

Accountants aan vooravond van ommekeer

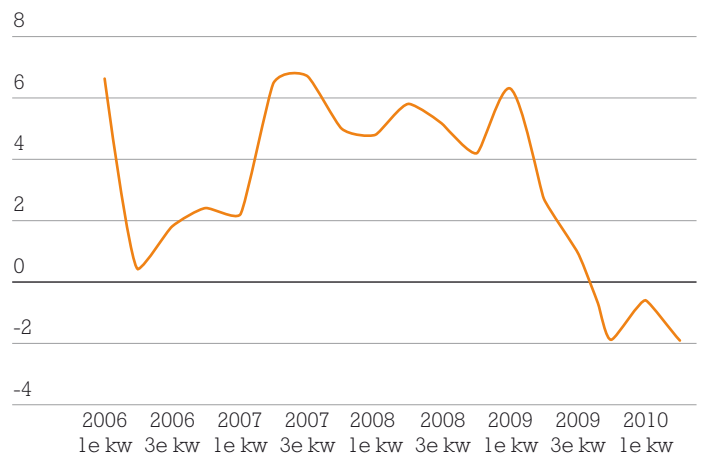
De accountant staat nog altijd in het middelpunt van de belangstelling. Door de financiële crisis is de discussie over het functioneren van accountants opgelaaid. Er worden vragen gesteld bij de rol van de accountant waarbij de kritiek van verschillende kanten komt. Hoewel de discussie zich toespitst op de wettelijke controles worden via de reputatie van het beroep alle kantoren beïnvloed. In deze moeilijke omgeving zien veel accountantskantoren hun omzetten onder druk staan en kosten toenemen. De accountancybranche staat aan de vooravond van veel veranderingen.

Omzetten onder druk in turbulente tijden

De groei van de accountancymarkt wordt enerzijds bepaald door groei van het aantal bedrijven en anderzijds door groei van het aantal diensten en de frequentie waarmee men wordt ingeschakeld. De omzet in de financieel-administratieve dienstverlening bedroeg in 2009 bijna € 10 mld. Hiervan behaalden de ongeveer 3.750 accountantskantoren in Nederland naar schatting € 6,5 mld., waarvan ruim € 900 mln. via wettelijke controles. De financieel-administratieve dienstverlening laat de laatste drie kwartalen omzetkrimp zien (figuur 1).

Deze omzetteruggang wordt voornamelijk gedreven door een afname van het aantal uren. Hoewel de tariefstijging afvlakt, is voor de administratieve branche als geheel nog sprake van een kleine prijsstijging. Juist de tarieven voor accountantscontroles zijn vorig jaar gedaald (figuur 2). Dit jaar is daarin geen herstel te zien. Tarieven en aantallen uren staan naar verwachting voorlopig onder druk. Die prijsdruk wordt veroorzaakt door concurrentie op tarief in de MKB markt door de Big Four, maar ook door meer actieve acquisitie door de middelgrote kantoren die door consolidatie groter groeien. De druk op het aantal geschreven uren is mede een gevolg van meer efficiency en klanten die kritischer zijn bij het inhuren van de accountant. Voor heel 2010 verwacht ING Economisch Bureau dan ook geen omzetsijging. Het langzame economisch herstel betekent bovendien dat 2011 weinig verbetering belooft.

Figuur 1 Omzetontwikkeling financieel-administratieve diensten, 2006-2e kwartaal 2010

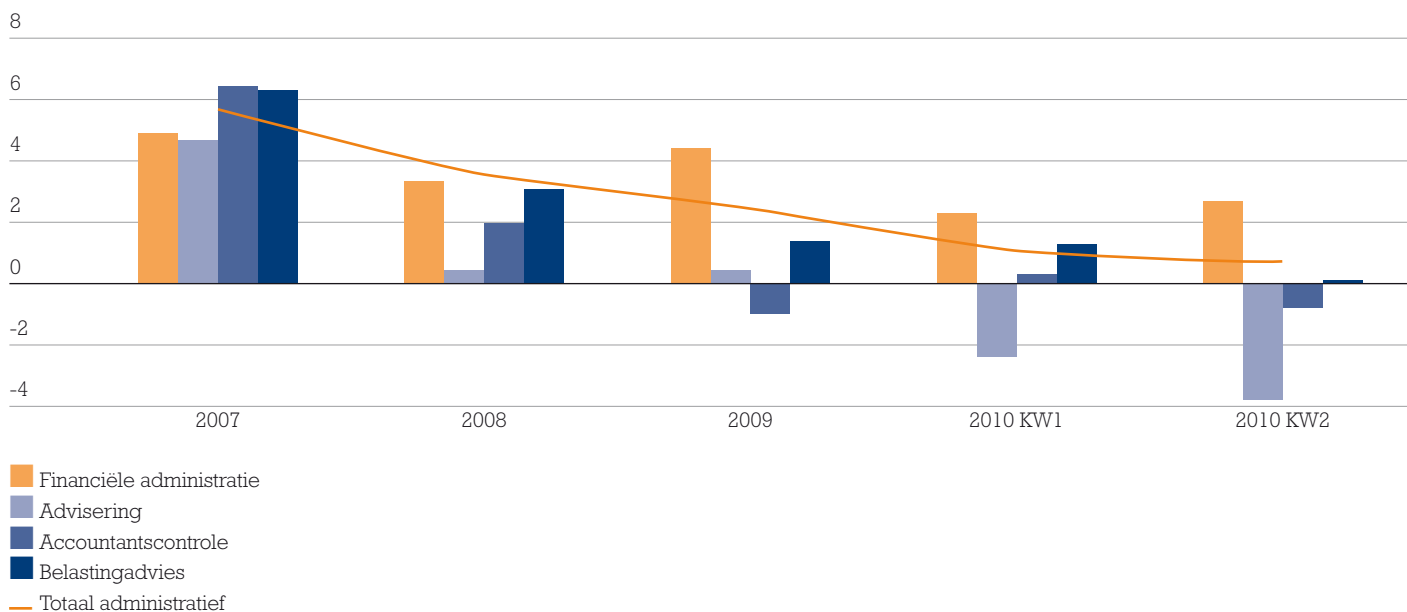


Bron: CBS

Gemiddelde omvang kantoren groeit

De accountantskantoren hebben samen meer dan 4.600 vestigingen (tabel 1), met een kleine 54.000 werknemers. Het aantal kantoren is de afgelopen 4 jaar met een kleine 8% toegenomen. Dit wordt geheel gedreven door eenmanskantoren waardoor het aandeel éénpitters is toegenomen tot meer dan de helft van de kantoren. De daling in kantoren met personeel is vooral te zien bij RA kantoren met 2 tot 20 werkzame personen. Hun aantal is tussen 2007 en 2009 met meer dan een kwart afgenomen. De gemiddelde omvang van kantoren met personeel is echter toegenomen en het aantal vestigingen per bedrijf stijgt (figuur 3). Ondanks de toename van éénpitters is dus wel degelijk sprake van schaalvergroting en consolidatie.

