseerde aanpak te handhaven en precies na te gaan waar gegevensgerichte werkzaamheden nodig zijn om die risico's af te dekken. Alleen dan is er sprake van een controle die efficiënt en effectief is. Is het denkbaar dat de controleteams straks zijn gehalveerd als de toepassing van de tools gemeengoed is? Eimers: „Dat lijkt me niet. De accountant moet rekening houden met een steeds complexer wordende cliënt- en wettelijke omgeving die potentieel een kostenverhogend effect heeft. Data analyse tools geven de mogelijkheid om de computer een deel van het uitvoerende werk uit te laten voeren. Belangrijker nog: er ontstaat een andere mix van competenties in het controleteam: hoogwaardiger en specialisatie werk.”

Eimers geeft hoog op over de toekomst van deze tools, maar is ook realistisch over de huidige praktijk. Eén van de belemmerende factoren voor daadwerkelijk gebruik van data analyse tools is de botsing tussen de gewillige jongere generatie en de ouderen die niet altijd zitten te wachten op verandering. Een andere is dat de tools weliswaar heel toegankelijk en gebruiksvriendelijk zijn, maar dat je als accountant wel afhankelijk bent van de aanlevering van de data. In de praktijk is dat nogal eens een probleem: het gebrek aan standaarden en informatiedefinities in de vastlegging van financiële gegevens maakt dat de communicatie tussen klant en accountant vaak lastig is. De acceptatie én implementatie van XBRL kan daar volgens Eimers op onderdelen verlichting brengen.

Ook op een ander punt vindt Eimers dat accountants wel degelijk voldoende vernieuwingsdrang tonen. De kritiek dat accountants hun oor te weinig te luisteren leggen bij de wensen van de maatschappij vindt hij niet terecht. „Eerder het tegendeel. Denk bijvoorbeeld eens aan het Webtrust zegel van een jaar of tien geleden: men dacht dat er een markt was om dat zegel af te geven bij e-commerce sites,

maar dat bleek toen nogal tegen te vallen. Nu na tien jaar is het onderwerp weer actueel: er is vanuit de markt behoefte aan een elektronische handtekening van de accountant. Ik merk in de praktijk juist dat accountants voor alle assurance-wensen vanuit de maatschappij of klant proberen een oplossing te zoeken binnen de regelgeving. Dat is overigens binnen de huidige assurancestandaarden prima mogelijk, want die zijn voor dat soort opdrachten heel principieel en werken absoluut niet verstikkend.”

Langzamerhand is de accountant volgens Eimers dan ook bezig op een steeds breder terrein assurance diensten aan te bieden. Mooie voorbeelden zijn volgens hem de SAS 70 verklaringen bij pensioenfondsen over de beheersing van (administratieve) processen, de assurance bij maatschappelijke verslagen en ook de privacyverklaringen. De toekomst? „Ik denk dat er een verdere verbreding van de assurance services aan zit te komen. Steeds vaker zullen accountants assurance gaan geven bij processen naast financiële verantwoordingen. De implementatie van XBRL kon daarbij wel eens als aanjager gaan functioneren.”

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar?

„Van buiten af lijkt er misschien niet zoveel veranderd in het vak, maar achter de schermen is dat wel degelijk het geval. De belangrijkste verandering in het controleproces is volgens mij dat we in staat zijn geweest om het risicodenken praktisch vorm te geven. Vroeger betekende een risicogebaseerde aanpak eigenlijk vooral dat je met een formule de risico's in kaart bracht. De vertaling van die risico's naar de controleaanpak was er vaak niet expliciet. Dat is nu veel strakker geregeld, onder andere door RAC 2005, die eist dat je specifieke maatregelen verbindt aan de gesignaleerde risico's. Daardoor ontstaat er een logisch verband tussen risicoanalyse, interim-werkzaamheden en de jaareindecontrole. Verder heeft het elektronische dossier bijgedragen aan

een beter begrip van de regels en de consistentie van vastleggingen. Bij PwC zijn we al in 1994 gestart met het elektronische dossier en ik moet er niet aan denken om redenen van effectiviteit en efficiency dat ik terug zou moeten naar een louter papieren vastlegging van controledocumentatie.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Ik noem ook hier weer twee zaken vanuit het controleproces. Ten eerste de integratie van data-analyse tools in de controle, zoals hiervoor beschreven. Verder is een belangrijke uitdaging om beter begrip op te bouwen van de consequentie van IT-ontwikkelingen in de cliëntomgeving voor de controle. Op dit moment zijn de kennis en het besef daarvan bij veel accountants onvoldoende. Het leidt dus tot meer IT kennis in het controleproces, waardoor het kwalitatieve niveau van werkzaamheden wordt verhoogd.”

