

A man in a grey suit and dark trousers, seen from behind, stands on a wooden pier or boardwalk. He is holding a dark briefcase in his right hand. The sky is filled with several hot air balloons of various colors, including a large one with horizontal stripes of yellow, orange, red, purple, and blue. The sky is a mix of grey and white clouds, suggesting an overcast day. The horizon line is visible in the distance, where the pier meets the sea.

# TRENDS

## IN ACCOUNTANCY

### 2014-2015

**accountant**

# INHOUD

Voorwoord	5
<b>1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN ACCOUNTANTSBEROEP</b>	<b>7</b>
Trend 1 - Accountants stappen uit de schaduw en worden steeds meer publieke figuren	8
Trend 2 - Internal auditors: worden steeds meer voor vol aangezien	11
Trend 3 - Big four bouwen aan adviespraktijken	15
Trend 4 - Opmars van nieuwe technologie staat op kantelpunt	17
Trend 5 - Omzetontwikkeling stagneert maar hangt sterk samen met kantooromvang en type	21
Trend 6 - Verdere flexibilisering van arbeid in accountancy lijkt onvermijdelijk	25
<b>2 CIJFERS EN DATA ACCOUNTANTSBEROEP</b>	<b>27</b>
1 - Fusies en overnames van accountantskantoren in Nederland (2014)	28
2 - Verschuivingen binnen marktsegmenten: oob's, woningcorporaties en zorgmarkt in Nederland	30
3 - Top 30 Accountantskantoren 2014 in Nederland	36
4 - Omzetontwikkeling 2013/2014 big four in Nederland verdeeld naar services	38

5 - Overzicht internationale overnames van adviesbureaus door de big four	40
6 - Top 25 accountantskantoren wereldwijd	43
7 - Verwachtingen omzet internationale accountantskantoren	45
8 - Ledenaantallen NBA	46
9 - Instroomcijfers NBA-praktijkopleiding	48
10 - Wwft meldingen	51
11 - Onrechtmatig titelgebruik	53
12 - Kwaliteitsonderzoeken AFM	55
13 - Overzicht klachten Accountantskamer	56
14 - Klachtencommissie NBA	57
15 - Beloningsonderzoek	62
16 - Gebruik SBR	64
Colofon	66
Adverteerdersindex	66

# *Best practice in uw controlepraktijk*

## **wordt makkelijker met CaseWare**

Wet- en regelgeving voor de uitvoering van controleopdrachten zijn geen belemmering meer om in te spelen op de situatie en behoeften van uw klanten.

CaseWare Controle Manager en CaseWare Audit System maken het u zelfs makkelijker.



BEYOND  
THE **BALANCE**

## VOORWOORD

Dat de wereld verandert wist u al. Veel te veel artikelen en andere publicaties beginnen met die inmiddels overbekende vaststelling. De redactie van Accountant probeert zo veel mogelijk weg te blijven van clichés. Daarom gebruiken wij die versleten frase liever niet. In deze speciale uitgave, nummer 9 in de serie *Trends in accountancy* (de eerste verscheen in 2005), is het woord ‘verandering’ echter moeilijk te vermijden. Zowel in magazine Accountant als op Accountant.nl is er ruim aandacht voor ontwikkelingen op allerlei vlakken binnen de sector. Menig lezer zal na het lezen daarvan, jaar in jaar uit, mogelijk zelfs vermoed het hoofd afwenden als er alweer een innovatie of ontwikkeling ter sprake komt die ‘het accountancylandschap fundamenteel zal veranderen’.

Toch kan niemand eraan voorbijgaan. Ook accountants niet. Want de huidige ontwikkelingen raken het hele beroep. En ze zijn serieus. Zeker omdat allerlei veranderingen op diverse terreinen - maatschappelijk, technologisch, economisch en politiek - zich tegelijkertijd en soms in combinatie aandienen. De redactie van Accountant benoemt er in deze uitgave zes, de in onze ogen belangrijkste basistrends. Niet in de waan dat we daarmee iets totaal nieuws openbaren, maar als poging om een beetje orde in de ‘chaos’ aan te brengen.

In het tweede deel van deze uitgave, zoals gebruikelijk, een handzaam cijfermatig overzicht van allerlei relevante aspecten van het beroep en de sector. We hopen u er een plezier mee te doen.

Tom Nierop  
hoofdredacteur Accountant/Accountant.nl

# VERHOOG JE WAARDE

## BUSINESS VALUATION

Sinds 1995 dé opleiding voor bedrijfswaardering in Nederland. Gedurende 14 intensieve maanden wordt je tijdens theorie- en praktijkmodules opgeleid tot zelfstandig waarderingsdeskundige.

RSM.NL/BV

120 

## ESSENTIALS OF BUSINESS VALUATION

Ontdek de verschillende waarderingsmodellen en de belangrijkste bouwstenen. Deze tweedaagse praktische cursus biedt je de juiste basiskennis en vaardigheden van bedrijfswaardering.

RSM.NL/EBV

12 

Executive Education programma's van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) hebben impact. Op jezelf, je werkzaamheden en je organisatie. Verhoog je waarde en kies het programma dat bij jouw carrière past. RSM wordt consequent gerekend tot de top business schools in Europa.

RSM.NL/OPEN

Accredited by



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT  
ERASMUS UNIVERSITY

RSM   
ERASMUS  
UNIVERSITY

# 1

## Trends en ontwikkelingen accountantsberoep

Verandering is de enige constante. Dat mag dan een cliché zijn, het is ook een waarheid als een koe, ook in de accountancy. Juist de afgelopen jaren is er op verschillende fronten sprake van ingrijpende veranderingen. In deze publicatie zetten we de bewegingen handzaam op een rijtje en larderen we deze waar mogelijk met relevante cijfers.

## TREND

## 1

ACCOUNTANTS STAPPEN  
UIT DE SCHADUW EN  
WORDEN STEEDS MEER  
PUBLIEKE FIGUREN

**O**oit deden accountants in relatieve stilte hun werk op de achtergrond. Zonder dat journalisten of politici zich al te veel om hen bekommerden. Door een cocktail van ontwikkelingen ligt die tijd voorgoed achter ons.

Allereerst hebben de media de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen voor het functioneren van accountants, hoofdzakelijk als gevolg van een aantal spraakmakende incidenten. Ook politiek is die aandacht vrijwel continu zichtbaar. Een voorbeeld daarvan is de analyse die *Het Financieele Dagblad* maakte over de toename van partnerinkomens bij de big four in Nederland. Deze analyse leidde direct tot Kamervragen.

Ook de toezichthouder doet een duit in het zakje en noemt steeds meer man en paard bij de uitoefening van haar taken. De afgelopen twee jaar toonde onderzoek aan dat de kwaliteit van de wettelijke controle regelmatig te wensen overlaat. Zo stelde de AFM in 2013 dat de uitvoering van wettelijke controles door NBA-kantoren met een niet-oob-vergunning in 79 procent van de gevallen van onvoldoende kwaliteit was. In een steekproef

onder SRA-kantoren lag dit percentage op 81. In een onderzoek in datzelfde jaar onder de negen middelgrote kantoren werden in de steekproef in 74 procent van de gevallen ernstige tekortkomingen geconstateerd. In 2014 concludeerde de AFM dat ook de kwaliteit van wettelijke controles door de vier grootste accountantsorganisaties in de afgelopen jaren onvoldoende is verbeterd. 45 procent van de onderzochte controledossiers was onvoldoende (in 2010 was dit nog 52 procent). Dit voorjaar liet de AFM mede daarom weten te onderzoeken of de betreffende kantoren een boete – gemaximeerd op vier miljoen euro – tegemoet kunnen zien. De luiken zullen dit jaar nog wat verder opengaan. Vanaf 2015 zal de AFM in haar rapportage op individuele basis laten zien welke kantoren het goed of slecht doen.

Verder melden ook belangengroeperingen van aandeelhouders zich nadrukkelijk aan de poort bij accountants. Naar aanleiding van (vermeende) wanprestaties bij de controle van jaarrekeningen claimen zij schade in een aantal grote zaken. Ook dit zorgt er steeds weer voor dat de schijnwerpers op de accountant worden gericht.



De accountant wordt dan ook aan alle kanten gedwongen uit de schaduw te stappen. Toch gaat het hier niet alleen maar om een reactieve beweging. Accountants zijn zich zelf ook bewust van hun veranderende rol en kiezen voor de vlucht naar voren. Met als resultaat een plan van aanpak dat door de sector zelf is opgesteld om te komen tot structurele verbeteringen. Mede daardoor krijgt de stakeholder 'maatschappij' een prominente plaats bij veel kantoren die onder meer daartoe een commissie publiek belang instellen. Onder druk van de politiek is eind 2014 het rapport 'In het publiek belang' tot stand gekomen over de toekomst van het accountantsberoep.

Dat accountants duidelijke en waardevolle maatschappelijke signalen kunnen geven werd bijvoorbeeld zichtbaar in de discussies over de jaarrekeningen van ziekenhuizen. Vanwege onzekerheden in het systeem van zorgdeclaraties – met consequenties voor de jaarrekeningen – gooide de NBA in 2014 een steen in de vijver door te stellen dat er geen goedkeurende verklaring mogelijk was bij de jaarrekening van ziekenhuizen. Een belangrijk maatschappelijk signaal, dat ook als zodanig werd opgepakt.

Een ander signaal van groeiende openheid is de komst van nieuwe controleverklaringen waarin accountants kunnen afwijken van de standaardtekst. Dat geeft hen ruimte om meer kleuring te geven en/of kanttekeningen te plaatsen bij de (controle van de) financiële verantwoording.

Al met al is duidelijk dat de samenleving steeds hogere eisen gaat stellen aan accoun-

tants. Deze hebben de afgelopen twintig jaar te veel aan het eigen belang gedacht en te weinig aan hun maatschappelijke positie. Dat vertaalt zich ook in een groei van het aantal zaken bij de Accountantskamer.

De geschetste trend geldt overigens niet alleen voor accountants die werkzaam zijn in het openbaar beroep. Zij zijn begrijpelijkerwijs het meest zichtbaar in het debat, maar ook aan het optreden van accountants in business – die ook vallen onder de eisen van de VBGA – en daarmee ook onder het tuchtrecht – worden verwachtingen verbonden. Ook zij dienen zich bewust te zijn van hun (ethische) verantwoordelijkheden en het feit dat ze de maatschappij als een van de stakeholders hebben. Dat levert in de praktijk dilemma's op en leidt er soms ook toe dat accountants in business zich uitschrijven uit het register.

*Last but not least* heeft deze ontwikkeling ook gevolgen voor de eisen die aan de opleiding van accountants worden gesteld. De eindtermen worden herzien en er wordt gewerkt aan een marktgericht opleidingsmodel onder de noemer 'Vakbekwaamheid verzekerd'. Met betrekking tot de sociale vaardigheden en de beroepshouding worden steeds hogere eisen gesteld aan communicatie en professionele oordeelsvorming. Deze aspecten krijgen daarom meer aandacht in het nieuwe beroepsprofiel.



## Incompany (enkele voorbeelden)

- » Actualiteiten uit de insolventiepraktijk
- » Business-analyses in nieuw perspectief
- » Financieringsalternatieven voor het MKB
- » Monitoren van bankafspraken
- » Commercieel denken en doen
- » Next Generation IT Audit

## Fiscaal

- » Reorganisatie van ondernemingen en actualiteiten van Prinsjesdag

29 september  
13.00u-17.30u

1 oktober  
16.00u-20.30u

- » Fiscale aspecten rondom echtscheiding

20 oktober  
13.00u-17.30u

22 oktober  
16.00u-20.30u

- » Erfbelasting en estateplanning

10 november  
13.00u-17.30u

12 november  
16.00u-20.30u

- » Fiscale advisering van de DGA

15 december  
13.00u-17.30u

17 december  
16.00u-20.30u

## Accountancy

- » Toepassing nieuwe COS 4410 voor samenstellen

18 juni  
13.00u-17.30u

- » De nieuwe VGBA en ViO in het accountantskantoor

24 september  
13.00u-17.30u

- » Wwft en het accountantskantoor

15 oktober  
13.00u-17.30u

- » Actualia externe verslaglegging RJ Klein

19 november  
13.00u-17.30u

- » Waardering en verwerking: Onderhanden projecten en toepassing POC Methode

10 december  
13.00u-17.30u



# TREND 2

## INTERNAL AUDITORS: WORDEN STEEDS MEER VOOR VOL AANGEZIEN

**H**et belang van goede governance is de afgelopen jaren na een reeks incidenten bij onder meer beursgenoteerde ondernemingen en woningcorporaties nog duidelijker op de maatschappelijke agenda komen te staan. Tegen deze achtergrond is een aantal grotere ondernemingen, zoals Imtech, BAM Groep en Corio in de afgelopen twee jaar gestart met een internal-audit-afdeling. Ook onder kleinere bedrijven is er discussie over de wenselijkheid hiervan en wordt er op verschillende wijze op gereageerd. Commissarissen en bestuurders zoeken naar meer zekerheden over de interne beheersing van hun organisatie, mede vanuit de wens om hun aansprakelijkheidsrisico's te beperken. Dat is een belangrijke drijfveer voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van internal audit-afdelingen. Ook recente eisen vanuit wet- en regelgeving dragen daaraan bij.