Figuur 2 Ontwikkeling tarieven voor verschillende disciplines, 2007-2010 2e kwartaal



Bron: CBS

Met een bezetting van bijna 19.000 FTE behaalden de vier grote kantoren in Nederland in het gebroken boekjaar 2008/2009 een omzet van bijna € 1,3 mld. uit accountancy-diensten en ruim € 1,5 mld. uit overige dienstverlening, ongeveer 40% van de markt. De grote vier hebben te maken met krimpende omzetten, hoewel de omzet per partner gemiddeld nog altijd op € 2,8 mln. ligt.

Diverse diensten, diverse klantengroep

De activiteiten van accountantskantoren zijn te verdelen in assurance diensten en overige dienstverlening. Met name grotere kantoren bieden diverse van oorsprong branchevreemde diensten aan hetzij binnen de eigen organisatie hetzij via een netwerk. De samenstelling en omvang van het pakket hangen samen met de omvang van het kantoor, de positie op de markt en wettelijke mogelijkheden. Daarnaast bepaalt ook de conjunctuur hoe groot het belang is van deze diensten binnen de totale omzet. Bij kleinere kantoren zijn

de traditionele accountantsactiviteiten meer verweven met adviesactiviteiten. Voor heel specifieke vragen wordt doorverwezen naar specialisten uit het netwerk van het kantoor zoals een advocaat of IT-specialist.

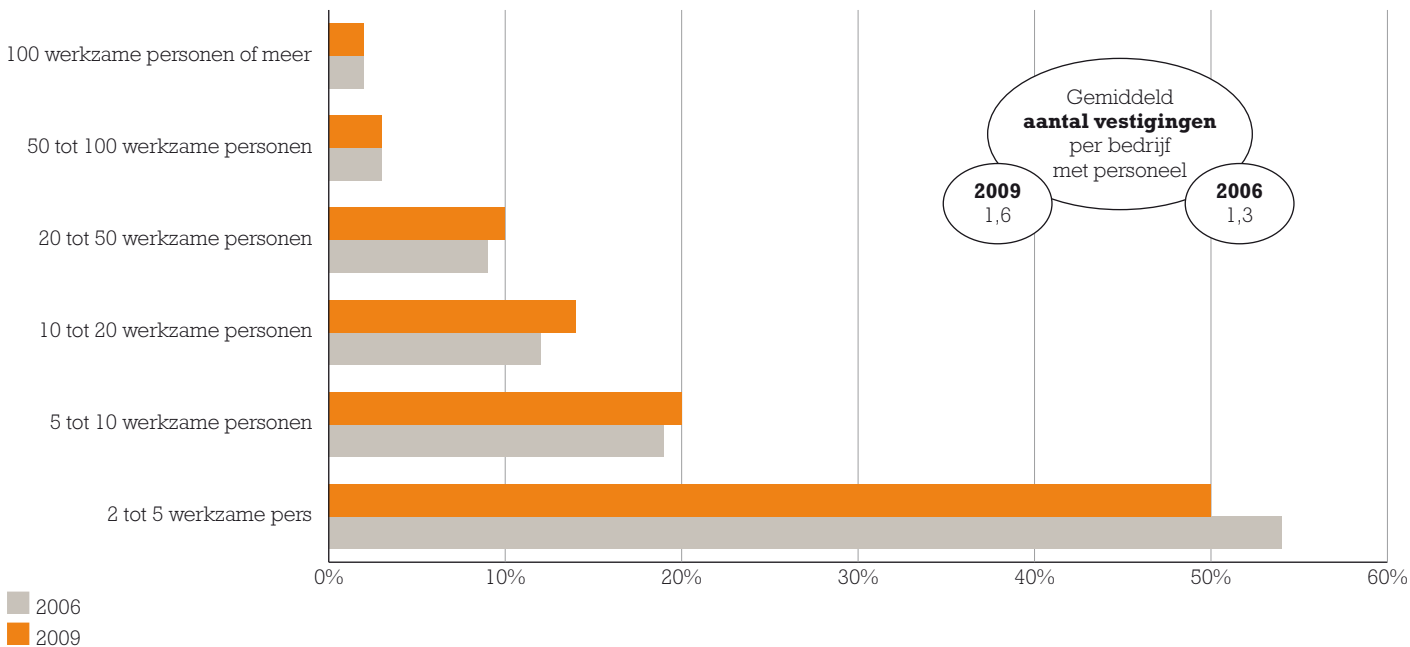
Bedrijven, verenigingen, stichtingen, vrije beroepsbeoefenaren, overheden en overige instellingen vormen de klantenkring van accountantskantoren. Meer dan 350.000 bedrijven en instellingen maken gebruik van de diensten van een accountant. Organisaties van openbaar belang (OOB) zoals beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeraars zijn verplicht de jaarrekening en andere financiële informatie door een accountant te laten controleren. Daarnaast geldt voor een aantal grotere ondernemingen een verplichte accountantscontrole. In totaal worden ongeveer 22.000 wettelijk controles verricht. Aan MKB-ondernemers bieden accountants onder meer diensten aan als accountantsverklaringen, die bijvoorbeeld bij de aanvraag van

Tabel 1 Accountancymarkt, 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
Aantal kantoren	3.475	3.710	3.795	3.745
Aantal vestigingen	4.275	4.505	4.620	4.610
Omzet financieel-administratieve dienstverlening (in mln. €)	8.288	8.988	9.635	9.828

Bron: CBS

Figuur 3 Aantal accountantskantoren naar aantal werknemers (RA en AA-kantoren), 2006 en 2009.



Bron: CBS, bewerking ING Economisch Bureau

subsidies of door banken worden gevraagd. Kleine ondernemingen moeten bovendien een beknopte balans met toelichting deponeren bij de Kamer van Koophandel. Daarvoor schakelen zij veelal een administratieve dienstverlener of een accountant in.

Opdrachten van grote organisaties gaan vaak gepaard met een grote complexiteit en veel controle-uren. De 50 aan de AEX en Midkap genoteerde bedrijven in Nederland maken voor controles alleen gebruik van de grote vier. Het overgrote deel van de aanbieders van accountantsdiensten is dan ook gericht op middelgrote en kleine bedrijven.

Dominante trends

In de accountancybranche is een aantal dominante trends en ontwikkelingen dat nu en in de toekomst een stempel op de ontwikkeling van de branche drukt. Een deel hiervan zorgt (indirect) voor druk op de rentabiliteit van de kantoren.