10 Roger Dassen,
bestuursvoorzitter Deloitte

Interview

‘Nieuwe terreinen van assurance weer durven ontwikkelen’

De innovatie in het accountantsvak is door boekhoudschandalen en de daaropvolgende wet- en regelgeving behoorlijk afgeremd. Waar tien jaar geleden nog enthousiast werd gedebatteerd over de accountant als brede assurance provider, hoor je daar tegenwoordig vrijwel niemand meer over. Roger Dassen, bestuursvoorzitter van Deloitte, denkt echter dat de tijd weer rijpt. Hij voorspelt een audit waarin meer intelligente technologie wordt toegepast en een accountant die veel breder inspeelt op de zekerheidsbehoeften van de maatschappij: „We zijn als beroepsgroep goed in technology push, maar redeneren nog te weinig vanuit demand pull. We moeten ons de komende jaren beter in de maatschappij verankeren.”

Dassen meent dat innovatie te weinig systematische aandacht krijgt in de accountantsbranche, en steekt daarvoor ook de hand in eigen boezem: „We hebben als beroepsgroep geen grote traditie om ons oor te luisteren te leggen bij de samenleving, en zijn natuurlijk ook verwend door onze wettelijke bescherming. De publieke discussie over de kwaliteit en onafhankelijkheid heeft verder gezorgd voor een grote terughoudendheid. Accountants hebben nu een zekere gêne om nieuwe diensten te ontwikkelen. Schoenmaker blijf bij je leest...”

Ook de structuur van de kantoren biedt weinig stimulans voor innovatie. Er bestaat veelal te weinig structuur en budget voor R&D activiteiten. Factoren die daarbij een rol spelen zijn het partnermodel en de relatief losse internationale organisatie van de kantoren. Om met het laatste te beginnen: „Er is veel gebeurd om de kwaliteit van het accountantswerk wereldwijd gelijk te schakelen, onder andere naar aanleiding van kritiek uit de buitenwereld. Maar met de huidige wetgeving en verschillende toezichtregimes kunnen kantoren simpelweg nog geen wereldwijde corporate organisatie worden. We zitten daar met een duivels dilemma, omdat onze klanten dat eigenlijk wel van ons verwachten.

Uiteindelijk gaat zo'n corporate structuur er wel komen, en dat zal het ook gemakkelijker maken om mondiaal te investeren in innovatie."

Dassen herkent zich maar deels in het beeld dat een oudere generatie partners momenteel de touwtjes stevig in handen heeft en er weinig voor voelt om te investeren in innovatie omdat dat hun financiële belang op de korte termijn niet dient: „Al zit er wel een kleine kern van waarheid in. Bij het uitreden van een partner wordt zijn aandeel immers niet afgerekend op basis van waardecreatie.

De waarde van de investeringen in innovatie komt op dat moment niet naar voren en dat levert dus geen prikkel op tot investeringen die pas op termijn geld opleveren. Theoretisch is dat bij een beursfonds wel zo: goede investeringen in innovatie zou je daar terug moeten zien in de beurskoers. Anderzijds hebben ook beursfondsen te maken met activistische aandeelhouders die de korte termijn soms laten prevaleren."

Hoe het ook zij, Dassen is optimistisch over de innovatie voor de komende jaren. De tijd rijpt weer voor een herbezinning over de toegevoegde waarde van een accountant. Dat is bepaald niet nieuw. Een jaar of tien geleden voorspelde Robert Elliott, een Amerikaanse accountantscoryfee een toekomst waarin de accountant op tal van maatschappelijke gebieden zekerheid zou gaan verschaffen, en waarin andere – continue – informatiestromen naast de jaarrekening aan belang zouden winnen. Elliott was volgens Dassen te vroeg met zijn ideeën, en door een vloedgolf aan schandalen en de daarop volgende wet- en regelgeving is het nooit zover gekomen. Verbreding van de taken is hoogstens te constateren in de opmars van de in control verklaringen die voortkomen uit de Sarbanes-Oxley Act, maar dat is een door wetgeving opgelegde taak. Dassen: „De onderliggende filosofie van Elliott deugt nog steeds. Ik geloof er in dat we die kant op gaan."

