



**Rabobank**



# Rabobank Cijfers & Trends

**Thema-update: Accountants**

## Investeren in personeel: essentieel

Na de noodzakelijke investeringen in ICT staat de accountancybranche al voor de volgende investeringsronde. Dit keer is het personeel aan de beurt. Er worden namelijk nieuwe en hogere eisen aan medewerkers gesteld. Tegelijk zijn er trends die de arbeidsmarkt voor de accountancybranche transformeren: vergrijzing, upgrading van het werk en een toenemende flexibilisering. Dit alles vraagt om strategische keuzes en samenwerking.

### **Intenser speelveld**

De belangrijkste actuele uitdagingen voor de accountancybranche zijn terug te vinden in de Rabobank [sector-update Accountancy van september 2013](#). Eén van de trends is dat advisering het (omzet)gat dient op te vullen dat geslagen is door toenemende digitalisering en prijsconcurrentie. Partijen specialiseren zich steeds meer in bepaalde sectoren en/of dienstverlening. Die advisering is bij uitstek een *'people's business'*. Onderscheidend vermogen daarin is alleen mogelijk als het personeel de juiste kwaliteiten heeft. Juist met het laatste hebben veel (kleinere) kantoren problemen. Over het algemeen hebben kantoren de afgelopen jaren geïnvesteerd in IT-toepassingen. Maar de volgende stap is het gebruik van deze systemen door het personeel. Dat vereist een investering in de medewerkers. Want advies vraagt om andere competenties en vaardigheden dan data- en

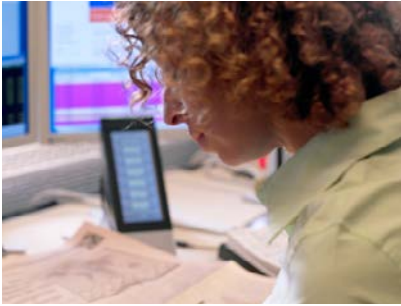
procesanalyse. Tegelijkertijd worden ook de kwaliteitseisen aangescherpt en neemt de vraag naar accountants toe. Dit vraagt om een sterke focus op strategie en personeel.

### **Veranderende arbeidsmarkt**

Personeel is het belangrijkste onderdeel van het accountantskantoor. Op de achtergrond spelen een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die een significante impact hebben op de investeringen in het personeel voor de komende jaren. Vergrijzing, upgrading en flexibilisering van arbeid zorgen voor een nieuwe realiteit in de accountancybranche.

### **Vergrijzing**

Net als in veel andere beroepsgroepen heeft ook de accountancy te maken met vergrijzing. Veel senior partners en medewerkers treden de komende 5 tot 10 jaar uit de organisatie. Hiermee gaat veel kennis verloren voor de organisatie. Bovendien bestaat de kans dat de klanten van deze partner zijn vertrek aangrijpen om van accountantskantoor te wisselen. Nu steeds minder jonge accountants de ambitie hebben om partner te worden (vanwege hoge toetredingsdrempels), is het de vraag of er voldoende junior partners klaarstaan om de seniors op te volgen. Het vooruitzicht om bijvoorbeeld 80 uur per week te werken en een leven lang vast te zitten aan één kantoor is geen perspectief dat jonge, ambitieuze mensen trekt. Partners die uittreden zonder dat een jonge partner toetreedt (en de goodwill betaalt), leggen een beslag op de beschikbare



cashflow van de organisatie. De vertrekkende partner zal zijn goodwillbedrag direct uitgekeerd willen hebben – dat is immers het pensioen. Aan de andere kant is het geen probleem als er minder partners zijn. Door digitalisering is minder personeel nodig en zou dus ook het aantal partners omlaag kunnen om voldoende leverage-ratio (het aantal medewerkers per partner) te houden. De premisse dat meer partners voor meer omzet zorgen, geldt in een groeiende markt, maar niet in een structureel dalende markt. De vergrijzing heeft ook andere negatieve kanten. Partners die binnen een à twee jaar uittreden, kunnen geneigd zijn verdere investeringen (zoals in ICT en personeel) tegen te houden. Want deze investeringen gaan direct ten koste van het resultaat en beïnvloeden daarmee hun winstuitkering. Het persoonlijke kortetermijnperspectief prevaleert dan boven het zakelijke langetermijnperspectief van het kantoor. Zo ontstaat het risico dat jonge accountants door de oudere generatie geremd worden in het doorvoeren van verandering.