Regulering

Zowel de accountancymarkt als het accountantsberoep zijn omgeven met wetten en regels. De belangrijkste wet- en regelgevers en toezichhouders zijn de overheid, de Autoriteit Financiële Markten, de beroepsorganisaties (box 1) en de accountantskamer van de rechtbank. Wet- en regelgeving heeft enerzijds betrekking op de klant van de accountant (zoals IFRS en SOX) waardoor de advies- of controlevraag bij accountants wordt beïnvloed. Anderzijds heeft het ook betrekking op accountantskantoren zelf, zoals

Box 1 Naar één beroepsorganisatie

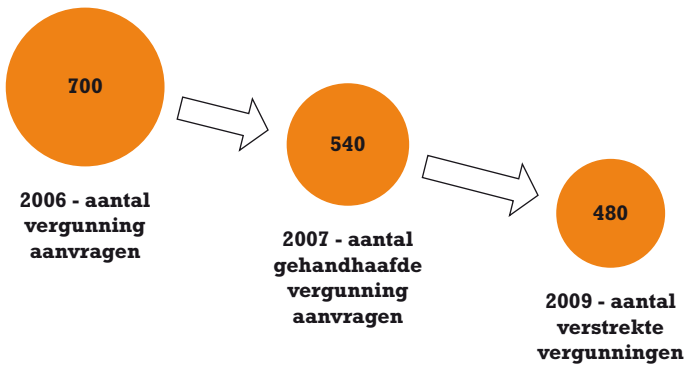
NIVRA en NOvAA gaan fuseren, waardoor voor accountants één gezamenlijke beroepsorganisatie ontstaat. Formeel zal de fusie pas beklonken zijn als er een nieuwe accountantswet in werking treedt, maar in de praktijk zijn al veel stappen gezet. Zo vergaderen de beide besturen nu al gezamenlijk. De fusie is ingegeven door het naar elkaar toegroeien van de AA en RA, maar ook door de wens van de overheid om één beroepsorganisatie te hebben. De kerntaken van de Nederlandse Beroepsorganisatie Accountants (NBA), zoals de organisatie gaat heten, zullen niet anders zijn dan van haar twee voorgangers: het bevorderen van de goede beroepsuitoefening en handhaving van de kwaliteit hiervan. Het is nog maar de vraag of in de nieuwe accountantswet ook wordt geregeld dat er één titel komt voor accountants.

de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) die de manier waarop de accountant in de markt staat, beïnvloedt.

Meer nadruk op kwaliteit door Wta

De invoering van het vergunningstelsel voor het verrichten van wettelijke controles heeft in de eerste plaats geleid tot een grotere nadruk op kwaliteit. Accountantsorganisaties

Figuur 4 Ontwikkeling aanvragen en vergunningen Wta 2006-2009



Bron: AFM

moeten immers in het kwaliteitsbeleid aangeven hoe de kwaliteit van de externe controle bewaakt wordt. Dit is geen papieren tijger omdat naleving en uitvoering door de AFM worden gecontroleerd. Organisaties met een vergunning hebben een in de praktijk werkend stelsel van kwaliteitsbeheersing. Het aantal kantoren dat controles verricht is dan ook sterk afgenomen. In de eerste plaats heeft een deel van de organisaties dat slechts 1 of enkele controles verrichte geen vergunning aangevraagd bijvoorbeeld vanwege de kosten. Een belangrijk deel van de oorspronkelijke 700 vergunningaanvragers heeft zelf de aanvraag ingetrokken. Uiteindelijk is minder dan 70% van de oorspronkelijke aanvragers daadwerkelijk bevoegd tot controle (figuur 4).

Kostenstijgingen

Een tweede belangrijk effect van de Wta is de verhoging van de kosten van het mogen verrichten van wettelijke controles. De indirecte kosten van een vergunning vloeien voort uit terugkerende investeringen in kwaliteit en de kwaliteitsbewaking. Natuurlijk moet de deskundigheid van accountants en assistenten voortdurend bijgehouden worden door tijd en geld te investeren in informatiebronnen, opleidingen en vakoverleg. De kosten voor de bewaking van het kwaliteitssysteem zoals de beoordeling van elke controleopdracht tijdens en na de opdracht op kwaliteit, kunnen ook aanzienlijk zijn. Zeker als een aparte controledeskundige en een compliance officer ingehuurd worden.

Anderzijds zijn er de directe kosten van de vergunning, met andere woorden de rekening van de AFM. Die rekening bestaat uit de kosten van de eenmalige vergunningaanvraag (ongeveer € 8000 voor een niet-OOB tot € 17.000 voor OOB vergunning), de betrouwbaarheidstoets (zo'n € 1000 per (mede)beleidsbepaler) en de jaarlijkse tarieven, die afhankelijk zijn van het type controlecliënt en de omzet. De jaarlijkse tarieven kunnen tot 6% van de omzet bedragen. Het minimumbedrag aan jaarlijkse toezichtkosten ligt tussen € 700 (niet-OOB) en € 8000 (OOB).

De Wta heeft dus tot een behoorlijke toetredingsbarrière voor het verrichten van wettelijke controles geleid. Daarnaast is bij kleine kantoren een herbezinning afgedwongen over welk type klant wel en welk type niet bediend wordt. Er is immers een minimale schaalgrootte nodig om de (in)directe kosten terug te verdienen. Kantoren zijn daarom samenwerkingsverbanden aangegaan en de Wta heeft het aantal fusies en overnames verder in de hand gewerkt.

Ondanks het feit dat een vergunning als een kwaliteitskeurmerk voor een accountantskantoor wordt gezien, hebben de vergunning en de bijbehorende eisen alleen betrekking op de controleopdrachten. De meeste uren in de accountancybranche worden echter besteed aan samenstel- en advieswerk. Het overgrote deel van de accountantskantoren heeft dan ook geen Wta (OOB en niet-OOB) vergunning, omdat zij geen wettelijke controles (willen) uitvoeren. Kwaliteitscontroles door de beroepsorganisatie moeten zorgen voor behoud en verbetering van de accountantsdiensten. De regels zijn echter minder streng dan bij wettelijke controles.

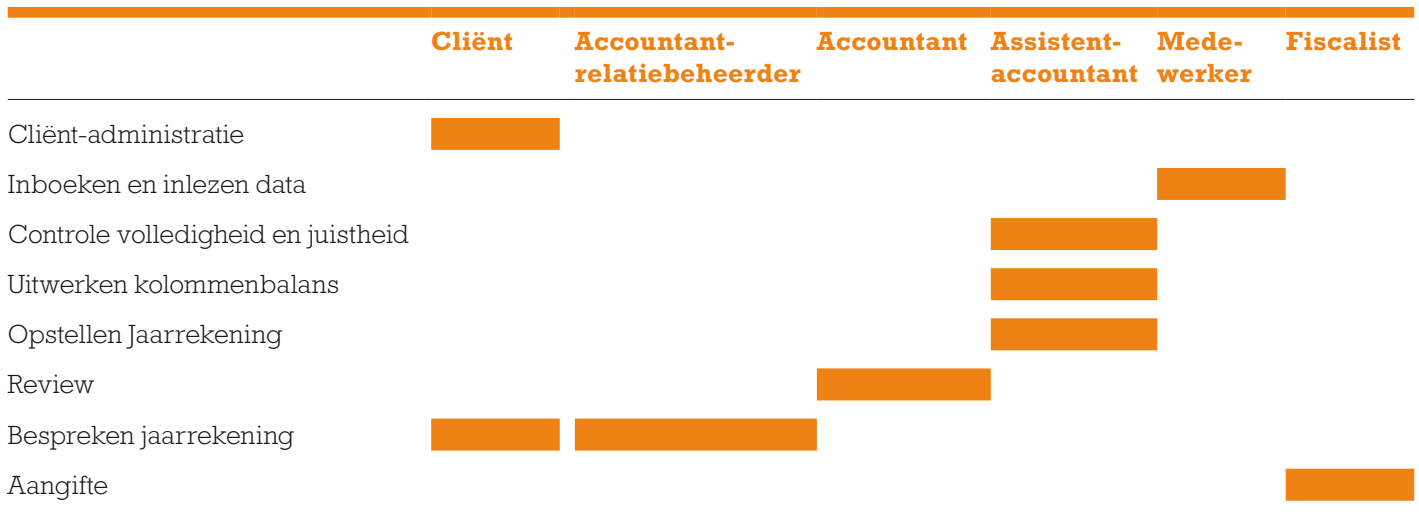
Horizontaal toezicht impuls fiscaal werk