Internal audit wordt dan ook in steeds breder verband voor vol aangezien. Enkele jaren ervaring binnen een internal-auditfunctie wordt inmiddels binnen veel organisaties gezien als een waardevolle ervaring voor de doorgroei naar een managementfunctie. Internal audit wordt 'sexy'.

Auditcommissies verlaten zich steeds meer op het werk van internal audit, omdat zij extra ogen en oren nodig hebben om hun taken goed in te vullen. Ook organisaties die vanwege hun omvang maar beperkte middelen hebben om zo'n functie in te richten staan nadrukkelijk voor de afweging wat de mogelijkheden zijn om een internal-auditfunctie in te richten. Typerend in dit verband is een rapport van de AFM (*Verkenning naar kritisch vermogen auditcommissies bij verslaggeving en accountantscontrole, maart 2015*). De toezichthouder benadrukte daarin dat auditcommissies zich goed bewust moeten zijn van de risico's die verbonden zijn aan het niet hebben van een internal auditor en de extra verantwoordelijkheid die dit van de commissarissen vraagt voor (het toezicht op) de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de onderneming.

Deze positieve ontwikkelingen voor het vak leveren ook spanningsvelden op. Een daarvan is de breedte van het werkveld. De praktijk laat zien dat internal audit veelal ook taken op het vlak van risicomanagement meeneemt. Ook is er sprake van behoorlijk wat pragmatisme in het combineren van activiteiten in de tweede en derde line of



*defence* – een bekend model in de interne beheersing van organisaties waarin drie verschillende lagen van interne beheersing worden onderscheiden. Bovendien kijken internal auditors vaak mee bij belangrijke issues, zoals cyber- en IT-security, grote projecten, productontwikkeling en overnames. Over de breedte van deze taakopvatting is binnen het vak discussie. Sommigen zien de internal auditor als een volwaardige ‘playing captain’ binnen organisaties. Een die meedenkt en adviseert om belangrijke projecten op een beheerste manier tot een succes te maken. Anderen waarschuwen juist voor zo’n rol als *playing captain*, omdat assurance niet moet worden vermengd met advies. Wie als auditor immers onderdeel wordt van het proces, kan niet meer frank en vrij oordelen.

Dat alles valt niet los te zien van de ophanging van internal audit in de organisatie. Hoofden van internal-auditfuncties rapporteren steeds vaker direct aan de ceo – en niet langer aan de cfo – en in een aantal gevallen ook direct aan de auditcommissie. Die laatste verantwoordingslijn rukt steeds meer op.

Recent onderzoek onder beursfondsen genoteerd aan de AEX, AMX en AScX laat een lichte stijging zien van het aantal internal-auditafdelingen. Van 62 procent in 2010 naar 67 procent in 2015. De motivatie om geen internal-auditafdeling in te stellen houdt meestal verband met de beperkte omvang van de onderneming.

**Uw vak  
verandert.  
Uw ambitie  
blijft.**

Nummer 1 in vacatures voor accountancy professionals.



**rousch.nl**

Optimaal  
samenwerken  
met cliënten



VOOR SLECHTS

**32,50**

PER MAAND, INCLUSIEF  
1 GEBRUIKER

## SnelStart Accountant

- ✔ **Het meest complete pakket**, voor accountants- en administratiekantoren
- ✔ **Online administratie**, eenvoudig periodes controleren terwijl uw cliënt verder werkt
- ✔ **Speciale telefoonlijn**, persoonlijke ondersteuning op niveau
- ✔ **Extra gebruikers aanmaken**, zo geregeld én slechts € 4,50 per gebruiker
- ✔ **Koppeling met rapportage- en urenregistratiesoftware**, via partners

*Ruim 3.000 accountants- en administratiekantoren werken al met SnelStart. Probeer het ook!*

[www.snelstart.nl/kansen](http://www.snelstart.nl/kansen)

# TREND 3

## BIG FOUR BOUWEN AAN ADVIESPRAKTIJKEN

**D**e vier grote kantoren hebben te maken met druk op de winstgevendheid in accountancy en audit en richten zich mede daarom sterk op het vergroten van hun adviespraktijken. De cijfers van Deloitte, EY, KPMG en PwC laten zien dat de adviespoten groeien terwijl *non-advisory* juist krimpt of stagneert. De groei wordt voor een deel gerealiseerd door het plegen van acquisities. In het oog springende deals van de afgelopen jaren waren onder meer de overname van Vivens door Deloitte, de aankoop van Plexus, Bridging Solutions en CrimsonWing door KPMG en de overname van Booz & Company door PwC.

Bij het uitbreiden van deze adviestakken hebben kantoren wel te maken met een veranderende markt. Het oude uurtje-factuurmodel is niet altijd meer houdbaar. Opdrachtgevers willen concrete verbetering en/of oplossingen van hun probleem zien en willen steeds vaker ook afrekenen op basis van toegevoegde waarde. Consultants moeten dus meer doen dan rapporten schrijven en ook verantwoordelijkheid nemen voor een oplossing, en implementatiekracht laten zien. Mede daardoor ontstaan er andere modellen in de adviesmarkt. Er is onder meer een voorzichtige trend naar *asset based consulting*, waarbij technologie een centrale rol speelt en waarbij soms ook op basis

van abonnementen wordt afgerekend. Niet voor niets investeren de kantoren steeds nadrukkelijker in data en data-analyse. De oprichting van een speciaal wereldwijd investeringsfonds hiervoor door KPMG is een opvallende illustratie daarvan. Ook andere kantoren laten zich zien. PwC nam bijvoorbeeld het bedrijf BGT over, gespecialiseerd in digitale strategie. Meer focus op big data is niet alleen waardevol voor de adviespraktijk, maar ook voor de eigen activiteiten: accountancy en belastingadvies zullen steeds meer *data- en computer-driven* worden.

Tegelijkertijd is er in de adviesmarkt sprake van prijsdruk. Er komen steeds meer (specialistische) adviesbureaus en zelfstandige professionals die in wisselende samenstellingen kunnen opereren en die de concurrentie met gevestigde grotere partijen niet schuwen. De transparantie in de markt is bovendien groter dan ooit en professionele inkoopafdelingen spelen een steeds dominantere rol. Dat zet – in combinatie met de economische tegenwind van de afgelopen jaren – druk op de marges.

De groei van de adviespraktijken van de big four is geen typisch Nederlandse ontwikkeling. Zo bleek in het Verenigd Koninkrijk dat de omzet van hun consultantstakken in 2014 harder groeide dan de totale Britse



consultancymarkt. De big four blijken daar te domineren in de financial services-sector.

Tot slot is er ook sprake van groeiende juridische afdelingen. Op internationaal niveau breiden accountantsorganisaties hun juridische afdelingen steeds verder uit ten koste van de advocatenkantoren. De juridische afdeling van PwC is inmiddels de nummer 10 in de lijst van grootste 'advocatenkantoren' op wereldtoneel. Alle juridische afdelingen van de big four staan wat grootte betreft in de top 40. Vanwege regelgeving kunnen accountantsorganisaties in veel

landen geen juridische taken vervullen, zoals bijvoorbeeld in de VS, India en Brazilië. Ook in veel Europese landen zijn er restricties op de taken die zij mogen uitvoeren. Dat weerhoudt veel kantoren er echter niet van om bij bepaalde onderwerpen (belasting, immigratie, arbeidsrecht, contractrecht, due diligence, compliance, HR) toch steeds meer juridisch werk te doen.



# TREND 4

## OPMARS VAN NIEUWE TECHNOLOGIE STAAT OP KANTELPUNT

**D**igitalisering van werkprocessen is in de accountancy al geruime tijd sterk in ontwikkeling. Daarbij gaat het onder meer om het automatiseren van de workflow (met onder meer elektronische dossiers), het aanbieden van portals waarbinnen wordt samengewerkt met klanten, het automatiseren van boekhoudingen door het koppelen van verschillende informatiebronnen en het aanbieden van online boekhoudprogramma's waar klanten veel zelf kunnen doen. Ook in de audit zelf wordt steeds meer gebruik gemaakt van softwaretools om zekerheid te krijgen.

Vergaande automatisering is simpelweg een noodzaak om op efficiënte wijze te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving en om een competitieve prijs neer te kunnen leggen bij opdrachtgevers. De 'achterkant' van het kantoor wordt zo slim mogelijk geautomatiseerd, zodat (a) de efficiency optimaal is om de kostprijs laag te houden en (b) er aan de voorkant tijd is om dichter op de klant en diens behoeften te zitten.

Toch lijkt het erop dat we op een kantelpunt staan naar het gebruik van nieuwe technologie, die nog dieper ingrijpt in de werkwijze van accountants. Een ontwikkeling die zowel

speelt bij kleinere kantoren die het mkb bedienen als bij grote kantoren in de audit. Een veel aangehaalde voorspelling daarbij is dat robots in de toekomst de accountant en diens grotendeels routinematige activiteiten gaan overnemen.

Het blijft natuurlijk lastig om de toekomst te voorspellen, maar het is bepaald niet ondenkbaar dat de mogelijkheden van big data flinke impact zullen hebben op financiële professionals zoals accountants en controllers. Nu vrijwel alles tot in detail meetbaar wordt, kan er een radicaal andere benadering komen voor het genereren – en controleren – van informatie. Dat komt niet alleen doordat we informatiestromen naadloos aan elkaar kunnen knopen met slimme algoritmes. Het komt ook doordat we nieuwe (voorspellende) inzichten kunnen genereren die essentieel zijn om grip te houden op organisaties.

Veelzeggend is de belangrijke stap in de 'volwassenwording' van IBM's supercomputer Watson. Deze blijkt ook in staat om nieuwe recepten voor gerechten te ontwikkelen en kan daarmee feitelijk de strijd aan met topkoks. Het is opmerkelijk dat een computer een dergelijke taak met hoge eisen

op cognitief vlak aankan. Watson zou in potentie ook veel klassieke accountantstaken – minder complex dan die van een topkok – betrouwbaarder en foutlozer kunnen uitvoeren dan de menselijke hand. De vraag is vooral wanneer dit zal gebeuren.

De accountant hoeft daarmee niet te verdwijnen, maar kan in de toekomst potentieel een veel meer strategische rol pakken. De technologie maakt het immers mogelijk om

nieuwe inzichten te genereren: meer up-to-date informatie of zelfs informatie met voorspellende waarde. Met die inzichten ontstaan nieuwe mogelijkheden om nog beter te kunnen functioneren als sparringpartner en op nieuwe terreinen toegevoegde waarde te laten zien. Tegelijkertijd geldt dat kantoren die deze technologie en de bijbehorende concepten niet tijdig omarmen waarschijnlijk snel uit business zijn omdat ze op concurrentieachterstand komen.



U wilt op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen in uw vakgebied. U vindt het belangrijk dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn en blijven. Dan kiest u natuurlijk voor NIVE Opleidingen, dé Financiële opleider!

### Praktijkgerichte opleidingen

- Controllersopleidingen, o.a. HOFAM
- Masteropleidingen
- Cash- en Treasury Management
- Credit Management

### Inspirerende financiële cursussen

- Bedrijfskundige thema's
- Finance & Control
- Financieel Management & Professionele vaardigheden
- Finance for Non-Financials



HRA 2015  
nu beschikbaar!

Boek + App €75

  
NBA

App voor Android of iOS  
Stand alone €29,99

Meer informatie en bestellen [www.nba.nl/HRA2015](http://www.nba.nl/HRA2015)

# TREND 5

## OMZETONTWIKKELING STAGNEERT MAAR HANGT STERK SAMEN MET KANTOOROMVANG EN TYPE

**D**e accountantsmarkt staat de afgelopen jaren onder druk. Enerzijds is dat een gevolg van uitblijvend economisch herstel. Anderzijds is er sprake van structurele factoren, zoals de digitalisering van werkprocessen die het volume (aantal uur) verlaagt. De ontwikkelingen verschillen echter sterk per (type) kantoor.

De big four hebben in het auditsegment te kampen met teruglopende omzetten. Bovendien is in het topsegment van gecontroleerde organisaties – de organisaties van openbaar belang – sprake van een (nieuwe) verplichte periodieke rotatie van controlerend kantoor. De taart wordt opnieuw verdeeld en dat leidt ook tot prijsconcurrentie. Tegelijkertijd wordt ingezet op kwaliteit – mede naar aanleiding van de kritische rapportages van toezichthouder AFM – en daarmee gewaakt voor te scherpe urenbegrotingen. Tegenover deze daling aan de auditkant is sprake van een groei van adviesdiensten.

De groep direct daarna – de mid four – heeft bovendien te maken met druk op de omzet in het controle- en samensteldomein. Hier lekken klanten weg naar kleinere kantoren

en is sprake van een terugloop in bijzonder (advies)werk als gevolg van de laagconjunctuur. Ook staat het samenstellwerk onder druk als gevolg van een efficiëncyslag door digitalisering. De opbouw van adviesdiensten is in dit segment lastiger en in een rapport van Rabobank (*Toekomstige investeringen drukken resultaat, maart 2015*) wordt dan ook gesteld dat deze kantoren *stuck in the middle* zijn. Zij zetten in op een verhoogde *customer intimacy* – dichter op de klant zitten – en het verder verhogen van de efficiency door digitalisering en rationalisering van het vestigingsbeleid.