### War for talent

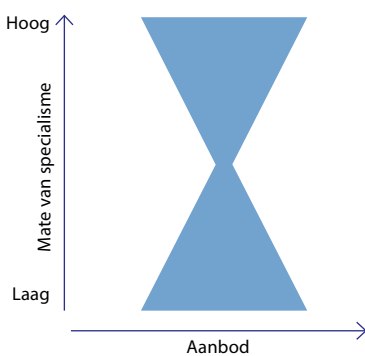
Een andere trend die in de branche zichtbaar blijft, is de upgradering van het werk. Veel processen die eerder werden uitgevoerd door mbo-personeel – zoals scannen en boeken – worden nu digitaal gedaan. Dit betekent minder werk op mbo-niveau. Digitalisering zorgt ook voor een andere manier van werken. Daarbij is meer kennis van ICT en het analyseren van processen noodzakelijk, evenals meer bedrijfskundig inzicht. Klanten proactief benaderen en adviseren vereist andere competenties. Deze ontwikkelingen zijn direct van invloed op hbo- en wo-geschoold personeel. Niet iedere medewerker kan of wil deze omslag maken. Intussen staan wel de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de rapportages onder een vergrootglas. Dit betekent dat het niveau van het geleverde werk omhoog moet.

Kantoren moeten dus zoeken naar een kwaliteitsimpuls. Eenvoudig is dat echter niet. De nieuwe gevraagde competenties (sterk ontwikkeld analytisch vermogen, proactiviteit, vertaling kunnen maken naar de business van de ondernemer) zijn voor meerdere branches de nieuwe realiteit. Dit betekent dus sterke concurrentie, ook vanuit andere branches – de zogenaamde *war for talent*. Over het algemeen zijn de genoemde competenties goed ontwikkeld bij accountancy studenten. Maar andere branches hebben vaak een betere balans tussen werk en privé te bieden. Dit kan de sector minder aantrekkelijk maken voor jong talent. In de accountancy neemt zo de vraag naar kwalitatief goed personeel toe, terwijl het aanbod onvoldoende is.

### Meer zzp'ers

Het aantal zzp'ers in de dienstverlening neemt jaarlijks significant toe. Inmiddels is ruim 25% van de beroepsbevolking zzp'er. Juist onder hoog opgeleide mensen zien we de laatste jaren een forse toename. Binnen deze groep is een tweedeling zichtbaar. Een deel van de zzp'ers is gedwongen zelfstandig als gevolg van werkloosheid. Zeker in de dienstverlening zijn er lage toetredingsdrempels voor zzp'ers. Anderzijds is er een groeiende groep – voornamelijk specialisten – die juist kiezen voor meer zelfstandigheid. Zij bieden door hun expertise toegevoegde waarde, doordat meer werkzaamheden specialistisch worden en de markt dus vraagt om specialisten. Vooral op het gebied van tarieven zorgt de toename van zzp'ers voor interessante ontwikkelingen. Door de lage overheadkosten zijn de tarieven van een zzp'er significant lager dan die van bijvoorbeeld een accountantskantoor. In de nabije toekomst zorgt dit voor een continue druk op tarieven – en dus op marges. De flexibilisering biedt uiteraard ook kansen voor de accountancybranche. Klanten,