Een andere belangrijke ontwikkeling op het terrein van wet- en regelgeving is het horizontaal toezicht. De Belastingdienst voert met enige regelmaat boekenonderzoek uit bij bedrijven. Dit wordt verticaal toezicht genoemd. Horizontaal toezicht is een vorm van controleren gebaseerd op afspraken en afstemming vooraf, gestoeld op openheid en vertrouwen. De Belastingdienst maakt afspraken met grote bedrijven, accountants- en belastingadvieskantoren en brancheorganisaties en legt deze vast in een convenant. Naast procedure afspraken is aandacht voor risicosignalering. Een belangrijk uitgangspunt is dat de Belastingdienst geen werk doet dat al door accountants of fiscalisten is gedaan. Het beoordelen van de controlesystemen is daarom belangrijker dan de detailcontrole zelf. Een groot voordeel van horizontaal toezicht is snelheid. Tegenover een snelle aangifte staat een snel antwoord en standpuntinname van de Belastingdienst. Een belangrijk nadeel ligt daarom in de onmogelijkheid gunstige jurisprudentie af te wachten omdat een aanslag snel wordt opgelegd. Het is uiteindelijk de klant die bepaalt of er van horizontaal toezicht gebruik wordt gemaakt. Door het horizontaal toezicht neemt het fiscale (controle)werk in beginsel toe.

Strenger toezicht

In het toezicht op accountants is de laatste jaren sprake van een verharding. De AFM heeft gedurende de aanvraagprocedures voor een controlevergunning publiek gemaakt dat vooral kleine kantoren nog niet aan kwaliteitseisen voldeden. Recent is de kritiek op de Big Four gericht. Zo liet AFM eind 2009 weten dat een kritische accountantscontrole bij financiële ondernemingen een punt van zorg is. DNB deed in augustus een duit in het zakje door te stellen dat accountants bij de waarderingen van beleggingen onvoldoende tegenwicht boden aan pensioenfondsbestuurders. Begin septem-

Figuur 5 Overzicht typisch samenstel- en aangifteproces



Bron: ING Economisch Bureau

ber liet de AFM weten dat in de bouw en vastgoed sector, de automotive branche en de publieke sector de kwaliteit van de accountantscontrole tekort is geschoten. Accountants liggen onder vuur vanwege de controlewerkzaamheden, maar dit straalt uit naar het hele beroep. Het verscherpte toezicht heeft niet alleen gevolgen voor de reputatie, maar zorgt ook voor extra druk op de praktijk. Kantoren zijn meer uren kwijt aan het faciliteren van AFM verzoeken.

Automatisering, digitalisering en standaardisering

In de accountancy is ICT vooral gericht op softwaretoepassingen. Er zijn programma's voor boekhouden, personeel- en salarisadministratie, rapportage, digitale dossiers en portals. Het werk van accountants biedt dan ook volop mogelijkheden tot automatisering, met name in de samenstelpraktijk. Voor bijna alle stappen in het samenstel- en aangifteproces (figuur 5) is een rol voor IT weggelegd.

Automatisering en digitalisering zijn in de basis toe te passen op drie aspecten: het klantencontact, de data zelf en de rapportage. Bij het klantencontact gaat het niet zozeer om communicatie via e-mail, maar om de inrichting van een portal waar de klant gegevens kan invoeren, wijzigen of accorderen. Via de portal kunnen gegevens uitgewisseld worden tussen cliënt, accountantskantoor en uitvragende partijen als de Belastingdienst. Specifieke rapportagesoftware vereenvoudigt het opstellen en publiceren van jaarrekeningen. De meeste software kan daarbij ook tussentijdse rapportages genereren, de boekhouding controleren en heeft koppelingen met dossiers en onderliggende stukken. Ook bij het gebruik van de informatie zelf is door techniek een efficiencystap te zetten. Enerzijds door digitalisering van facturen, afschriften en bonnen, anderzijds door stan-

daardisering van de manier van data-uitwisseling. Het scannen van bonnetjes en nota's is daarbij slechts een tussenstap die idealiter in een volledige digitale aanlevering moet uitmonden. Standaardisering, bekend als XBRL of SBR brengt een extra dimensie in de digitalisering van informatie. Door op gestandaardiseerde wijze informatie te verwerken en te rapporteren kunnen sneller en efficiënter rapportages gemaakt en aangeleverd worden bij bijvoorbeeld de Belastingdienst en de banken. Aangezien het aantal menselijke handelingen kleiner wordt, is de kans op fouten bovendien geringer.

Innoveren of afwachten?

De technische mogelijkheden in het accountantswerk worden lang niet altijd benut, omdat kantoren en cliënten vasthouden aan oude methoden. Soms lijkt het voor kantoren niet lonend efficiënter te werken omdat toch per uur wordt gefactureerd. Recent onderzoek van NIVRA laat zien dat minder dan de helft van de kantoren aandacht besteedt aan XBRL. Beslissingen over het gebruik worden uitgesteld vanwege kennisgebrek, het ontbreken van de verplichting en scepsis over de noodzaak van het invoeren. Innovatie in de accountancybranche wordt door de afwachtende houding van veel kantoren veelal gedreven door de leveranciers van software. Juist bij XBRL ontbreekt nu voor hen de prikkel, omdat er nog weinig mee gewerkt wordt. Ook de ontvangende partijen zijn niet allemaal klaar voor XBRL.

Automatisering sorteert het meeste effect in wat voor de meeste kantoren de bulk van de werkzaamheden is: het samenstelwerk en de administratie. Daarnaast heeft ICT voor andere delen van de bedrijfsvoering toegevoegde

waarde zoals in dossiervorming en workflow management. In een digitaal dossier kunnen allerlei koppelingen gemaakt worden naar documenten, notities en openstaande vragen. Dat betekent dat het overzicht in de voortgang van de werkzaamheden per klant en per medewerker beter is. Ook voor (uitbreiding) van de advisering is automatisering onmisbaar. Er is sneller en meer inzicht in de (financiële) bedrijfsvoering van de klant, waardoor beter adviseren mogelijk is. ICT inzetten vereist aanzienlijke investeringen, die voor op maat gemaakte oplossingen groter zijn dan voor standaard pakketten. Een kantoor dat hoge automatiseringskosten maakt moet daarom voldoende omzet en klanten hebben. Op grote schaal implementeren van speciaal ontwikkelde applicaties werkt zo samenwerking, fusies en overnames verder in de hand.