Dassen analyseert de situatie aan de hand van een vergelijking met Philips. De electronicagigant is in tal van cases uitgekauwd als een voorbeeld van hoe innovaties kunnen mislukken. Bekende cases als Video 2000 en de CDi bewezen dat technologisch superieure producten de slag met de concurrent kunnen verliezen omdat de marketing slecht is en omdat te weinig wordt nagedacht vanuit de klant. Dassen: „Bij accountants is er iets vergelijkbaars aan de hand: we zijn goed in technology push, maar slecht in demand pull. De uitdaging is om daarin verandering aan te brengen: zoeken naar wat de maatschappij van ons verlangt dus. Dat lukt alleen als je niet in een ivoren toren opereert maar in plaats daarvan middenin de maatschappij staat."

Dassen meent dan ook dat de branche de komende tien jaar moet zoeken naar een betere maatschappelijke verankering. „We moeten enerzijds goed luisteren naar de maatschappij en anderzijds zorgen dat we begrepen worden in de maatschappij. Dat issue speelt natuurlijk al langer, maar het wordt tijd om daar nu echt wat aan te doen. Persoonlijk ervaar ik daarbij de huidige geheimhoudingsplicht als niet meer van deze tijd."

Dassen ziet ook de technologie oprukken in de jaarrekeningcontrole: „De komende tien jaar zullen we steeds meer intelligent agents inzetten, softwaretoepassingen die op basis van een door een accountant geformuleerde opdracht data analyseren. Alle kantoren zijn bezig met vormen van dergelijke Data Quality Integrity (DQI). Het biedt mogelijkheden om efficiënter te werken, en daarmee kunnen we ook inspelen op het tekort aan menskracht." Dat gebrek op de arbeidsmarkt heeft ten aanzien van innovatie een dubbel effect: „Enerzijds is het een goede reden om de werkzaamheden efficiënter in te richten. Anderzijds is het gebrek aan mensen zo groot dat het gevaar realistisch is dat er te weinig tijd en energie overblijft voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten."

Wat is de belangrijkste innovatie van de afgelopen tien jaar in de accountancy?

„Het gedachtegoed van Elliott over de verbreding van assurance services. Ook al is dat niet van de grond gekomen zoals destijds gedacht. Alleen al het feit dat de vraagkant toen voor het eerst zo expliciet naar voren kwam is een innovatie.”

Wat zou de komende tien jaar de belangrijkste innovatie moeten zijn in de accountancy?

„Twee dingen. Ten eerste de toepassing van intelligent agents die data analyseren. Data Quality Integrity krijgt de komende jaren een prominente plaats. Ten tweede een betere maatschappelijke verankering. Accountants moeten uit de ivoren toren komen.”

Deel 3

Resultaten

enquête

Resultaten enquête 'Trends in accountancy 2006-2007'

In september 2006 is aan alle kantoren verzocht een enquête in te vullen. Het NIVRA wilde hiermee in kaart brengen hoe de kantoren denken over de verwachte marktontwikkelingen, en innovatie in de branche. Op de volgende pagina's vindt u de uitkomsten.

Bij het sluiten van de enquête waren er 126 formulieren correct ingevuld. De opbouw van de respondenten is als volgt te typeren:

1. Hoe groot is uw kantoor? (in aantal RA's)

GROOTTE	1	2-5	6-20	21-100	>100	niet ingevuld
%	51,6	30,2	7,9	7,9	1,6	0,8

De belangrijkste resultaten van deze enquête zijn:

Kantoren verwachten de komende twee jaar groei

De kantooromzet zal de komende jaren met 0-10 procent groeien, zo verwacht ongeveer tweederde van de ondervraagden.

En 22 procent verwacht een nog hogere stijging. De verwachte tariefstijging ligt overigens netjes in lijn met deze verwachtingen. Opvallend is wel dat men wat optimistischer is over de groei van het fiscaal advies dan de groei in de controlediensten.

Weinig aandacht voor vernieuwing personeelsbeleid

In het licht van de krapte op de arbeidsmarkt is het opmerkelijk dat kantoren een modernisering van hun personeelsbeleid niet al te hoog op de agenda hebben staan. Volgens de enquête geeft slechts tien procent prioriteit aan dit aspect.