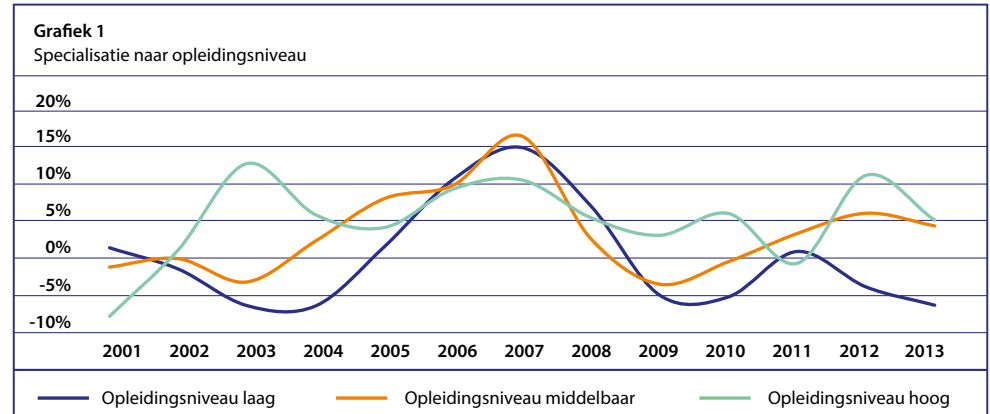
Figuur 1  
Zandlopermodel



Bron: Rabobank



toenemende wet- en regelgeving en complexere processen vragen om meer specialistische oplossingen. Steeds vaker worden accountants tijdelijk bij de klant gedetacheerd om een project te leiden. Maar ook om de piek van de werkzaamheden in de eerste vier maanden van het jaar op te vangen, kan flexpersoneel worden ingezet. Hierdoor kan de vaste bezetting worden teruggebracht, wat scheelt in de loonkosten. In een tijd dat de omzet onder druk staat, is dit een manier om de kosten flexibel te houden.



Bron: Rabobank

### Keuzes en opties

Met aan de ene kant noodzakelijke investeringen in personeel en aan de andere kant een druk op het beschikbaar kapitaal, zijn strategische keuzes onvermijdelijk. Keuzes die invulling geven aan de inrichting van het kantoor en het personeelsbeleid. Voor een mkb-kantoor is het niet noodzakelijk alles alleen te doen. Samenwerking op verschillende vlakken met (branchevreemde) partijen kan oplossingen bieden voor de personele uitdagingen.

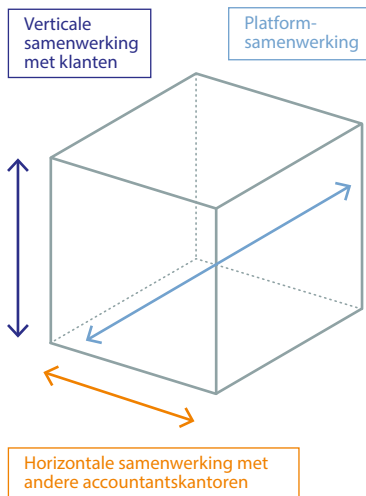
#### *Doorvertaling strategie in personeelsbeleid*

Volgens Treacy en Wiersema zijn er drie strategische richtingen mogelijk: een focus op lage kosten, op het beste productaanbod óf op klantintimiteit. Ieder van deze keuzes heeft impact op het personeel en het businessmodel. Een focus op kostenverlaging betekent dat zoveel mogelijk processen geautomatiseerd worden. Ook van klanten wordt verwacht dat zij hun boekhouding volledig automatiseren en alles digitaal aanleveren. Vaak bestaat basisdienstverlening dan uit dashboards en financiële rapportages. De organisatie kan *lean and mean* worden ingericht en op het personeel kan worden bespaard.

Is het uitgangspunt de beste product- en/of klantoplossing? Dat vraagt om andere maatregelen. Dan is juist kwalitatief goed personeel nodig dat klanten van hoogwaardig advies kan voorzien. Er kan worden gewerkt met specialistenteams die de klant regelmatig bezoeken en een totaaladvies leveren. Kantoren moeten bij deze keuze investeren in specialisten en relatie MANAGERS. En ze moeten de keuze maken of ze alle specialisten vast in dienst nemen of meer gebruik maken van zzp'ers. Vanuit kwaliteitsdoelstellingen zal opnieuw naar de 'leverage' (de verhouding partner-medewerkers) moeten worden gekeken en naar het aantal uren dat partners en medewerkers besteden aan opdrachten.

Belangrijk uitgangspunt bij een strategische keuze is de huidige klantenportefeuille en de potentie voor advies of specialisatie. Wij raden aan om *niet* op verschillende paarden

**Figuur 2**  
3D-coöperatiemodel



Bron: Rabobank



tegelijk te wedden. Inzetten op én kostenbesparing én de ontwikkeling van nieuwe diensten kan contraproductief werken.