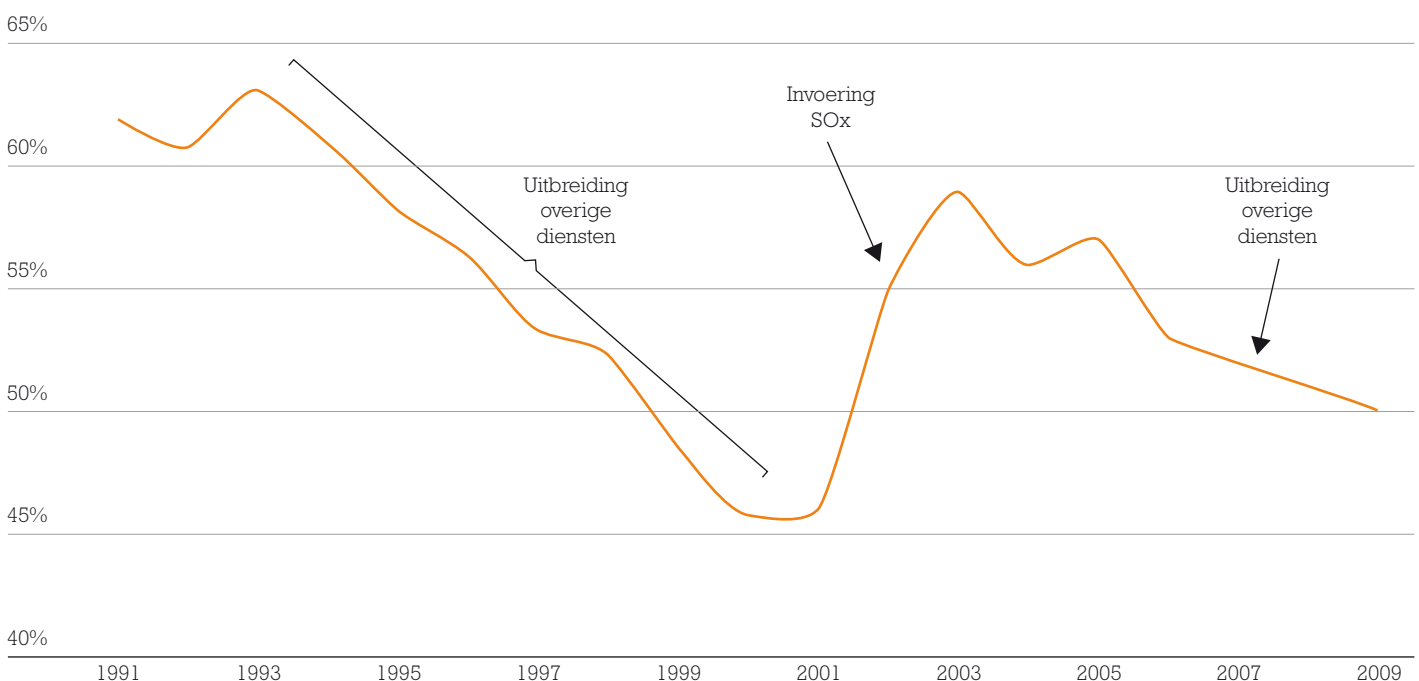
Verbreiding van het werkveld van het accountantskantoor

De kern van het werk van accountantskantoren ligt in assurance. Accountants vergemakkelijken het gebruik van de cijfers door een bepaalde mate van zekerheid toe te voegen aan jaarrekeningen en andere financiële informatie. Dit gebeurt ook steeds meer voor niet-financiële informatie zoals sociale jaarverslagen en milieureportages. Verder bieden kantoren advisering over systemen, processen en gedrag. Met de groei van het aantal assurance diensten is ook de specialisatie toegenomen. De grote kantoren werken met branchespecialisten en experts op een bepaald ter-

rein. Recent is de forensische accountancy aan een opmars begonnen. Vastgoed en andere economische en financiële fraudezaken leveren een groot werkteerrein voor hierin gespecialiseerde accountants. Het aantal opdrachten is begin 2010 volgens de branche sterk gestegen. Het gaat dan niet alleen om (fraude bij) faillissementen maar ook om zaken gerelateerd aan de nasleep van de kredietcrisis. In de jaren negentig van de vorige eeuw zijn accountantskantoren, steeds meer andere, niet-assurance diensten aan gaan bieden (figuur 6). Door een veranderde perceptie van wat een accountantskantoor moet doen en verscherpte regelgeving (bijvoorbeeld SOx) kwam hierin begin 21ste eeuw een kentering. Het ontstane spanningsveld tussen de oorspronkelijke activiteiten van accountants en de overige diensten leidde tot verkoop van onderdelen. Vanaf 2004 is er onder impuls van economische groei weer een toenemend belang van de overige diensten te zien. Die activiteiten bestaan bijvoorbeeld uit advisering over fusies en overnames, financiële herstructurering en financieel beheer. De grote kantoren bieden ook echt branchevreemde diensten aan zoals crisis management en personeelsdiensten.