Voor de mkb-kantoren geldt dat er een prijsdruk wordt gevoeld en dat de klassieke werkzaamheden – zoals het voeren van administraties, het samenstellen van jaarrekeningen en het doen van aangiftes – in rap tempo worden geautomatiseerd. Er komen steeds minder mensenhanden aan te pas. Dit maakt dat veel van deze kantoren zoeken naar manieren om dichter op de klanten te zitten en daar met nieuwe diensten toegevoegde waarde te bieden. Dat vraagt veelal ook om medewerkers met andere competenties.

Overigens valt de omzetedruk in het segment van de kleinere kantoren relatief nog mee.

Uit de laatste Benchmark accountancy in opdracht van NOVAK blijkt dat kleinere kantoren (minder dan twintig werknemers) het eigenlijk zo beroerd nog niet doen. Wanneer we de omzetten in 2010 vastpinnen

op een index van 100 komen deze in 2014 uit op respectievelijk 105 (administratiekantoren), 103 (accountantskantoren < 20) en 94 (accountantskantoren > 20).





## ESAA Erasmus Executive Programs

### Leergang voor RA-Executives

Deelname aan de 'Leergang voor RA-Executives' van de Erasmus School of Accounting & Assurance is meer dan alleen het opdoen van kennis en inzichten vanuit de wetenschap. Deze uitgebreide leergang biedt een platform met volop ruimte voor inbreng van eigen casuïstiek, interactie en reflectie.

De leergang is speciaal ontwikkeld voor de ervaren registeraccountant die zijn/haar vaktechnische kennis wil verbreden met onderwerpen die in toenemende mate van belang zijn voor de functie-uitoefening. De kennis op deze terreinen verbetert het signalerend vermogen van de registeraccountant en stelt hem of haar in staat tijdig en gericht te handelen. Deelnemers staan open voor verdieping en zien de toegevoegde waarde van het delen van kennis en ervaringen. Ze worden uitgedaagd om hun manier van denken en doen te spiegelen aan state-of-the-art-kennis, gebracht door betrokken hoogleraren, experts en 'thought leaders'.

#### Module 1

##### Tone at the Top

10 & 11 september 2015  
Prof.dr. Fred van Eenennaam

#### Module 2

##### Risk Management

1 & 2 oktober 2015  
Ton Berendsen MBA

#### Module 3

##### Ondernemingsstrategie

22 & 23 oktober 2015  
Prof.dr. Geert de Jong

#### Module 4

##### Finance

12 & 13 november 2015  
Drs. Henk ten Cate RA

#### Module 5

##### Informatietechnologie

3 & 4 december 2015  
Prof.dr. Hans Verkruijssse RE RA

#### Module 6

##### Integrated Reporting

7 & 8 januari 2016  
Dr. Nancy Kamp-Roelands RA MA

#### Module 7

##### Corporate Governance 3.0

28 & 29 januari 2016  
Prof.dr. Fred van Eenennaam

#### Module 8

##### Gedrag en Drijfveren

18 & 19 februari 2016  
Dr. Antoinette Rijsenbilt

In tegenstelling tot grootschalige PE-evenementen, hanteert ESAA een groeps grootte van maximaal 20 deelnemers. Op deze wijze is er ruimte om inhoudelijk diep op de onderwerpen in te gaan en interactie te hebben met docenten en deelnemers.

Het programma wordt modulair aangeboden, hetgeen betekent dat vrij gekozen kan worden uit de aangeboden modules. Elke module duurt van donderdagmiddag 13:00 uur tot vrijdag 17:00 uur inclusief overnachting.

**PE-uren:** 96 (per module 12)

**Locatie:** Campus Woudestein, Erasmus Universiteit Rotterdam

**Telefoon:** 010-408 15 20

**E-mail:** esaa-acc@ese.eur.nl

Informatie over het programma en de sprekers vindt u, net als het inschrijfformulier, op onze website:  
[www.esaa.nl/executives](http://www.esaa.nl/executives)

# Van uitdagingen naar kansen

Opleiding Management Kompas Groep bereidt accountants voor op toekomst

De toekomst van de accountant is een van de meest besproken onderwerpen in deze branche. Logisch, want er is veel veranderd in de afgelopen jaren. En er gaat nog veel meer veranderen. Dat brengt uitdagingen met zich mee, maar zeker ook kansen.



Veel accountantskantoren worstelen met de vraag hoe zij hun kantooromzet kunnen verhogen, hoe zij hun adviesrol kunnen vergroten en hoe zij van meer toegevoegde waarde kunnen zijn voor hun klanten. De Management Kompas Groep (MKG) heeft een adviesinstrument ontwikkeld, het Management KompasSysteem® (MKS), dat accountantskantoren in kunnen zetten om in te spelen op deze veranderende markt.

Met behulp van het MKS kan een accountant zijn klanten begeleiden bij het vergroten van het bedrijfsresultaat. Hierdoor biedt je een klant veel toegevoegde waarde. Letterlijk en figuurlijk. De opleiding tot Adviseur Management KompasSysteem (38 PE punten), leert accountants hoe zij dat in de praktijk kunnen realiseren. Deze opleiding is onlangs onderzocht door CEDEO, de onafhankelijke certificerende instantie voor opleidingen, en werd erg goed beoordeeld. De opleiding tot MKS-adviseur is hiermee officieel CEDEO-erkend.

Tijdens deze opleiding worden accountants opgeleid om samen met hun MKB-klanten het bedrijfsresultaat te verbeteren aan de hand van het Management KompasSysteem®. Het eerste deel van het onderzoek van CEDEO bestond uit controle van de cursusdocumenten, het tweede deel uit een enquête onder cursisten. Op alle punten scoorde de opleidingen het hoogst haalbare resultaat.

De opleiding voldoet bij alle ondervraagde deelnemers aan de verwachtingen zoals die van

tevorens waren gewekt. Zowel qua niveau als qua duidelijkheid, diepgang en het theoretisch- en praktisch gehalte van de cursus. **“Ik vond de opleiding werkelijk perfect, er werden veel kanten belicht en er werd uitstekende uitleg over het systeem gegeven”**, aldus een deelnemer.

Een andere referent zegt **“Het was heel goed dat er zowel een klant als een adviseur aan het woord kwamen, die hadden elk hun eigen gezichtspunt en dit werkte zeer verhelderend.”**

Alle ondervraagden vinden dat de opleiding voldoende handvatten bood voor toepassing in de eigen praktijk: **“Ik ben heel blij dat ik deze opleiding gevolgd heb. Ik kan de theorie nu goed toepassen in diverse situaties die ik tijdens mijn werk tegenkom.”**

Ook de docenten worden positief beoordeeld: **“Ik ben heel tevreden over de docenten, zij hadden elk hun eigen specialiteit en hierdoor ontstond er een goed en veelzijdig beeld.”**

Iedereen is dermate tevreden dat ze de Management Kompas Groep graag bij collega's aanbevelen en dat ze graag nog eens gebruik maken van het cursusaanbod.

Huib Truijien, algemeen directeur MKG: **“Wij zijn zeer verheugd over de uitkomsten van dit onderzoek van CEDEO. Wij werken er hard aan om goede, kwalitatieve opleidingen te geven die accountants de mogelijkheid bieden om de overgang te maken van accountantskantoor naar advieskantoor. We zijn er trots op dat we we daarin slagen.”**

Voor meer info zie [www.managementkompasgroep.nl](http://www.managementkompasgroep.nl)



## TREND

## 6

VERDERE FLEXIBILISERING  
VAN ARBEID IN  
ACCOUNTANCY LIJKT  
ONVERMIJDELIJK

**F**lexibilisering van arbeid – en daarmee ook de verdere opkomst van de zzp'er (zelfstandige zonder personeel) – is in vrijwel alle sectoren van de economie al jaren een krachtige trend. Binnen de accountancy is deze trend relatief laat op gang gekomen maar lijkt deze nu wel aan kracht te winnen. Veel uittredende partners en ontslagen medewerkers beginnen voor zichzelf nu de drempels daarvoor erg laag zijn. Dit zorgt voor een verdere druk op prijzen aan de onderkant van de markt. Zzp'ers kunnen het kostenniveau immers laag houden. Flexibilisering biedt echter ook kansen voor kantoren. Kantoren kunnen met een flexibele schil gespecialiseerde kennis en kunde inkopen en kunnen hierdoor snel inspelen op piekmomenten. Dit maakt de kostenstructuur van het kantoor flexibeler en maakt het mogelijk om nieuwe diensten met minder risico op te zetten. Tegelijkertijd is er de zorg of flexibilisering niet ten koste gaat van de kwaliteit.

Deze trend valt niet los te zien van de wens en/of noodzaak tot ingrepen in de kostenstructuur. Grofweg tweederde van de kosten van een accountantskantoor bestaat uit

personeelskosten. Het verkleinen (en/of flexibiliseren) van het personeelsbestand is dan ook een belangrijke efficiencymaatregel. De flexibilisering van de factor arbeid valt evenmin los te zien van een verandering in het profiel van de benodigde medewerkers. De aard van het werk verandert en dat vraagt om medewerkers die klantgericht zijn en adviesvaardigheden hebben. Kernbegrippen zijn: analytisch vermogen, proactieve houding en het vertalen van financiële kennis en analyses naar de business van de ondernemer. Veel kantoren worstelen echter met de vraag hoe ze deze competenties moeten opbouwen en uitbouwen. Dit kan niet altijd met de bestaande medewerkers. In veel gevallen is al wel ingezet op diverse adviesvormen als nieuwe dienstverlening en is fors geïnvesteerd in ICT om de klassieke werkzaamheden zo efficiënt mogelijk te verrichten. Nu is het zaak te beschikken over medewerkers die deze nieuwe vormen van toegevoegde waarde kunnen bieden aan opdrachtgevers.

Dat vraagt bijvoorbeeld om het aantrekken van jonge professionals. Echter, deze zijn ook buiten de accountancy zeer gewild.

En veel jonge mensen zien er niet naar uit om te gaan werken in een sector die bekend staat om de lange en intensieve werkweken. Een betere balans tussen werk en privé is dan ook aan te bevelen. Flexibilisering kan op zijn minst een deel van de oplossing zijn. Ook in de accountancy neemt het aantal zzp'ers inmiddels toe en kantoren kunnen hier hun voordeel mee doen. In de markt staan dan ook voorzichtig steeds meer partijen op die zich hierop richten. Denk aan een model waarbij ambitieuze professionals een combinatie kunnen maken van werken voor een accountantskantoor en ervaring opdoen in het bedrijfsleven of bij de overheid.

Over het geheel gezien is er tussen 2008 en 2013 nog steeds sprake van een zeer lichte groei van het aantal accountants dat werkzaam is in het openbaar beroep. Over een periode van vijf jaar is er sprake van een plus van 142 personen, oftewel twee procent. Het aantal eenpitters is in deze periode gedaald met acht procent (tot 1.108). De grootste groei (zowel in absolute als in relatieve zin) is waar te nemen in de categorie praktijken met vijf tot en met tien accountants. Het aantal accountants in deze categorie steeg met 139, hetgeen een stijging betekent van twintig procent ten opzichte van 2008.



# 2

## Cijfers en data accountantsberoep

1. Fusies en overnames van accountantskantoren in Nederland (2014)
2. Verschuivingen binnen marktsegmenten: oob's, woningcorporaties en zorgmarkt in Nederland
3. Top 30 Accountantskantoren 2014 in Nederland
4. Omzetontwikkeling 2013/2014 big four in Nederland verdeeld naar services
5. Overzicht internationale overnames van adviesbureaus door de big four
6. Top 25 accountantskantoren wereldwijd
7. Verwachtingen omzet internationale accountantskantoren
8. Ledenaantallen NBA
9. Instroomcijfers NBA-praktijkopleiding
10. Wwft meldingen
11. Onrechtmatig titelgebruik
12. Kwaliteitsonderzoeken AFM
13. Overzicht klachten Accountantskamer
14. Klachtencommissie NBA
15. Beloningsonderzoek
16. Gebruik SBR

# 1

## FUSIES EN OVERNAMES IN 2014 VAN ACCOUNTANTS- KANTOREN IN NEDERLAND

### **MEER TRANSACTIES IN ACCOUNTANTSMARKT**

Een rapport van Full Finance Consultants laat zien dat er in 2014 meer fusies, overnames en samenwerkingen (hierna: transacties) in de accountancy zijn geregistreerd dan in 2013. Door het voorzichtige herstel van de economie wordt voor 2015 een lichte daling verwacht ten opzichte van 2014. De tendens is dat prijzen lager zijn, mede door lagere winsten. Er zijn meer grotere partijen die kansen zien op de overnamemarkt, hoewel ze kritischer zijn als nooit tevoren. Eenderde van de kantoren is min of meer genoodzaakt zich aan te sluiten bij een grotere partij. De continuïteit van activiteiten en een (tijdelijke) partnerpositie worden hiermee veiliggesteld. Bij nog eenderde van de gevallen is de leeftijd de aanleiding om tot verkoop of fusie over te gaan. In andere gevallen sluit de kleinere partij een deal (meestal fusie) omdat ze kansen ziet voor schaalvergroting.

Hierna een overzicht van fusies, overnames en samenwerkingen van Nederlandse accountantskantoren waarover is bericht in (vak)media.