Veel aandacht voor efficiency, weinig voor product vernieuwing

Slechts een heel kleine minderheid van ruim tien procent beschikt over een beleidsplan en/

of budget voor innovatie. Een nog kleiner percentage (acht procent) wil de komende jaren investeren in het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Ook nieuw instrumentarium voor de controle is niet in trek. Wat wel scoort – 38 procent geeft het de prioriteit 1 – is het verhogen van de efficiency. Dit beeld klopt met het gegeven dat er momenteel flink wordt geïnvesteerd in nieuwe softwarematige ondersteuning van de controleaanpak, die kan bijdragen aan meer efficiëntie, en daarmee ook het tekort aan mensen wat minder prangend kan maken. Het beeld dat de enquête oproept over innovatie is er één van schaven, schaven, schaven zonder fundamenteel over de toegevoegde waarde na te denken.

Innovatie wordt afgeremd door wet- en regelgeving en gebrekkige affiniteit IT

De enquête laat zien dat een overgrote meerderheid (ruim 75 procent) van de respondenten vindt dat de innovatie in de branche wordt afgeremd door het huidige keurslijf van wet- en regelgeving. Ook een gebrek aan affiniteit met IT onder accountants wordt door 57 procent als een remmende factor gezien.

Deel 1: vragen over innovatie

2. Op welke drie gebieden binnen de accountancybranche als geheel acht u innovatie het meest nodig? Graag uw keuze aangeven in volgorde van prioriteit (1 t/m 3)

- het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor de controle

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	15,2	10,4	9,6	64,8

- het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor de markt

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	8,8	12,8	17,6	60,8

- het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	24,8	17,6	19,2	38,4

- het verhogen van de klantgerichtheid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	21,6	24	15,2	39,2

- samenwerking met andere organisaties

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	1,6	6,4	11,2	80,8

- de modernisering van het personeelsbeleid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	4,8	9,6	4	81,6

- het versterken van het imago

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	21,6	12,8	12,8	52,8

- anders, namelijk:

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
N	3	2	1	119
%	2,4	1,6	0,8	95,2

Gegeven antwoorden:

- meer gericht op IT/EDP in de audit
- elektronische integratie van regelgeving in dossiers
- accountants zullen er voor moeten zorgen dat zij maatschappelijk gelijk worden gesteld met notarissen en advocaten
- open source, virtualisatie
- implementatie Wta compliance
- vermindering regels

3. Op welke drie gebieden hebben zich binnen uw kantoor de afgelopen twee jaar de belangrijkste innovaties voorgedaan? Graag uw keuze aangeven in volgorde van prioriteit (1 t/m 3)

- het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor de controle

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	12	15,2	11,2	61,6

- het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor de markt

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	6,4	8,8	16	68,8

- het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	44,8	16	9,6	29,6

- het verhogen van de klantgerichtheid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	15,2	23,2	18,4	43,2

- samenwerking met andere organisaties

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	4	7,2	10,4	78,4

- de modernisering van het personeelsbeleid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	6,4	5,6	13,6	74,4

- het versterken van het imago

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	4	12	6,4	77,6

- anders, namelijk:

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	4	0	0,8	95,2

Gegeven antwoorden:

- betrekken van een nieuw representatief pand
- formaliseren van processen
- geen belangrijke innovaties
- geen wegens voorgenomen afbouw
- implementatie Wta compliance
- kwaliteit en toetsing
- kwaliteitssysteem

4. Op welke drie gebieden gaat uw kantoor de komende jaren geld en tijd investeren in innovatie? Graag uw keuze aangeven in volgorde van prioriteit (1 t/m 3)

- het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor de controle

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	12,8	7,2	8	72

- het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor de markt

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	8	13,6	16	62,4

- het verhogen van de efficiency van bedrijfsprocessen

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	37,6	20,8	11,2	30,4

- het verhogen van de klantgerichtheid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	18,4	23,2	20	38,4

- samenwerking met andere organisaties

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	8,8	6,4	8	76,8

- de modernisering van het personeelsbeleid

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	2,4	8,8	9,6	79,2

- het versterken van het imago

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	3,2	4,8	9,6	82,4

- anders, namelijk:

prioriteit	1	2	3	o (niet ingevuld)
%	2,4	1,6	0,8	95,2

Gegeven antwoorden:

- *totale communicatieproces intern en extern*
- *implementatie Wta compliance*
- *voldoen aan wet- en regelgeving*
- *meer open source applicatie*
- *expansie door het werven van nieuwe relaties*
- *automatisering van processen*

5. Heeft uw kantoor een specifiek beleidsplan voor innovatie ontwikkeld?

ANTWOORD	JA	NEE	niet ingevuld
%	12,8	84,8	2,4

6. Heeft uw kantoor een specifiek budget voor innovatie?

ANTWOORD	JA	NEE	niet ingevuld
%	10,4	87,2	2,4

Wat vindt u van de volgende stellingen?