### **Samenwerken**

De samenwerking in de branche neemt toe. Zowel nationaal als internationaal, en van franchiseorganisaties tot meer informele samenwerkingsvormen. Redenen om partners te zoeken zijn de mogelijkheid om te profiteren van elkaars specialisatie, de grotere marktmacht en de mogelijkheid tot gezamenlijk investeren. De huidige tijd vraagt bovendien niet alleen om samenwerking binnen de branche, maar ook om bredere samenwerkingsvormen. Het 3D-coöperatiemodel (zie figuur 2) kan uitkomst bieden. Inspelen op klantwensen vereist een nauwe samenwerking met de klant. Daaruit ontstaat meer inzicht in diens wensen en behoeftes. Bovendien vraagt digitalisering om investeringen en een andere manier van werken van beide kanten. En voor specifieke projecten kan tijdelijk personeel bij klanten worden gedetacheerd; wellicht een mogelijkheid voor een nieuw businessmodel en dus een nieuwe inkomstenstroom. Behalve samenwerking langs de horizontale en verticale assen kan er ook samenwerking worden gezocht met dienstverleners buiten de branche. Denk hierbij aan uitzenders of detacheerders. Samen met hen kunt u klanten een totaaloplossing aanbieden bijvoorbeeld op het gebied van human resources – van payroll tot het vinden van de juiste mensen. Of een samenwerking met aanbieders van ICT-systemen voor de accountancy. Samen met hen kunnen maatwerkoplossingen worden ontwikkeld die u daarna wellicht breder als standaardproduct op de markt kan brengen. En een softwareontwikkelaar voor boekhoudpakketten is wellicht een goede stageplek voor uw trainees, die daar het onderdeel boekhouden van hun opleiding in de praktijk kunnen brengen.

### **Organisatiemodel**

In een tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, is slagvaardige aansturing een vereiste. Is het partnermodel hierbij het juiste model om de huidige uitdagingen aan te gaan? Enerzijds speelt de goodwill-discussie. Eerder noemden we al de hoge toetredingsdrempels die het voor jongeren onaantrekkelijk maken om zich lang als partner aan een kantoor verbinden. Vaak is de goodwill gekoppeld aan de omzet, wat niet meer past in een neergaande markt. Daarbij komt dat de winstuitkering gedrukt worden door investeringen in personeel en ICT, en door de verhoogde kosten voor compliance en het vergunningstelsel. Anderzijds speelt de governance-discussie. Hoe slagvaardig is uw kantoor? Hebben oude en jonge partners dezelfde belangen, of leiden verschillen van inzicht tot patstellingen? De maatschappelijke discussie en politiek spelen hierbij een grote rol. Reden voor veel kantoren om de structuur tegen het licht te houden.

Per kantoor zullen de uitgangspunten verschillen. Variabelen die een rol spelen in de discussie zijn de gehanteerde goodwill-systematiek, het aantal partners, de resultaten van het kantoor, de omzetmix en eventuele samenwerkingsverbanden. Hoewel er geen eenduidige oplossing is, zijn er wel uitgangspunten die voor ieder kantoor hetzelfde zijn. Zoals de omvang van de goodwill-bedragen (die in de huidige tijd vaak te hoog uitpakken). In plaats van naar de omzet kan beter worden gekeken naar de toekomstige vrije kasstroom na investeringen. Maak een objectieve waardebeoordeling van het kantoor en waardeer de goodwill af wanneer de waarde van het kantoor lager is. Welke strategische keuze maakt u? En hoeveel partners zijn in de toekomst nodig voor het aantal personeelsleden en het klantenbestand? Deze discussie zou op ieder kantoor



gevoerd moeten worden. Toetredingsdrempels moeten lager worden. En er zal een goed perspectief moeten komen voor de toekomstige generatie. Vasthouden aan oude zekerheden biedt in deze tijd geen oplossing meer.

### Conclusie

In het anticiperen op marktontwikkelingen, veranderende klantwensen en toenemende wet- en regelgeving is personeel de belangrijkste factor. Dit vraagt om investeringen in uw medewerkers. Ontwikkelingen als vergrijzing, de upgrading van werkzaamheden en de toenemende flexibilisering zorgen voor druk op resultaat en omzet. Ook vereisen zij strategische keuzes en een positionering van het kantoor. Zeker nu de concurrentie om goed kwalitatief personeel toeneemt, zowel binnen als buiten de branche. Uw onderneming en uw personeel zijn aan zet.

### Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers is de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch en sectorniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt in de dienstverlening, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



### Contactgegevens

#### *Kishan Ramkisoensing*

Industry Analyst Professional Services

tel: 06 - 13 47 13 93

kishan.ramkisoensing@rabobank.com

#### *Nynke Struik*

Sectormanager Dienstverlening

tel: 06 - 202 91 806

n.struik@rn.rabobank.nl

[Discussieer mee en wordt lid van het Rabobank Dienstverlening Netwerk op LinkedIn.](#)

[www.rabobank.nl/dienstverlening](http://www.rabobank.nl/dienstverlening)