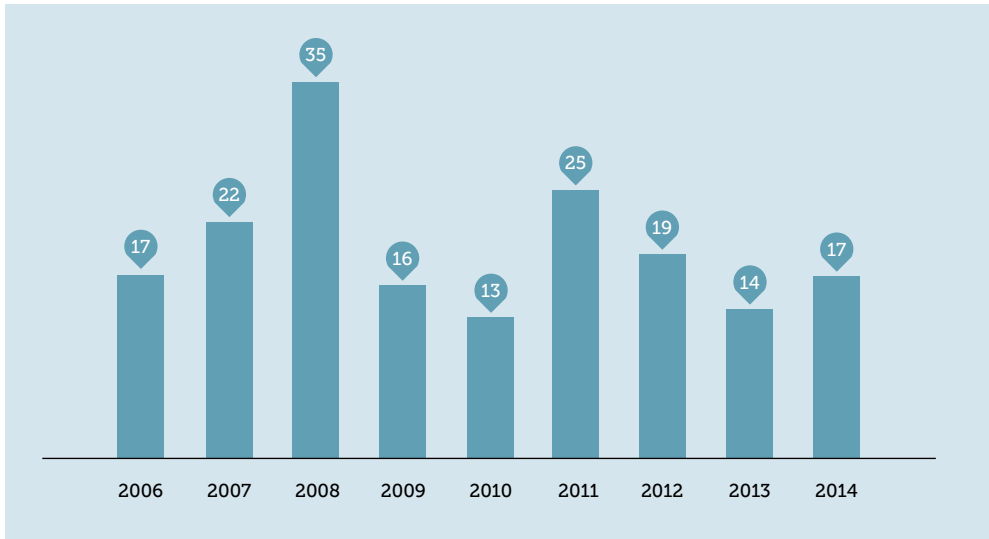
### **FUSIES EN OVERNAMES 2015**

- Mkb-praktijk KPMG verder als 216 Accountants
- Amersfoortse partners BDO nemen vestiging over
- EMO sluit zich aan bij De Beer
- DRV neemt Allround Accountancy en Oosterwijk Belastingadvies over
- Phidra Accountants & Adviseurs en AFM Consultancy samen verder
- Blömer lid van HLB Nederland
- Baker Tilly Berk en TweeDee nemen Nijhof Groep over
- Accon avm neemt Berndsen Van de Beek & Partners over

### **FUSIES EN OVERNAMES 2014**

- Overname ROZA door accon avm
- Samenwerking Kieskamp Accountants en Schoonebeek Accountants & Adviseurs
- Alfa neemt AADAF Registeraccountants over
- Fusie deWaardKramer en Ruitenburg adviseurs & accountants
- Lodder-Dales Arnhem neemt Hermans Accountants en Fiscalisten over
- Samenwerking Van Driel & Partners en GG Accountancy

## Fusies, overnames en samenwerkingsverbanden van accountantskantoren (in de media aangekondigd)



(bron: Accountant.nl)

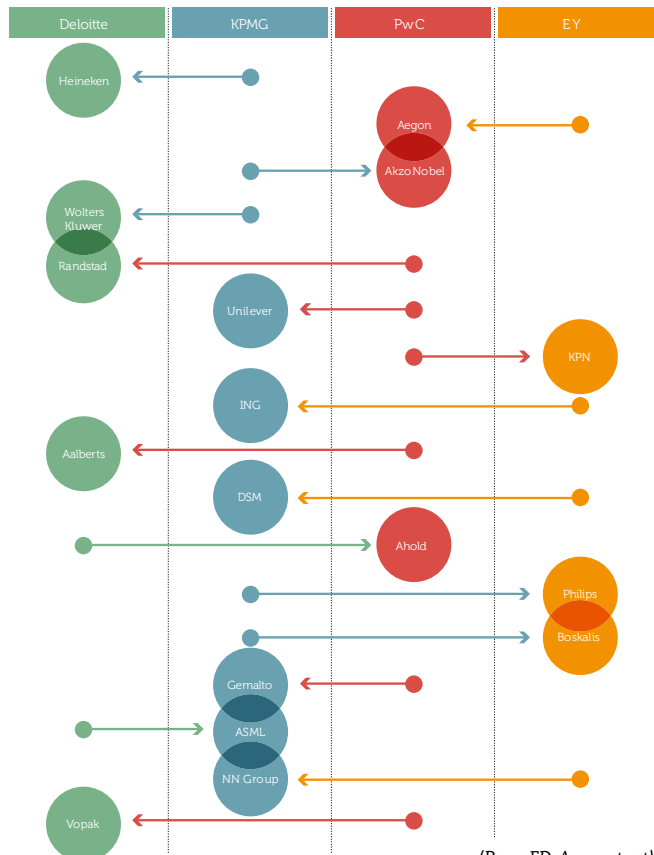
- Accon avm neemt Smelt Coster en BBT over
- Foederer Accountants fuseert met De Keijzer Nipius & Co
- Samenwerking Accon avm en het Belgische Bofidi
- Lansigt accountants en belastingadviseurs en Begeer accountants & fiscalisten fuseren
- Voormalige vestiging van Van Noord Accountants te Gorinchem sluit zich aan bij Visser & Visser
- STC sluit zich aan bij Alfa
- Accon avm neemt Zoys over
- WIJmetAARTS neemt Sensible Finance over
- Triple J fuseert met de Schipper Groep
- Aansluiting van eMGé Accountants & Adviseurs bij NBC Nederland
- Strategische samenwerking Seres en Countus Groep

# 2

## VERSCHUIVINGEN BINNEN MARKTSEGMENTEN: OOB'S, WONINGCORPORATIES EN ZORGMARKT IN NEDERLAND

### WISSELINGEN VAN DE WACHT

Als gevolg van de verplichte kantoorrotatie heeft een aantal bedrijven dit jaar voor een nieuwe accountant gekozen, met Deloitte als voorlopige winnaar. In de figuur een overzicht van de accountantswisselingen onder de grotere beursfondsen (oob's):



(Bron: FD, Accountant)

## WONINGCORPORATIES

De nog altijd dominante positie van Deloitte in de woningcorporatiemarkt kalft de laatste jaren snel af, zo blijkt uit een onderzoek van Accountant. Vooral BDO roert zich steeds sterker in deze markt en ook PwC rukt op. Gemeten in aantal klanten bekleedt BDO nu een tweede plaats na Deloitte. In verhuureenheden moet het kantoor alle big four nog steeds voor laten gaan, maar de afstand tot EY en KPMG is nu veel kleiner dan in 2005.

### Marktaandeel accountantskantoren in woningcorporatiemarkt

Onderverdeling obv:	Aantal klanten		VHE*		Omzet
	2005	2012	2005	2012	2012
	in %	in %	in %	in %	in %
BDO	15,3	22,0	7,5	13,2	14,2
Deloitte	44,3	32,8	43,4	30,4	35,8
EY	15,5	14,4	10,7	13,6	13,1
KPMG	6,3	6,4	13,3	14,5	9,9
PwC	14,1	19,4	21,5	27,4	26,1
Overig	3,7	2,9	0,8	0,3	0,2
Baker Tilly	0,8	2,1	2,8	0,6	0,5
Verstegen					0,2
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0


\* = Verhuureenheden

## SECTOR ZORG

De greep van de big four kantoren op de zorgmarkt verslapt langzaam, zo blijkt uit een analyse van de wisselingen van accountant. Twee kantoren – BDO en Verstegen – krijgen langzamerhand een wat sterkere positie ten koste van de big four, die de zorgmarkt niettemin nog stevig blijven domineren.

### Fee en klanten per kantoor, care 2013

	Fee 2013	Klanten	Marktaandeel		
			Fee 2013	Klanten	Fee 2010
Deloitte	€ 9.669.071	123	18,7%	19,5%	20,9%
EY	€ 10.735.130	123	20,8%	19,5%	22,7%
KPMG	€ 10.083.045	78	19,5%	12,4%	18,3%
PwC	€ 14.682.363	134	28,4%	21,2%	28,5%
BDO	€ 1.655.320	38	3,2%	6,0%	1,7%
Verstegen	€ 2.713.399	73	5,3%	11,6%	4,0%
Overig	€ 2.143.192	62	4,1%	9,8%	3,9%
Totaal	€ 51.681.520	631	100,0%	100,0%	100,0%



Martijn Brand, Algemeen Directeur ADP Nederland

## Nieuwe kansen voor accountants in het MKB

*Ontwikkelingen rond de vier grote accountantskantoren - de Big Four - zijn voortdurend in de publiciteit. Maar ook bij de accountants, financieel adviseurs en administratiekantoren die zich richten op het midden- en kleinbedrijf is er al enige tijd veel, heel veel, aan de hand. Door te kiezen voor slimme partnerships komen voor deze groep nieuwe kansen onder handbereik. Net op tijd. De kantoren moeten namelijk haast maken met het versterken van hun adviesfunctie. Dat is de overtuiging van zowel Martin Hoogendoorn, professor aan de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) in Rotterdam als Martijn Brand, Algemeen Directeur van ADP Nederland.*

### Kansen en bedreigingen

Martin Hoogendoorn schetst het accountancylandschap van nu: "Bedrijven letten op de kosten en vinden soms de grote accountantskantoren EY, Deloitte, PwC of KPMG te duur. Organisaties zonder beursnotering gaan dan naar de middelgrote kantoren.

Niet-controleplichtige bedrijven maken steeds meer gebruik van de administratiekantoren."

Een beweging die op het eerste gezicht dus gunstig is voor kantoren die zich specialiseren in dienstverlening aan het MKB.



Hoogendoorn: "Tarieven zijn leidend bij deze keuze maar niettemin verwacht men veel. De vraag is dan wel of het kleinere kantoor voldoende tijd kan maken en voldoende deskundigheid heeft om hiervan écht te profiteren."

Veel ontwikkelingen binnen de branche worden ook aangejaagd door automatisering. Dat betekent voor de MKB-dienstverlener zowel een kans - meer tijd voor specialistische taken - als een bedreiging. Er zullen werkzaamheden verdwijnen omdat er handelingen worden geautomatiseerd en een simpele jaarrekening met een druk op de knop geproduceerd kan worden. Want met de juiste software kunnen ondernemers nu ook veel zelf doen.

Hoogendoorn: "Hoewel er nog altijd wel toezicht nodig is op het correct invoeren van de juiste gegevens. Maar je krijgt ook

**"EEN VAN DE TRENDS IS DAT ADVISERING HET (OMZET)GAT DIENT OP TE VULLEN DAT GESLAGEN IS DOOR TOENEMENDE DIGITALISERING EN PRIJS-CONCURRENTIE IN DE ACCOUNTANCYBRANCHE."**

BRON: RABOBANK CIJFERS & TRENDS, MEI 2015

andere aandachtspunten. Bij grotere kantoren zie je al dat zaken als datamining en data-analyse worden opgepakt. Uitwisseling van gegevens via XBRL is een hot item en vereist aandacht van alle betrokkenen. Ook kleinere kantoren zullen moeten investeren in kennis op dit terrein." En die investeringen zijn doorgaans niet mals. Als men de benodigde automatisering en kennis op een slimme manier in huis kan halen, dan kunnen ook kleinere accountants van deze uitdaging een kans maken.

**Accountants moeten keuzes maken**

Naast al deze ontwikkelingen blijft overeind dat de accountant voor veel bedrijven in

het MKB als aanspreekpunt fungeert voor alle financiële en fiscale zaken: zeg maar de financiële huisarts. Steeds meer groeit de overtuiging, gesteund door onderzoek\* dat de kansen voor de 'accountant voor de toekomst' juist liggen in het versterken van de adviesrol.

"De tarieven staan al langere tijd onder druk, de verwachtingen van de klant zijn hoog", is ook de conclusie van Martijn Brand, Algemeen Directeur van ADP Nederland. "Accountants moeten keuzes maken. Ze zullen hun bedrijfsprocessen moeten aanpassen. Minder tijdrovende handelingen, meer advisering aan de klant. Want daar kun je het verschil maken."

Aan het aanpassen van bedrijfsprocessen gaat altijd een strategische keuze vooraf. "Welke dienstverlening blijf je aanbieden, waarvan kun je het beste afscheid nemen? Niet altijd de makkelijkste beslissingen" vindt Brand. "Bij ADP speelt dit transitieproces natuurlijk ook. Continu investeren in nieuwe en innovatieve platformen en innovatie in de dienstverlening, om de veranderende behoefte bij onze klanten te kunnen invullen. Wat wil onze (toekomstige) klant en hoe kunnen we die klant het beste helpen?"

**Kwaliteit moet leidend zijn**

Overwegingen die bij ADP onder meer hebben geleid tot het ontwikkelen van geïntegreerde HR- en salarissystemen via de 'agile' aanpak: de hedendaagse methode van softwareontwikkeling waarbij de (interne) klant continu betrokken is, feedback direct wordt verwerkt en nieuwe oplossingen of updates sneller beschikbaar zijn voor de gebruiker. Brand: "Kwaliteit is daarbij leidend, en dat moet het naar mijn mening óók zijn als je praat over de toekomst van het accountancyvak. De prestaties van je kantoor moeten onberispelijk zijn. Neem je dat begrip als leidraad, dan dient zich een belangrijk argument aan om werkzaamheden met een hoog afbreukrisico uit te besteden aan een betrouwbare, gespecialiseerde partner."

**ADP Accountancy Partner Programma**

ADP treedt natuurlijk graag op als die partner als het gaat om het uitbesteden van payroll oftewel de salarisadministratie.