Graag antwoorden op een schaal van 1 (volstrekt eens) tot 5 (volstrekt oneens)

7. Gebrek aan affiniteit met IT onder accountants remt de innovatie in de accountantsbranche af

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	15,2	41,6	18,4	16,8	5,6	2,4

8. De krappe arbeidsmarkt remt innovatie in de accountantsbranche af

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	11,2	30,4	20,8	23,2	12	2,4

9. Het gangbare besturings- en beloningsmodel (de partnerstructuur) remt de innovatie in de accountantsbranche af

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	8,8	14,4	32	28,8	12,8	3,2

10. Alleen grote kantoren kunnen zich innovatie veroorloven

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	6,4	20,8	20,8	26,4	23,2	2,4

**11. Het huidige keurslijf van wet- en regelgeving remt de innovatie in de accountants-
branche af**

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	36	39,2	9,6	8,8	4	2,4

12. De nadruk op korte termijnresultaten remt de innovatie in de accountantsbranche af

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	16,8	40	20,8	14,4	5,6	2,4

13. Marktgerichtheid is een grotere stimulans voor innovatie dan vakgerichtheid

	1 (eens)	2	3	4	5 (oneens)	niet ingevuld
%	24,8	40,8	19,2	9,6	3,2	2,4

Deel 2: vragen over de markt

Hoe denkt u over de ontwikkeling de komende twee jaar van:

14. Tarieven openbaar accountants

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0- 10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	4	0,8	11,2	65,6	18,4	0

15. Gerealiseerde omzet van het kantoor

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0- 10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	3,2	1,6	9,6	62,4	22,4	0,8

16. Aantal personeelsleden bij het kantoor

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0-10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	0,8	4	38,4	39,2	16,8	0,8

17. De omzet van controlediensten

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0-10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	8	2,4	33,6	33,6	20	2,4

18. De omzet van belastingadvies

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0-10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	0,8	1,6	25,6	56	16	0

19. De omzet van controlegerelateerde adviesdiensten

	Afname met meer dan 10%	Afname met 0-10%	Gelijk	Groei met 0-10%	Groei met meer dan 10%	niet ingevuld
%	1,6	4	36,8	43,2	14,4	0

Colofon

ISBN-nummer 90-75103-47-6

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

Koninklijk NIVRA

A.J. Ernststraat 55, 1083 GR Amsterdam

Postbus 7984, 1008 AD Amsterdam

Telefoon 020 301 0 251, fax 020 301 0 302

E-mail: e.loorendejong@nivra.nl

Internet: www.nivra.nl

Concept en tekst:

Nart Wielaard

bv nart

Kinderhuisvest 11, 2011 NN Haarlem

Telefoon 023 542 90 62, mobiel 06 54 26 82 45

E-mail: nart@nart.nl

Internet: www.nart.nl

Eindredactie:

Rob Heinsbroek, NIVRA, afdeling communicatie

Advertentie-acquisitie en grafische verzorging:

Elma Multimedia B.V.

Keizelbos 1, 1721 PJ Broek op Langedijk

Postbus 18, 1720 AA Broek op Langedijk

Telefoon 0226 33 16 00, fax 0226 33 16 01

E-mail: info@elma.nl

Internet: www.elma.nl

Vormgeving omslag:

Kees Brouwer, NIVRA, afdeling communicatie

Met dank aan:

Huib Baas, Roger Dassen, Paul Dinkgreve, Peter Eimers, Philip Elsas, Ronald van der Heide, Marc van Hilvoorde, Jacob den Houting, Jan Los, Louise Mekking, Marcel Pheijffer, Mike van Rossum, Saskia Stuiveling, Mark Vaessen, Juan José Fermín del Valle, Berry Wammes

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