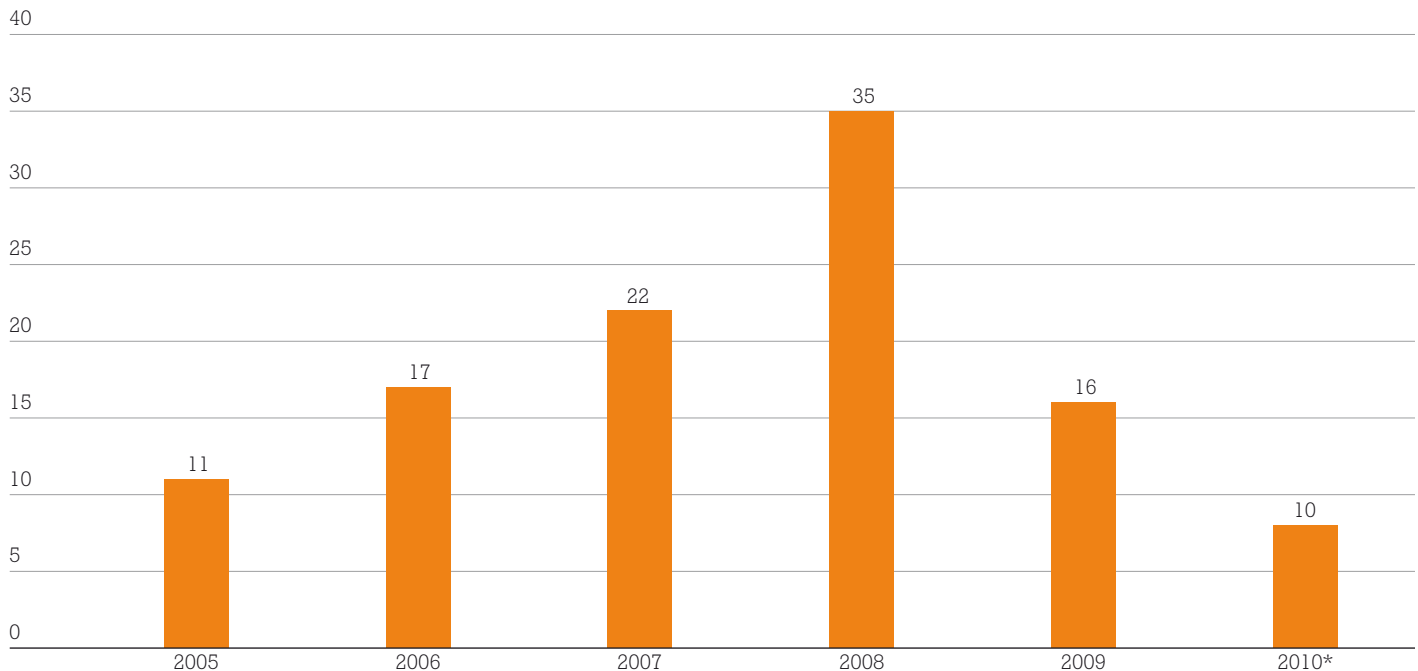
Om een breed palet aan diensten aan te kunnen bieden is een zekere omvang nodig. Per specialisme moet een minimaal aantal uren te draaien zijn. Bovendien moet in het opbouwen en bijhouden van steeds bredere kennis geïnvesteerd worden. Deze ontwikkelingen vereisen schaalvergroting of op zijn minst samenwerking tussen kantoren.

Figuur 6 Belang van assurance in omzet grootste vier accountantskantoren 1991-2009



Bron: ING Economisch Bureau op basis jaarverslagen en kerncijfers, gemiddelden op basis van beschikbare cijfers

Figuur 7 Fusies, overnames en samenwerkingsverbanden, 2005-2010



Bron: accountant.nl, 2010 aangevuld met gegevens Het Financieele Dagblad

* tot september

Consolidatie en schaalvergroting

Accountantskantoren kregen de afgelopen jaren met een aantal ontwikkelingen te maken die hogere investeringen vereisen. Om dergelijke investeringen te laten renderen is voldoende schaalgrootte nodig. In de branche zijn dan ook vele fusies, overnames en samenwerkingsverbanden gekomen, met een piek in 2008 aan de vooravond van de verlening van controlevergunningen door de AFM (figuur 7). De Wta wordt als drijvende kracht achter de consolidatiegolf gezien. Vanwege de noodzaak automatiseringstoepassingen optimaal te benutten, investeringen in de ontwikkeling van nieuwe diensten beter te laten renderen en voldoende specialisaties aan te kunnen bieden is het consolidatieproces na 2008 gewoon verder gegaan. In de eerste 8 maanden van 2010 valt dan ook een achttal fusies en overnames plus twee nieuwe samenwerkingen te noteren. Zo hebben GIBO en Flynth een fusie aangekondigd en wil Accon AVM het Limburgse ZR overnemen. Naast nationale samenwerkingsverbanden zijn er momenteel zo'n 20 internationale netwerken van zelfstandige accountantskantoren. Via het netwerk kunnen klanten die internationale vraagstukken hebben bediend worden, zonder eigen buitenlandse vestigingen. Het netwerk beperkt zich niet tot 1 accountantsorganisatie per land. Bij netwerken als Kreston en MooreStephens zijn meerdere Nederlandse kantoren aangesloten.

Dominante trends veranderen de branche

De recente verheviging van de kritiek op accountants zal het toezicht eerder verscherpen dan verlichten. Er zal zo mogelijk nog meer aandacht voor kwaliteit in opleiding en uitvoering komen. Automatisering en ook standaardisering zijn niet te stoppen. Op termijn zal de overheid gestandaardiseerde aanlevering bij de verschillende instanties wel eens kunnen verplichten. Bovendien willen ook de banken in 2012 80% van de aanleveringen in XBRL ontvangen.

Naar een andere omzetverdeling

De mix van werkzaamheden van accountantskantoren verandert. Administratieve dienstverlening zal onder invloed van digitalisering minder werk vergen, omdat veel meer geautomatiseerd verwerkt kan worden. Dit deel van het werk zal meer en meer het terrein van hooggeautomatiseerde, in administratie gespecialiseerde bedrijven worden met grote volumes. Het samenstelwerk neemt door digitalisering, automatisering en standaardisering eveneens in omzetbelang af. Over het algemeen zullen de uren met de lagere tarieven in aantal afnemen. Minder omzet uit administratieve diensten en samenstelwerk lijkt slecht nieuws, maar hoeft dat niet te zijn. Aangezien financiële cijfers sneller en frequenter beschikbaar komen, kan er veel meer mee gedaan worden. De accountantskantoren kunnen dus veel meer adviseren. Het gaat dan niet alleen om advies op incidenten, zoals nu veel het geval

is, maar om terugkerend advies over de bedrijfsvoering. Te denken valt aan debiteurenbewaking, benchmarken en werkkapitaal beheer. Adviezen van de accountant kunnen gebruikt worden om bij te sturen. Verder kan de accountant door een verbeterd inzicht in het bedrijf van de klant, veelal door inschakeling van collega's of experts uit het netwerk, meer adviezen op andere terreinen leveren. De accountant zal meer contacturen en minder uitvoeruren maken. Tegenover het verlies aan uren tegen een lager tarief staat de uitbreiding van de uren tegen een hoger tarief. Ook de regionale en nationale spelers komen met steeds meer niet-traditionele diensten als HR advies. De Belastingdienst verkleint vooruitlopend op vergroting van horizontaal toezicht haar capaciteit. Dit betekent meer verantwoordelijkheid en werk voor accountants en belastingadviseurs.