Sinds het voorjaar van 2015 is er het ADP Accountancy Partner Programma, speciaal voor de accountant en financieel adviseur die zich richten op het MKB. Dit programma – in de VS al vele jaren een succes – is het antwoord op de vraag hoe we onze klanten vandaag de dag het beste kunnen helpen.

Martijn Brand: “Vaak onderkennen accountants dat het uitvoeren van de salarisadministratie voor hen geen lonende zaak is, maar toch blijft men deze dienst dan nog aanbieden. De argumentatie is dan dat ‘de klant dat zo gewend is’ en dat je als financieel adviseur op die manier een goed inzicht hebt in de stand van zaken. Maar in de praktijk blijkt dat de klant juist goed reageert op de samenwerking van zijn accountant met een A-merk. Zeker omdat zijn accountant via zijn eigen portal toch nog steeds direct toegang heeft tot de salarisgegevens.”

### Continuïteit en compliancy

Groot voordeel van een partnerschap voor de salarisadministratie is dat ook het issue van continuïteit wordt getackeld. Binnen de kleinere kantoren is er vaak niet meer dan één medewerker met voldoende kennis van de salarisadministratie beschikbaar. Dat maakt onnodig kwetsbaar. Partners van het ADP Accountancy Partner Programma hebben dat probleem niet meer. Bovendien weten ze zeker dat de salarisadministratie van hun klanten altijd via de geldende wet- en regelgeving wordt uitgevoerd. Brand: “Dat is onze specialiteit. Een complete afdeling houdt fulltime alle wijzigingen op het gebied

van wet- en regelgeving in het vizier en zorgt dat alles in de programmatuur wordt opgenomen. We zorgen niet alleen dat alles snel en goed loopt, maar nemen ook de verantwoordelijkheid en de risico's over.”

## “VAAK ONDERKENNEN ACCOUNTANTS DAT HET UITVOEREN VAN DE SALARISADMINISTRATIE VOOR HEN GEEN LONENDE ZAAK IS.”

Deelnemers aan het ADP Accountancy Partner Programma hebben via een speciaal ontwikkelde webportal toegang tot de gegevens van hun klanten en ook tot handige tools en veel vakinformatie, gericht op het MKB. Die kan de accountant ook weer gebruiken in de dienstverlening naar zijn klanten. ‘Samen slim en succesvol’, noemt ADP dit.

In Nederland is dit een nieuw initiatief. Martijn Brand besluit: “Maar in de VS draait het Accountancy Partner Programma al geruime tijd. We bedienen daar al 4.500 ondernemers, zowel hele grote bedrijven als kleinere ondernemingen. In Nederland richten we ons in eerste instantie op de kleinere tot middelgrote kantoren omdat zij onze hulp en kennis nu het hardst kunnen gebruiken.”

### **Het ADP Accountancy Partner Programma:** *actieve samenwerking tussen ADP, accountant en klant.*

- ADP verzorgt de salarisadministratie en draagt ook de risico's.
- Compliancy, schaalbaarheid en continuïteit gegarandeerd.
- HR-kennis en detachering binnen handbereik.
- Aantrekkelijke partnervergoeding.
- Minder eigen investeringen in automatisering.
- Meer tijd en tools voor het uitbouwen van de adviesfunctie.

ACCOUNTANCY.ADRNL | Samen slim en succesvol



Gratis kennismaken met de

^

## Collectie Accountancy

v

Neem nu  
een gratis proef-  
abonnement.

Vind snel alle informatie die u nodig heeft met de nieuwe Collectie Accountancy. De enige online collectie van uitgaven voor de dagelijkse praktijk van accountants, compleet en voordelig!

Navigator  
nu ook voor tablet

Deze gebruiksvriendelijke online portal geeft toegang tot bronnen als:

- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving
- Handboek Accountancy
- Compendium voor de Jaarrekening
- Handboek Externe Verslaggeving (+ checklist)
- Handboek Jaarrekening (+ checklist)

Binnen de Collectie Accountancy heeft u keuze uit twee pakketten; Compleet en Expert. En, dit alles voor een zeer aantrekkelijke prijs.

**Gratis proefabonnement of meer informatie? Ga naar [www.wolterskluwer.nl/navigator](http://www.wolterskluwer.nl/navigator)**



**NAVIGATOR**

Sneller tot essentie.



Hoe zorgt u dat u tijdig de  
benodigde informatie van uw  
cliënt krijgt?

A

B **Formulier Online**

C

D

**NIEUW!**

**Formulier Online**



[PINKWEB.NL/NIEUW](http://PINKWEB.NL/NIEUW)



volgende

**Pink**  
web applications

## 3

## TOP 30 ACCOUNTANTSKANTOREN 2014 IN NEDERLAND

Uit onderstaand overzicht Top 30 accountantskantoren blijkt dat bij de meeste grote en middelgrote kantoren sprake is van een verdere daling van de omzet. Ook het aantal fte's nam verder af. Daar waar sprake is van positieve uitschieters wordt dit voorname-

lijk veroorzaakt door overnames van andere kantoren. Full Finance, opsteller van de lijst, constateerde dat niet eerder in het vijfjarig bestaan van de lijst zoveel plaatswisselingen hebben plaatsgevonden.

Ranking	kantoor naam	2013 of 2012/2013		2012 of 2011/2012		mutaties	
		omzet*	fte's	omzet*	fte's	omzet	fte
1 (+1)	EY (1)	673,0	3.628	658,9	3.811	2,1%	-4,8%
2 (-1)	PwC (1)	663,8	4.292	693,3	4.463	-4,3%	-3,8%
3 (-)	Deloitte (2)	631,0	4.341	637,8	4.475	-1,1%	-3,0%
4 (-)	KPMG (3)	606,0	3.695	632,0	3.854	-4,1%	-4,1%
5 (-)	BDO (4)	229,9	2.093	230,1	2.108	-0,1%	-0,7%
6 (-)	Flynth	148,1	1.452	157,4	1.581	-5,9%	-8,2%
7 (-)	Accon AVM	93,6	909	106,8	1.067	-12,3%	-14,8%
8 (-)	Baker Tilly Berk	83,2	657	85,7	657	-2,9%	0,0%
9 (-)	Mazars (5)	76,3	614	75,5	650	1,1%	-5,5%
10 (-)	Alfa	67,9	675	68,6	697	-1,0%	-3,2%
11 (-)	De Jong & Laan	60,3	553	62,9	595	-4,2%	-7,1%
12 (-)	ABAB	57,3	603	57,2	607	0,2%	-0,7%
13 (-)	Grant Thornton	51,9	437	51,9	464	0,0%	-5,8%
14 (-)	Countus	45,1	496	47,2	524	-4,4%	-5,3%
15 (+1)	DRV	38,9	364	38,8	372	0,2%	-2,2%
16 (-1)	Meeuwssen Ten Hoopen	38,7	364	39,4	390	-1,7%	-6,7%
17 (-)	Witlox Van den Boomen (6)	37,7	301	39,9	327	-5,4%	-8,0%
18 (+7)	HLB Van Daal & Partners (7)	29,3	258	20,0	160	46,2%	61,3%
19 (+1)	Foederer DFK (8)	28,7	242	26,1	227	10,0%	6,6%

Ranking	kantoor naam	2013 of 2012/2013		2012 of 2011/2012		mutaties	
		omzet*	fte's	omzet*	fte's	omzet	fte
20 (-2)	Schipper ORZ	27,5	268	27,2	267	1,1%	0,4%
21 (+1)	Van Oers (9)	26,7	230	25,6	215	4,7%	7,0%
22 (-3)	Kroese Wevers	26,1	237	26,6	254	-1,9%	-6,7%
23 (-2)	Koenen en Co	24,7	201	25,9	214	-4,6%	-6,1%
24 (-1)	RSM Niehe Lancée Kooij	23,8	196	22,9	206	3,9%	-4,8%
25 (-1)	Crop	20,4	171	21,4	175	-4,6%	-2,3%
26 (-)	PKF Wallast	19,7	132	20,3	136	-2,6%	-3,2%
27 (+1)	Visser & Visser	16,6	162	16,9	176	-1,8%	-8,0%
28 (nvt)	Bentacera	16,6	201	-	-	n.b.	n.b.
29 (-)	Jan©	16,1	146	16,4	153	-2%	-5%
30 (nvt)	Bol Accountants	15,6	118	-	-	n.b.	n.b.
Totaal	Totalen en gemiddelden	3.894,5	28.035	3.932,5	28.824	-1%	-3%

\*Omzet in € mln (Bron: Full Finance)

1. Boekjaar PwC en EY loopt van 1 juli tot 1 juli.
2. Boekjaar Deloitte loopt van 1 juni tot 1 juni. Deloitte heeft in april 2013 Vivens overgenomen.
3. Boekjaar KPMG loopt van 1 oktober tot 1 oktober. KPMG nam begin 2013 over: Brainnet, Bridging Solutions en een deel van Conquastor.
4. BDO heeft per 1 januari 2013 HLB Schippers overgenomen. Ter vergelijking zijn de cijfers over 2012 ook geconsolideerd opgenomen.
5. Boekjaar Mazars loopt van 1 september tot 1 september.
6. Exclusief advocaten en notarissen.
7. HLB Van Daal is per 1 januari 2013 gefuseerd met HLB Kallen Raeven en heeft met economische werking vanaf 1 januari 2013 Kompaan overgenomen. Vergelijkende cijfers over 2012 van HLB Kallen Raeven en Kompaan zijn niet beschikbaar.
8. Foederer heeft per 1 januari 2013 Bartels & Manders overgenomen. De cijfers over 2012 zijn niet gecorrigeerd met die van Bartels & Manders. Per 1 juli 2014 is Foederer DFK met De Keijzer & Nipius & Co gefuseerd tot Crowe Horwath Foederer.
9. Van Oers heeft per 1 januari 2013 BNR Accountants & Adviseurs overgenomen. In de vergelijkende cijfers over 2012 is BNR niet verwerkt.

## 4

## OMZETONTWIKKELING 2013/2014

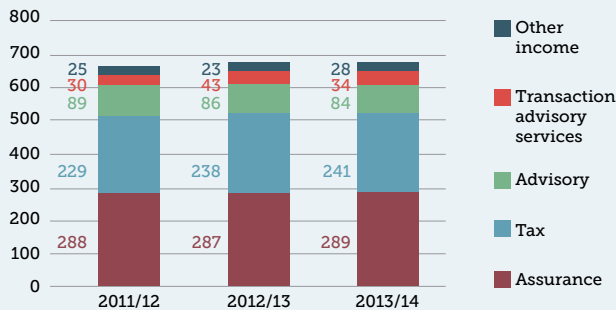
### BIG FOUR IN NEDERLAND

### VERDEELD NAAR SERVICES

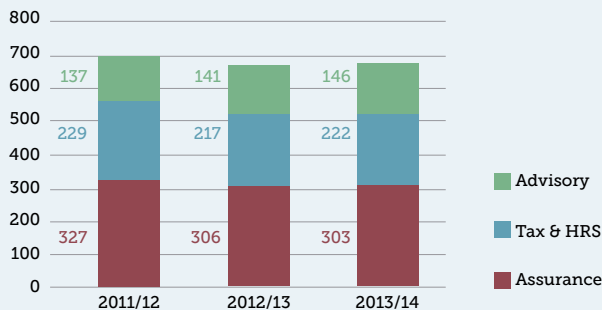
Over de gehele linie genomen daalde of stagneerde de omzet van de big four in Nederland het afgelopen jaar. Belangrijkste oorzaak waren de teruglopende omzetten

bij audit en assurance, die niet voldoende werden gecompenseerd door de groei van de consulting- en adviespraktijk.

Omzetontwikkeling EY in Nederland (in € mln)

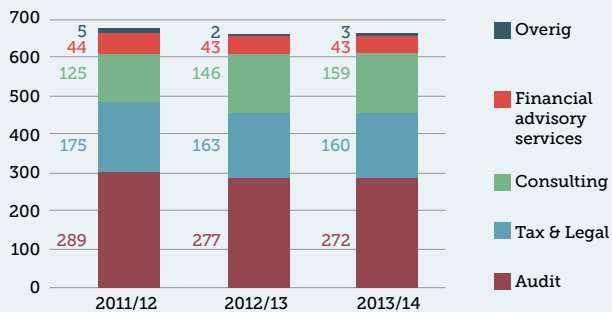


Omzetontwikkeling PwC in Nederland (in € mln)

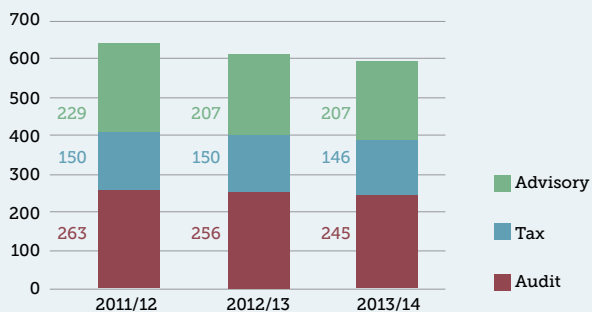




### Omzetontwikkeling Deloitte in Nederland (in € mln)



### Omzetontwikkeling KPMG in Nederland (in € mln)



# 5

## OVERZICHT INTERNATIONALE OVERNAMES VAN ADVIESBUREAUS DOOR DE BIG FOUR

Om de omzet op peil te houden van internationale accountantsnetwerken werden ook hier de nodige overnames gedaan. Een greep uit de (plannen) voor internationale overnames door de big four:

**KPMG:** Rothstein Kass, Safira, P3, Qubera Solutions, EntryPoint Consulting LLC, Crimsonwing, Beacon Partners

**Deloitte:** Takapuna, Peter Leach & Partners, The Lonsdale Group

**EY:** Logistar Solutions, Sweeney research, Roam Consulting, law firm PK Wong & Associates

**PwC:** Camford Law; Booz & Company





# DOE MEER VOOR MINDER

~~€ 125~~  
**€ 85**  
p/m

## BUNDELACTIE EXACT ONLINE ACCOUNTANCY

De accountant van de toekomst is een bedrijfscoach, die zijn klanten begeleidt naar een betere business. Exact Online Accountancy Geavanceerd biedt je precies die tools die je daarvoor nodig hebt.

Nu in een bundel met Online Factureren, de Scan & Herken bundel, 3 Starter abonnementen en gratis Exact Online Accountancy trainingen t.w.v. € 790. Zodat je meer werk kan doen in minder tijd en ook nog eens tijdelijk extra voordelig. Wat wil je nog meer? Ga snel naar [www.exactonline.nl/bundelactie](http://www.exactonline.nl/bundelactie)

Exact. Focus on what's next.

# Opleidingen voor accountants en controllers in de publieke sector



Kijk voor het cursusaanbod 2015 op [academiepubliekesector.nl](http://academiepubliekesector.nl)

Telefoon: 020 301 02 19 E-mail: [opleiding@academiepubliekesector.nl](mailto:opleiding@academiepubliekesector.nl)

## 6

## TOP 25 ACCOUNTANTSNETWERKEN WERELDWIJD

Het International Accounting Bulletin houdt jaarlijks een onderzoek onder internationale accountantsnetwerken en samenwerkingsverbanden van accountantskantoren. Zo ook in 2014. Uit het in januari 2015 gepubliceerde onderzoek blijkt dat sprake is van een gemiddelde omzetgroei van zes procent. In 2013 betrof dit nog gemiddeld drie procent. Overnames en fusies leverden een belangrijke bijdrage aan deze groei en dit zal de komende jaren ook nog zo zijn.

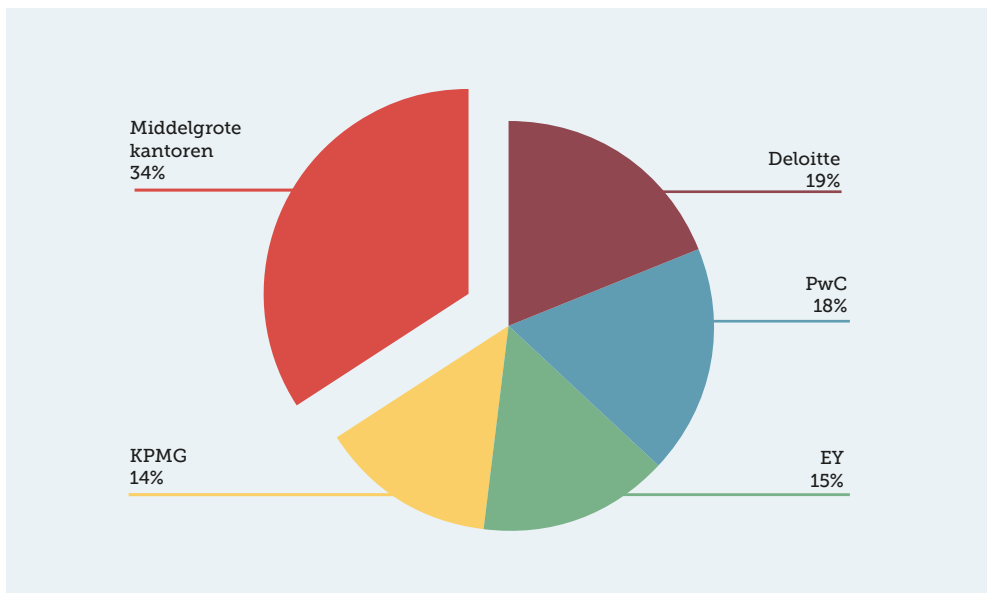
### Top 25 accountantsnetwerken en internationale samenwerkingsverbanden van accountantskantoren

		Omzet (2013-)2014 (\$ mln)	Groei	Medewerkers (2014)	Groei
1	Deloitte	34.200	6%	210.400	4%
2	PwC	33.952	6%	195.433	6%
3	EY	27.369	6%	188.292	8%
4	KPMG	24.820	6%	162.031	4%
5	BDO	7.022	9%	59.428	5%
6	Grant Thornton International	4.729	5%	40.197	4%
7	RSM International	4.391	18%	37.443	17%
8	Praxity	4.364	7%	35.485	6%
9	Baker Tilly International	3.563	5%	26.846	0%
10	Crowe Horwath International	3.436	8%	31.040	6%
11	Nexia International	3.073	5%	24.066	4%
12	LEA Global	3.010	3%	23.437	2%
13	Moore Stephens International	2.683	0%	26.290	-3%
14	PKF International	2.388	-5%	20.869	-7%
15	GGI Geneva Group International	2.149	6%	16.120	11%
16	Prime Global	2.080	15%	19.384	7%
17	Kreston International	2.035	5%	20.319	1%
18	HLB International	1.890	13%	18.708	14%
19	Mazars	1.459	6%	14.088	2%
20	BKR International	1.400	3%	12.831	11%
21	AGN International	1.341	2%	13.455	-
22	DFK International	1.238	13%	11.011	1%
23	IAPA	1.153	7%	10.200	51%
24	Morison International	779	1%	9.255	6%
25	CPA Associates International	646	-1%	7.424	0%

(Bron: International Accounting Bulletin, January 2015, bewerking Accountant)

Opvallend is verder dat de big four wereldwijd ruim 66 procent marktaandeel hebben, tegenover 34 procent marktaandeel voor de middelgrote kantoren. Van die 34 procent heeft de top zes van de middelgrote kantoren veertien procent marktaandeel.

### Marktaandeel big four versus middelgrote kantoren



# 7

## OMZETVERWACHTINGEN KLEINE EN MIDDELGROTE ACCOUNTANTSKANTOREN

Een rapport van de International Federation of Accountants (IFAC) geeft een inkijkje in wat kleine en middelgrote accountantskantoren verwachten van de toekomst. Ongeveer eenderde van de kleine- en middelgrote accountantskantoren wereldwijd is licht optimistisch over de omzet in 2015. Eveneens eenderde verwacht dat de resultaten in 2015 gelijk zullen blijven. De grotere kantoren uit de onderzochte groep zijn het positiefst gestemd; 55 procent van kantoren met meer dan 21 werknemers verwacht een stijging van de omzet. De kantoren in Europa zijn iets minder optimistisch, ongeveer veertig procent denkt dat de resultaten gelijk zullen blijven. De helft van alle respondenten gelooft dat de omzet uit advisering zal toenemen in 2015. Het zijn vooral de grotere kantoren uit de groep die deze diensten leveren.



## 8

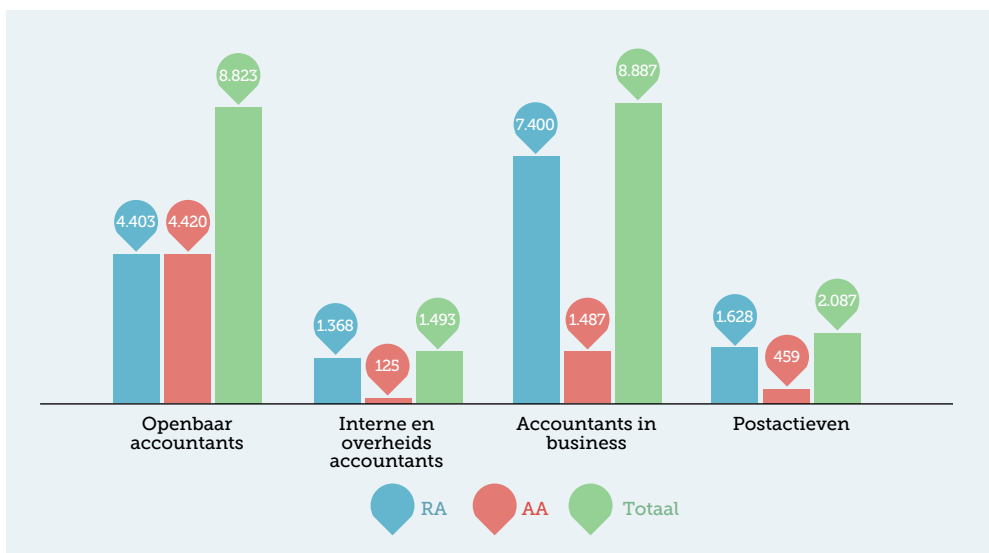
LEDENAANTALLEN NBA

Het aantal NBA-leden is dit jaar iets lager dan voorgaand jaar. Opvallend was wel de groei van het aantal accountants in business. Voor het eerste was de ledengroep accountants in business de grootste in aantal. De verhouding man-vrouw bleef in 2014 gelijk aan 2013. Kijkend naar de groei van het totale NBA-ledenbestand sinds 1994 valt op dat na jaren van groei, de laatste twee jaar sprake is van een geringe daling.

Aantal leden per 31 december 2013	21.374
Inschrijvingen	616
Doorhalingen	-430
Doorhalingen met terugwerkende kracht	-18
Doorhalingen 1 januari 2014	-252
Aantal leden per 31 december 2014	21.290

## Ledenaantallen NBA

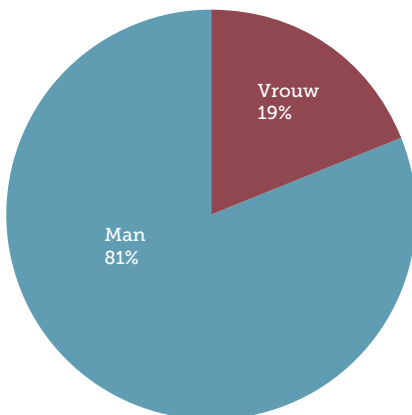
op 31 december 2014. Totaal 21.290



## Ontwikkeling ledenbestand 1994-2014



## NBA-leden man-vrouw-verhouding



## KANTOREN IN CONTROLEMARKT

Van de 2.041 accountantspraktijken zijn er 613 (= 30 procent) die controle-opdrachten verrichten. Van de kantoren die controle-opdrachten verrichten, beschikt het merendeel over een vergunning van de AFM (376 = 61 procent). Daarnaast zijn er 237 kantoren die uitsluitend vrijwillige controles verrichten. Op basis van de door de kantoren bij de Raad voor Toezicht aangeleverde gegevens kan worden geconcludeerd dat er 36.596 controle-opdrachten werden verricht door accountantspraktijken. Opvallend is dat de helft van die opdrachten door de wet verplicht wordt voorgeschreven (18.343 = 50,1 procent). De andere helft van de controle-opdrachten waren vrijwillige controles (18.253 = 49,9 procent).

## 9

## INSTROOMCIJFERS NBA PRAKTIJKOPLEIDING

In 2014 is het aantal AA-trainees verder afgenomen, van 1.595 naar 1.502. Oorzaken voor de verminderde instroom zijn onder meer: verandering van werkzaamheden bij de kleinere kantoren en lagere opleidingsbudgetten. Het aantal RA-trainees daarentegen is gegroeid van 3.649 naar 3.750 in 2014.

### Overzicht AA trainees 2013 en 2014

Jaartal	Aantal AA-trainees einde jaar	Aanmeldingen	Tussentijds gestopt	Geslaagden
2013	1.595	249	217	181
2014	1.502	160	104	149

AA-trainees doen gemiddeld 4,6 jaar over hun praktijkopleiding (was 5 jaar).

### Overzicht RA trainees 2013 en 2014

Jaartal	Aantal RA-trainees einde jaar	Aanmeldingen	Tussentijds gestopt	Geslaagden
2013	3.649	688	106	451
2014	3.750	666	127	438

Gemiddeld doet de RA-trainee 5,7 jaar over zijn praktijkopleiding (was 5,9 jaar).





## Governance professionals Opgelet!

**Governance University heeft nieuwe programma's voor commissarissen, toezichthouders, directeuren, bestuurders, secretarissen, aandeelhouders, toezichthouders pensioenfondsen, partner-accountants, juristen en compliance functionarissen**

Governance University bestaat in 2015 tien jaar waarvan de helft in de traditionele top-3 van de Governancemarkt. We zijn trots op het track record dat we hebben opgebouwd, met onze tientallen programma's en honderden alumni die onze programma's hoog gewaardeerd hebben. Onlangs behaalden wij een 'A' score van auditor NBA/Cedeo!  
**Mogen we u binnenkort ook verwelkomen?**

Alumni zeggen

*“Het hele programma en alle onderdelen waren tot de laatste minuut boeiend en inhoudsrijk”*



### Locatie

Onze vaste locatie is Kasteel Moersbergen te Doorn.

### Erkenning

Onze programma's zijn erkend door Cedeo, KNB en NBA en bieden 15 tot 24 PE-punten.



Schrijf je nu in via [www.governanceuniversity.nl/aanmelden](http://www.governanceuniversity.nl/aanmelden)  
**governanceuniversity.nl**

# Gratis, snel en eenvoudig elektronisch factureren?



[www.muis.nl/spitsfactuur](http://www.muis.nl/spitsfactuur)



# 10

## WWFT MELDINGEN

Accountants meldden in 2013 65 procent meer ongebruikelijke transacties dan in 2012. Dat blijkt uit het jaaroverzicht 2013 van FIU-Nederland. Het totaal aantal meldingen nam in 2013 met 3,3 procent af tot 202.164.