Hooggespannen verwachtingen

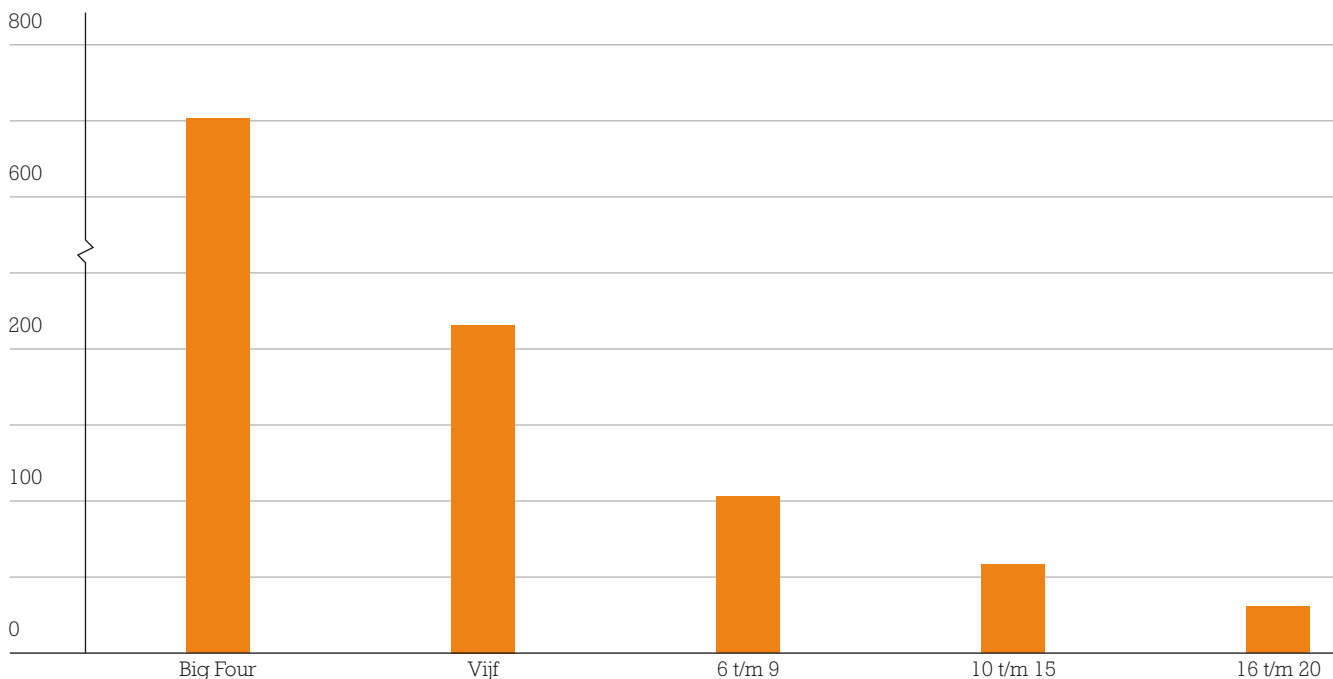
De grote aandacht voor de kwaliteit van het controlewerk van de accountant geeft aan dat er meer dan ooit behoefte bestaat aan een grote mate van zekerheid over cijfers. Als een hogere kwaliteit van het werk vereist is, zullen er meer uren gemaakt moeten worden. Ook vanwege strengere en frequentere controles van de toezichthouder. Wettelijk controlewerk krijgt een nog specialistischer karakter, met door toename van het aantal uren een groter omzetbelang. Groot risico blijven de (te) hoge verwachtingen van de maatschappij. De discussie kan bovendien uitmonden in een verdere scheiding tussen controle en overige werkzaamheden,

waardoor het lastiger wordt de opgedane bedrijfskennis te benutten voor advisering.

Het landschap na de consolidatieslag

De consolidatiegolf lijkt nog niet ten einde. De dominante trends die al tot meer dan 100 fusies, overnames en samenwerkingsverbanden hebben geleid houden aan. De omzetkloof tussen de Big Four en de rest is nu nog groot (figuur 8). De grootste kantoren onder de grote vier zullen door fusies en overnames dit gat in de toekomst verkleinen. Deze kantoren kunnen mede hierdoor steeds meer diensten en specialismen aanbieden met daarbij een betere landelijke dekking. De concurrentie wordt voor de grote vier dan ook groter, wat voor druk op de tarieven van de nationale praktijk zorgt. Op hun beurt worden de grote vier steeds actiever op de MKB markt met scherpe tarieven en voor het internationaliserende MKB een buitenlands eigen netwerk. De nationale kantoren gaan door versterking van internationale allianties ook steeds meer de internationale markt op. Deze ontwikkeling kan op termijn uitmonden in het ontstaan van meer wereldwijde kantoren. Kleinere kantoren hebben nu nog een kostenvoordeel ten opzichte van grotere kantoren en hanteren dus lagere tarieven. Bij voldoende volumes kunnen de tarieven van (middel)grote kantoren voor administratief en samenstelwerk echter dalen. In de toekomst zullen kleine kantoren vooral niet sterk geautomatiseerde, kleine klanten als zelfstandig ondernemers bedienen op het terrein van administratie en belasting.

Figuur 8 Verhoudingen tussen grootste kantoren op basis van meest recente gemiddelde omzet (in EUR mln.)



Bron: accountant.nl, IAB, jaarcijfers kantoren, bewerking ING Economisch Bureau

Verdienmodel in spagaat

De vergrote concurrentie op de nationale markt tussen de grote vier en de kantoren daar onder heeft gevolgen voor het verdienmodel van de grootste accountantskantoren. De hoge investeringen in personeel, IT en specialistische kennis om te kunnen blijven concurreren, zorgen voor een opwaartse kostendruk. Toegenomen concurrentie maakt het lastig tarieven te laten stijgen. Klanten accepteren hogere tarieven alleen als er daadwerkelijk meer toegevoegde waarde wordt geleverd. Dit betekent een grotere inzet van ervaren senior managers en partners in plaats van goedkopere (junior-) assistenten. Hierdoor zal de maximaal haalbare leverage (medewerkers per partner) dalen. Anders zijn kantoren genoodzaakt de tarieven te verlagen (of meer uren te offeren tegen de lagere tarieven van assistenten en managers). Kantoren zien door teruglopende omzetten en stijgende kosten de rentabiliteit onder druk komen.

Op de nationale markt daalt het verschil in tarieven tussen de grote vier en de middelgrote kantoren. Op de internationale markt is de bereidheid om hoge tarieven te betalen groter. Hierdoor gaan de tarieven tussen de internationale en nationale praktijk op korte termijn verder uit elkaar lopen en dit kan niet door verhoging van de leverage worden goedgemaakt. Wellicht moeten beloningsverschillen daardoor geaccepteerd worden. Met een toename van het aantal internationale partijen neemt de druk op tarieven op langere termijn wel toe, al zullen deze partijen ook extra moeten investeren. Partijen die genoeg nemen met lagere marges zorgen ook voor tariefdruk.

Voorsorteren: wat moet een accountantskantoor doen in de eigen bedrijfsvoering?

Anders managen

Het behoud van administratieve en samenstelopdrachten is heel belangrijk omdat het de input vormt voor advisering. Om voldoende administratie- en samenstelwerk te behouden voor het accountantskantoor komt het steeds meer aan op het goed organiseren van het proces. Het 'bulk'-karakter legt de nadruk op efficiency en leidt via lagere kosten en concurrentie met administrateurs tot lagere tarieven. De kern van het managen van deze praktijk verandert langzaam van sturing op omzet per medewerker naar optimale benutting van systemen door interne processen te beheersen en te verbeteren.