116 accountants meldden in 2013 532 ongebruikelijke transacties. “Dit heeft ook geleid tot een toename van het aantal verdacht verklaarde accountantsmeldingen”, schrijft FIU-Nederland in zijn jaaroverzicht. In 2012 deden 83 accountants 322 meldingen. Dat was toen 35 procent meer dan in 2011.

FIU-Nederland vermoedt dat de stijging samenhangt met de verruiming van de meldplicht. Zo vallen ook forensisch accountants sinds 1 januari 2013 onder de meldplicht. Verder zouden ‘bezoeken van de toezichthouder’ de meldingsbereidheid mogelijk hebben bevorderd.

FIU-Nederland geeft geen verklaring voor de opmerkelijke toenames bij belastingadviseurs en trustmaatschappijen. Belastingadviseurs deden 71 procent meer meldingen (van 46 naar 79) en trustmaatschappijen maar liefst 132 procent meer (van 38 naar 88). Wellicht hangt de toename bij belastingadviseurs samen met de groei van het aantal ingekeerde zwartsparenders.

Andere vrijeberoepsbeoefenaren zijn juist minder gaan melden. Bij notarissen en makelaars is dat zonder twijfel te wijten aan de daling van het aantal transacties op de vastgoedmarkt. Ook administratiekantoren zijn fors minder gaan melden (40 in plaats van 71 meldingen). Advocaten meldden even weinig als in 2012 (10).

## Aantal meldende Wwft-meldplichtige instellingen in 2011-2013

Sector en type melder	2011	2012	2013
Traditionele melders*	60	68	75
Overige traditionele melders **	4	2	10
Payment service provider	0	1	5
Handelaren ***	572	555	627
Vrije beroepsgroepen	239	284	372
Accountant	87	83	116
Administratiekantoor	0	20	19
Advocaat	7	10	7
Bedrijfseconomisch adviseur	8	2	8
Belastingadviseur	23	17	28
Makelaar OG	6	23	34
Notariaat	100	123	136
Onafhankelijk juridisch adviseur	0	0	2
Trustmaatschappij	8	6	22
Eindtotaal	875	910	1.089

\* Bank, casino, creditcardmaatschappij, wisselinstelling, levensverzekeraar

\*\* Assurantie tussenpersoon, beleggingsinstelling, effectenbemiddelaar, bedrijfsverzamelgebouw, pandhuis, financieringsmaatschappij

\*\*\* Antiekhandel, edelmetaalhandel, kunsthandel, overige handelaren, schepenhandel en voertuigenhandel

(Bron: FIU-Nederland)

## Overzicht ongebruikelijke en verdachte transacties sector vrijeberoepsgroepen

Sector	2011		2012		2013	
	ongebruikelijk	verdacht	ongebruikelijk	verdacht	ongebruikelijk	verdacht
Accountants	325	66	322	89	532	235
Administratiekantoor	0	0	71	7	40	16
Advocaten	11	4	10	8	10	1
Bedrijfseconomische adviseurs	15	6	11	9	17	8
Belastingadviseurs	35	9	46	9	79	5
Makelaars	23	2	39	11	36	17
Notarissen	359	199	440	248	344	179
Onafhankelijk juridisch adviseur	0	0	0	0	3	0
Trustmaatschappijen	26	3	38	10	88	55
Totaal	794	289	977	391	1.149	516

(Bron: FIU-Nederland)

# 11

## ONRECHTMATIG TITELGEBRUIK

Het gebruik van de titels Accountant-Administratieconsulent (AA) en registeraccountant (RA) is wettelijk beschermd. Ook mogen benamingen als accountant, afkortingen of samenstellingen daarvan niet zomaar worden gebruikt. Toch komt onrechtmatig titelgebruik nog geregeld voor. Met het oog hierop zijn de NBA en de Belastingdienst/Bureau Economische Handhaving in 2012 een onderzoek gestart naar onrechtmatig titelgebruik. Dit leverde een lijst op van 1.600 potentiële gevallen. Onderstaande infographic geeft een beeld van de resultaten en de ondernomen acties.



(Bron: NBA)



## ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

### Executive Program: Tax Control voor Bestuurders

De Erasmus School of Accounting & Assurance heeft een nieuwe opleiding ontwikkeld voor bestuurders en toezichthouders in samenwerking met het Fiscaal Economisch Instituut (FEI).

Moderne commissarissen en toezichthouders horen, volgens diverse governance codes, zich zelfstandig een oordeel te kunnen vormen over velerlei onderwerpen. De fiscale aspecten van de bedrijfsvoering en de strategie zijn hier een bijzonder onderdeel van. Voor de directies en managers van organisaties en bedrijven, alsook voor de toezichthouders, is het een uitdaging om grip te krijgen op de fiscale positie van de organisatie. Voor hen is generieke kennis essentieel om de verscheidenheid van aspecten van de fiscaliteit te doorgronden.

- Voor de bestuurder/toezichthouder: onmisbare kennis, inzichten en ervaringen
- Tax Control: word fiscale gesprekspartner met adviseurs en managers
- Uniek programma: combinatie van wetenschappelijke kennis en praktijk ervaringen
- Geen specifieke voorkennis inzake belastingen vereist

#### Het curriculum van de opleiding:

Tijdens de zeven colleges komen onder meer de volgende onderwerpen aan bod: vennootschapsbelasting, BTW en andere indirecte belastingen, loonheffingen en formele aspecten belastingheffing en ook de accountingsaspecten. Verder komen de internationale aspecten, het uitvoeren van toezicht en de tax-environment nadrukkelijk aan de orde. Tenslotte worden ook uw mogelijke rol en positie in de diverse onderdelen besproken.

<b>Start:</b>	<b>Woensdag 16 september 2015</b>
<b>Aantal colleges:</b>	<b>7</b>
<b>Tijden:</b>	<b>13:30 - 21:00 uur</b>
<b>PE-uren:</b>	<b>42</b>
<b>Locatie:</b>	<b>Campus Woudestein, Erasmus Universiteit Rotterdam</b>

#### Voor meer informatie over het Executive Program neemt u contact op met:

Mevrouw Aartie Bhawaniebbiek

T 010-408 22 07

E [esaa-tax@ese.eur.nl](mailto:esaa-tax@ese.eur.nl)

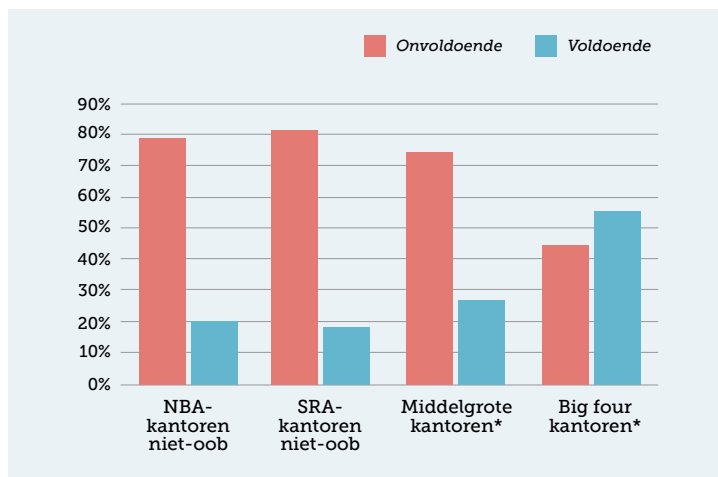
W [www.esaa.nl/executives](http://www.esaa.nl/executives)

# 12

## KWALITEITSONDERZOEKEN AFM

In 2013 en 2014 heeft de AFM aan de hand van controledossiers onderzocht hoe het is gesteld met de kwaliteit van de wettelijke controles door accountantskantoren. Onderstaande grafiek laat de resultaten zien van deze steekproef.

### Grafiek uitvoering wettelijke controles



\* betrof selecte steekproef

# 13

## OVERZICHT KLACHTEN ACCOUNTANTSKAMER

De instroom van klachten (exclusief klachten betreffende de PE-verplichting) bij de Accountantskamer stijgt licht van 151 in 2013 naar 175 in 2014. Op een bestand van 21.000 is dat percentageel niet hoog. Er worden weinig klachten ingediend tegen externe accountants die wettelijke controles uitvoeren. Gezien de AFM-toetsingsrapportages is dat opvallend. Het aantal gegrond verklaarde klachten stijgt getalsmatig sinds 2011 en ligt rond de vijftig procent van de ingediende klachten.

### Overzicht ingediende klachten Accountantskamer

(Exclusief klachten ingediend bij de NBA- Klachtencommissie en exclusief PE-zaken)

	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal klachten	136	164	157	151	175

(Bron: Accountantskamer)

### Overzicht klachtafhandeling

	2010 (exclusief PE)	2011 (exclusief PE)	2012 (exclusief PE)	2013 (exclusief PE)	2014 (inclusief PE)
Uitstroom	126	125	143	187	183
Ongegrond/niet ontvankelijk/ ingetrokken na regeling	81 (64%)	78 (62%)	74 (52%)	99 (53%)	94 (51%)
Gegrond	45 (36%)	47 (38%)	69 (48%)	88 (47%)	89 (49%)
Maatregelen	n= 45	n=47	n=69	n=88	n=89
Geen maatregel	5 (11%)	7 (15%)	8 (12%)	14 (16%)	13 (15%)
Waarschuwing	13 (29%)	15 (32%)	27 (39%)	20 (23%)	33 (37%)
Berisping	13 (29%)	9 (19%)	11 (16%)	24 (27%)	24 (27%)
Boete	0	0	2 (3%)	1 (1%)	0
Tijdelijke doorhaling	8 (18%)	3 (6%)	10 (15%)	8 (9%)	8 (9%)
Voorlopige doorhaling	0	1 (2%)	1 (1%)	0	1 (1%)
Doorhaling	6 (13%)	12 (26%)	10 (15%)	21 (24%)	10 (11%)

(Bron: Accountantskamer)



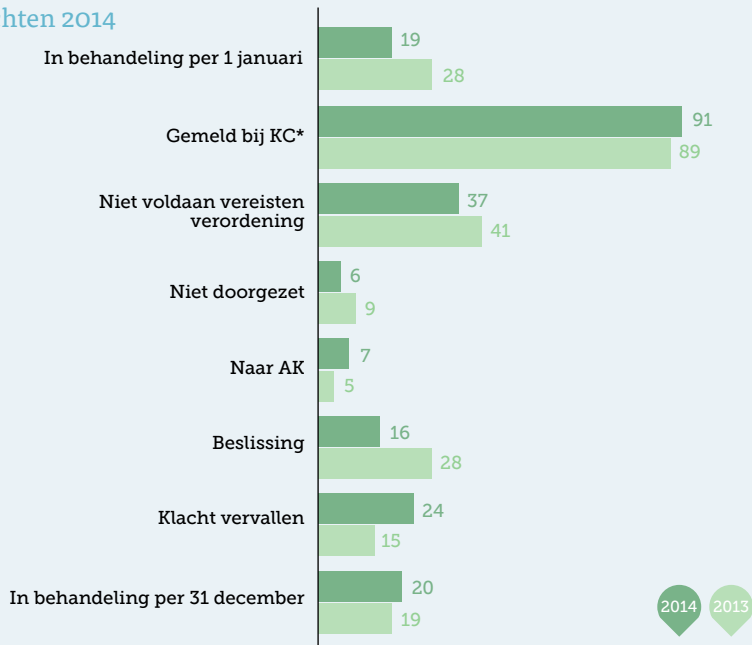
# 14

## KLACHTENCOMMISSIE NBA

De NBA behandelt klachten die betrekking hebben op de manier waarop de accountant zich tegenover de klager heeft gedragen. In 2014 zijn bij de NBA-klachtencommissie 91 klachten gemeld. Dit is gelijk aan de gemiddelde aanvoer van klachten de afgelopen jaren. Niet alle klachten leiden uiteindelijk tot een beslissing. Soms wordt een klacht niet in behandeling genomen omdat hij niet voldoet aan de eisen (beklaagde blijkt geen accountant te zijn) of wordt de klacht ingetrokken omdat de partijen er alsnog zijn uitgekomen.

De aard van de klachten betrof vooral: invulling adviesrol, fouten in de werkzaamheden, onheuse bejegening, weigering afgifte bescheiden, declaraties en schending objectiviteit.

### Overzicht klachten 2014



# Een ongemakkelijk

De veranderingen in de accountancy volgen elkaar in rap tempo op. Oprukkende digitalisering, stringentere regelgeving, toenemende concurrentie, tariefdruk, nieuwe klantvragen; ontwikkelingen met impact op uw vak en beroepsgroep. Tel daarbij op de verhoogde aandacht voor integriteit en reputatie en het mag weinig verbazing wekken dat veel kantoren momenteel in een ongemakkelijke spagaat zitten. Afgelopen jaren hebben zij veranderingen doorgevoerd om in te spelen op deze ontwikkelingen. Het kan u dus niet ontgaan zijn dat dingen voortaan anders zullen gaan. Serious gaming helpt u bij het ontwikkelen van effectief en toekomstbestendig gedrag.