Om meer met de financiële informatie van klanten te kunnen doen zijn actualiteit en adviesgerichtheid een eerste vereiste. Dit vraagt een omslag in denken en handelen: pro-actief klanten adviseren. Naast terugblikken ook vooruitkijken. Niet alleen de juiste cijfers leveren, maar deze ook interpreteren. Accountantskantoren zullen na moeten denken over het verder uitbreiden van hun dienstenpakket en advisering en hoe zij dit moeten organiseren. Bovendien betekent een grotere scheiding tussen controlewerk en overige activiteiten dat kennis over de controleklant moei-

lijker over te dragen is, hetgeen een andere aanpak vereist. Klantenkennis moet bijvoorbeeld uitgebreider gedocumenteerd worden, hetgeen aanwezigheid en gebruik van CRM systemen vereist.

De full time manager

Al deze veranderingen drukken een stevig stempel op de manier waarop het kantoor geleid moet worden. Zeker voor in (personeel)omvang groeiende kantoren is het behouden van bestuurbaarheid een uitdaging. Hoe groter een kantoor is, hoe groter de organisatievaardigheden die nodig zijn. Die kwaliteiten zijn niet noodzakelijkerwijs aanwezig bij de partners, die bovendien de volle aandacht nodig hebben voor de klanten en de advisering. Voor de bestuurbaarheid in het gedrang komt, moeten (groeiende) kantoren zich afvragen hoe een kantoorleiding zich volledig kan richten op zaken als personeelsmanagement, marketing en automatisering. Bij (middel)grote kantoren is het voor accountants niet meer haalbaar om het managen van de organisatie er bij te doen. Dat betekent kiezen tussen een beroepsmanager of een accountant en vraagt ook om een keuze ten aanzien van de positie en bevoegdheden van de manager in de organisatie. De Wta legt daarbij beperkingen op, omdat wettelijk is bepaald dat het bestuur in meerderheid uit accountants moet bestaan.

Van communicatie naar marketing naar strategie

Langzaam worden meer accountants zich bewust van het feit dat bedrijven en instellingen niet vanzelf klant van hen worden of blijven. Om de verkopen te ondersteunen zal een stap naar professionele marketing gezet moeten worden. Communicatie-initiatieven alleen zijn onvoldoende. Het gaat om zaken als marktkennis vergaren, bestaande klanten als groep en individueel in kaart brengen, weten wat klantbehoeften zijn, het merk ontwikkelen en klantrelaties verstevigen. Een kantoor moet zich kunnen onderscheiden van de concurrentie. Hiermee wordt ook de organisatiestrategie beïnvloed: welke diensten worden aan welk type klant geleverd? Ook het prijsmodel kan daarbij kritisch tegen het licht gehouden worden door bijvoorbeeld, waar mogelijk, het uurtje-factuurmodel te verlaten ten gunste van een vaste fee per opdracht of een abonnementsdienst. Een professionele aanpak vereist investeringen zoals in marketing professionals. Zeker bij afnemende winstgevendheid is dat lastig, maar deze investeringen zijn noodzakelijk om marketing en strategie aan te kunnen passen aan de veranderingen in de markt en zo voldoende diensten te kunnen verkopen.

Het bedieningsmodel herzien

De doorzettende consolidatie zal veel van de organisaties vragen. Het samenvoegen van twee of meer bedrijfsculturen kan een hele opgaaf zijn. Het overzicht bewaren in en over een grotere organisatie is een bijkomende uitdaging. Risico is dat de organisatie meer met zichzelf bezig is dan met de klanten. Om verschillende klantengroepen te kunnen blijven helpen, moet het bedieningsmodel aangepast wor-

den. Kleinere klanten krijgen minder aandacht, waardoor deze groep een te gestandaardiseerde aanpak kan ervaren. Als in het bedieningsmodel daarentegen geen onderscheid gemaakt wordt naar omvang van de klant kunnen tarieven te hoog worden voor kleine klanten. Door prijsdifferentiatie, bijvoorbeeld door basisdiensten tegen lagere tarieven aan te bieden, kunnen kleine klanten aan boord worden gehouden. Aanpassing van het bedieningsmodel vereist dus de nodige finesse. Voor kleinere kantoren ligt hier dan ook een kans. Door persoonlijke aandacht, lokale kennis en het beheersen van de kosten (lagere tarieven) kan de klanttevredenheid op een hoger niveau gehouden worden. Deze kantoren kunnen door samen te werken bovendien op een efficiënte manier bepaalde specialismen in huis te halen op momenten dat dit nodig is.

Nieuwe eisen aan een accountant

De veranderingen in het type en de verhouding tussen de werkzaamheden vragen om een ander werknemersbestand. Eenvoudig inboekwerk verdwijnt, waardoor minder administratieve krachten nodig zijn. Omdat heel andere eisen aan een controlerend accountant, het huidige uitgangspunt van de opleiding, worden gesteld dan aan een adviserend accountant, is om- en bijscholing nodig. De huidige accountantsopleiding is te uniform en zal meerdere specialisaties aan moeten bieden, maar ook meer aandacht aan zaken als communicatieve vaardigheden en technologie moeten besteden. Om- en bijscholing is geen eenvoudig proces, waardoor, gezien de naar verwachting terugkerende druk op de arbeidsmarkt voor accountants, de strijd om de beste adviseurs onder hen hevig zal zijn. Het blijft dus zaak talent te binden en te boeien.

Uit de rentabiliteitsfuik komen

Accountantskantoren die persoonlijke aandacht aan de klant schenken, een gunstige prijs-kwaliteitverhouding bieden, een sterke reputatie hebben, specialisaties kunnen aanbieden en een kwalitatief sterk netwerk hebben, weten zich te onderscheiden in de markt. Dat onderscheidend vermogen zal bijdragen aan het op peil houden van de winstgevendheid, maar er is meer nodig. Enerzijds zullen de kosten onder controle gebracht moeten worden, door innovatie en slimme toepassing van ICT in combinatie met schaalvergroting. Anderzijds verhoogt uitbreiding van adviesdiensten de omzet. Hiervoor is, naast een adviserende opstelling dan weer uitbreiding van marketing en sales activiteiten en een grotere focus op cross selling nodig.

Anticiperen op veranderingen

Veranderen is moeilijk maar noodzakelijk. Accountantskantoren staan aan de vooravond van een omslag in hun branche. Bepalend voor het succes van een kantoor is of geanticipeerd wordt op komende veranderingen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de kloof tussen maatschappelijke verwachtingen en de huidige kwaliteit van het werk. Voortdurende kritiek gaat immers ten koste van de reputatie van accountants. Voorkomen moet worden dat het onderscheidende kenmerk van accountants, hun autoriteit vanwege onpartijdigheid en deskundigheid, in het gedrang komt.

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 5 oktober 2010.

Meer weten?
Kijk op ING.nl
Of bel met

Ferdinand Nijboer,
Sectoreconoom
zakelijke dienstverlening
020 652 34 50

Bert Duurland,
Sectormanager
zakelijke dienstverlening
06 50634586

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?
Ga naar ING.nl/kennis