Wellicht zet u in op uw **professionaliteit**. U hebt immers (ooit) bewust voor dit vak gekozen. En niet alleen vanwege de aantrekkelijke inhoud, maar ook om voor interessante opdrachtgevers en cliënten aan boeiende vraagstukken te werken. Als accountant hebt u kortom plezier in uw vak, al wordt steeds explicieter van u verwacht dat u in het publieke belang handelt en dus uw vaktechniek, kwaliteit en integriteit boven alles plaatst.

Of zet u in op uw **ondernemerschap**? Juist deze tijden vragen om bezinning op de positionering in de markt en het business model. Voor velen betekent dat een transitie met het hele kantoor en op alle vestigingen, voor anderen komt het neer op zien te overleven. Weer anderen zien juist veel mogelijkheden om nieuwe business te krijgen. Stilzitten is echter geen optie want het werk komt niet vanzelf naar u toe. En de klant is koning, toch?

Natuurlijk sluiten professionaliteit en ondernemerschap elkaar niet uit. Maar het voelt wel als een ongemakkelijke spagaat. Voor u als accountant. Maar ook voor uw vakbroeders en collega's. En daarmee wordt het een vraagstuk voor het hele kantoor.



# ke spagaat

## Een tevreden cliënt is altijd de beste strategie

Berenschot realiseert zich goed waar u als ondernemende professional mee te maken heeft. Maar wij zien ook dat doorgaan op dezelfde wijze geen garantie voor de toekomst biedt. Om goed voor te sorteren moet u uw toegevoegde waarde duidelijk maken. En uw werkprocessen maximaal efficiënt en gedigitaliseerd hebben ingericht en zo veel mogelijk echte aandacht voor de klant hebben. Oftewel, inspelen op de ontwikkelingen brengt een transitie met zich mee die veel vergt van het kantoor en van u als professional. En die alle aspecten van uw werk en werkomgeving raakt, waarbij de veranderingen vaak echt ingrijpend zijn.

Het onlangs door de NBA gepubliceerde rapport 'In het publiek belang' biedt een breed spectrum aan aanbevelingen voor de accountant om zich goed te positioneren. Van anders belonen naar anders toezien en van wet- en regelgeving tot cultuur en gedrag. En veel kantoren hebben recentelijk hun strategische plannen en het businessmodel tegen het licht gehouden.

Maar moeten accountantskantoren dan overal maar op inzetten? En waar haalt u in vredesnaam de tijd vandaan naast het reguliere werk, eventuele managementtaken, het bijhouden van vaktechniek, het onderhouden van klantrelaties, etc. etc.?



## Transitie

Een van de meest taaie uitdagingen in de hiervoor geschetste transitie betreft het ontwikkelen van nieuw gedrag. Gedrag dat bouwt op de waarden van u als professional. Maar ook zorgt voor tevreden klanten en goede business - ook in de toekomst.

Als accountant bent u trots op uw vak en hecht u waarde aan uw onafhankelijkheid. U bent professional. U laat u dus – doorgaans – niet zo maar vertellen dat u (nog) klantgericht, resultaatgericht of samenwerkingsgericht moet werken. Maar dat betekent niet dat u niet bent te verleiden tot nieuw gedrag. De koninklijke route daartoe is ervaren leren. Leren door te doen in plaats van gedrag voor te kauwen.

Dat is precies de kracht van serious gaming. Een goede serious game bevat realistische dilemma's en is tegelijkertijd speels, uitdagend en soms ook confronterend. Serious games geven een ervaring die bij uitstek helpt om professionals te trainen en te prikkelen tot gedragsverandering, meer nog dan reguliere trainingen of workshops. Bovendien is een serious game tijd- en plaatsonafhankelijk te spelen en gemakkelijk schaalbaar.



### Meer informatie

Douwe Suesan  
06 - 1501 4471  
030 - 291 6801 (secretariaat)  
d.suesan@berenschot.nl  
www.berenschot.nl/serious-gaming

# Berenschot

Berenschot Groep B.V.  
Europalaan 40, 3526 KS Utrecht  
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht  
T 030 2 916 916  
E contact@berenschot.nl  
www.berenschot.nl

*Berenschot heeft een game ontwikkeld die accountants uitdaagt tot nadenken over hun rol. U kunt de game spelenderwijs uitproberen en zo leren hoe u én integer én klantgericht kunt werken. In de game wordt u als speler geconfronteerd met dilemma's die soms zijn op te lossen met kennis van wet- en regelgeving, soms met gezond boerenverstand.*

*U merkt zelf wat het effect is van uw keuze en leert op deze manier het eigen gedrag aan te passen aan de weerbarstigste praktijk.*

Maar genoeg gepraat: *the proof of the pudding is in the eating*. Probeer nu hier onze demo uit: [www.berenschot.nl/seriousgaming](http://www.berenschot.nl/seriousgaming)



*Hubert Sturm, Gerben van den Berg en Douwe Suesan*

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al ruim 75 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.

# studeren aan het Actuarieel Instituut

Het Actuarieel Instituut (AI) biedt verschillende vernieuwde parttime HBO en WO opleidingen aan:

- **Actuarieel Rekenaar** (propedeusefase HBO Bachelor Actuarieel Analist)
- **HBO Bachelor Actuarieel Analist** (NVAO geaccrediteerd)
- **HBO Master Actuarial Analytics**
- **Executive Master of Actuarial Science** (i.s.m. TIAS School for Business and Society, NVAO geaccrediteerd)

Het AI biedt tevens de **Leergang basisactuarieel voor financials** aan. In deze leergang wordt een basis gelegd voor actuariële kennis specifiek bestemd voor "financials" werkzaam bij verzekeraars.

Studeren aan het AI betekent:

- studeren centraal in Nederland (Utrecht)
- een goede mix van theorie en praktijk
- docenten en experts uit het beroepsveld
- mogelijkheid tot maatwerk leergangen (bijvoorbeeld In company)

Het unieke aan de opleidingen van het AI is dat werken en studeren gecombineerd wordt. **Bepaal zelf wanneer en hoe u studeert.**

 **Actuarieel Instituut®**

meer informatie: [www.ag-ai.nl](http://www.ag-ai.nl) | contactpersoon Sandra Oudejans 030 - 686 61 57 | [sandra.oudejans@ag-ai.nl](mailto:sandra.oudejans@ag-ai.nl)



## Fiscaal procederen: Basis en verdieping in één dag

BREUKELEN, 29 JUNI 2015 / 6 NBA 6 RB 5 NOAB

In de cursus fiscaal procederen leert u omgaan met de formele aspecten van het belastingrecht. Basismodule: vormvereisten voor de rechtsbeschermingsmogelijkheden in belastingzaken. Verdiepingsmodule: omgaan met de verplichtingen ten dienste van de belastingheffing.

Inschrijven op [www.sdujuridischeopleidingen.nl](http://www.sdujuridischeopleidingen.nl)

**Sdu**

oprecht  
de beste  
keuze

# 15

## ACCOUNTANCY BELONINGSONDERZOEK 2014

Openbaar accountants maakten net als in 2013 financieel een pas op de plaats. Voor het tweede achtereenvolgende jaar groeiden salarissen van openbaar accountants minder snel dan die in andere accountantssectoren. Economische tegenwind en structurele veranderingen lijken de ontwikkeling van inkomens en arbeidsvoorwaarden blijvend te beïnvloeden. Dat blijkt uit het tiende Accountancy Beloningsonderzoek dat door Accountant en Alterim is uitgevoerd.

Signalen als beperktere doorstroommogelijkheden en een restrictief personeelsbeleid werden ook nu veelvuldig afgegeven door de respondenten. Ook het in 2013 in zwang geraakte niet honoreren van overwerk lijkt een blijvertje in de openbare accountancypraktijk. Wat de gemiddelde salarisgroei betreft scoren openbaar accountants wederom niet als hoogste. Interne accountants en accountants bij bedrijven hebben de openbaar accountants op dit punt ingehaald. Qua verwachte salarisgroei voor de komende vijf jaar zijn de openbaar accountants nog wel koploper. Zij verwachten blijkbaar dat de salarisdip van tijdelijke aard is.

### Salarisstijging en verwachting 2014 (2013)

	Salarisstijging 2013-2014	Salarisverwachting komende vijf jaar
Openbaar accountants	3,2% (3,1%)	21,2% (20,8%)
Intern accountants	3,8% (3,4%)	12,2% (11,8%)
Overheidsaccountants	1,9% (1,1%)	7,7% (7,8%)
Bedrijfsleven	3,3% (3,0%)	12,3% (11,9%)

Kijkend naar de salarisontwikkeling binnen de groep openbaar accountants valt op dat op nagenoeg elk functieniveau sprake is van een lichte salarisdaling. Alleen controleleiders verdienen beter, maar die hebben in 2013 al ingeleverd. De financiële tegenwind bij de partners lijkt in 2014 iets in kracht af te nemen. Zowel bij grote, middelgrote als kleine kantoren steeg de partnerbeloning.

### *OMZET ZELFSTANDIGE ACCOUNTANTS IN BUSINESS (ZZP'ERS)*

71,6 procent van de zzp-respondenten boekte het afgelopen jaar een omzet van meer dan een ton, de helft daarvan meer dan € 150.000. Bij 34 procent was sprake van een daling van de omzet, tegen 38 procent in 2013. Gemiddeld genomen was de omzetontwikkeling van zzp'ers iets positiever dan in 2013.

### *BALANS WERK-PRIVÉ EN TEVREDENHEID*

Jonge toetreders tot de arbeidsmarkt, ook die voor accountants, hechten steeds meer waarde aan zaken als persoonlijke ontwikkeling en de balans tussen werk en privé. Op dit punt is er een groot verschil tussen de diverse accountantssectoren. Openbaar accountants zijn beduidend vaker ontevreden over hun werk-privébalans. Ook over het complete arbeidsvoorwaardelijke pakket zijn zij het minst enthousiast. Ruim 47 procent is tevreden. Bij de andere sectoren ligt dit percentage rond de zeventig procent.

# 16

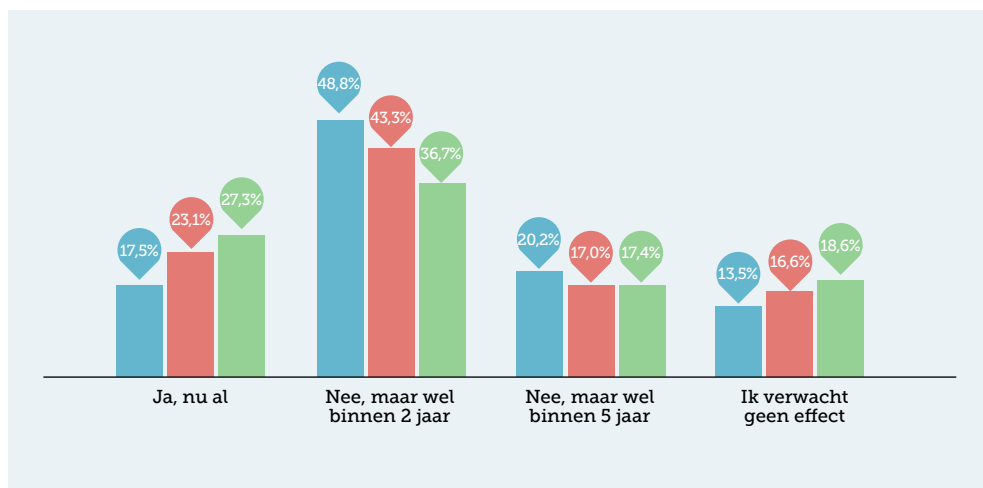
## EFFECT XBRL OP DE ACCOUNTANTSPRAKTIJK

In de marge van het Accountancy Beloningsonderzoek 2014 deed Accountant ook in 2014 onderzoek naar de gevolgen van XBRL voor de accountantspraktijk.

### *EFFECTEN TOENEMEND GEBRUIK VAN XBRL OP DE ACCOUNTANTSPRAKTIJK*

De groep openbaar accountants die nu al de effecten ondervindt van het toenemende XBRL gebruik is groeiende. Wel is opvallend dat ook de groep die geen effect verwacht is gegroeid.

#### Termijn effect toenemend gebruik XBRL



(Bron: Accountant)



Ook de tendens dat de gevolgen van XBRL minder ingrijpend zijn dan aanvankelijk gedacht zet dit jaar door. Hoewel openbaar accountants iets somberder zijn over de druk op de tarieven voor administratieve diensten, verwacht een steeds kleinere groep dat XBRL leidt tot minder opdrachten of dat een groot deel van de samenstelpraktijk wegvalt. Ook ziet nog steeds meer dan de helft nieuwe kansen voor andersoortige dienstverlening (advisering). Overall zijn de AA's positiever over deze effecten dan RA's.

### Effect XBRL op accountantswerkzaamheden 2012-2013

Effect	2012	2013	2014
Minder opdrachten	24,3%*	5,8%	6,3%
Lagere tarieven voor administratieve diensten	32,7%	33,4%	34,5%
Ander soort diensten zoals advisering	67,7%	54,1%	50,1%
Wegvallen groot deel samenstelopdrachten	16,1%	13,6%	12,9%

\* In 2012 was dit 'minder werkgelegenheid'

(Bron: Accountant)

## COLOFON



Trends in Accountancy is een uitgave van Accountant, het magazine van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

### NBA

Antonio Vivaldistraat 2-8  
Postbus 7984, 1008 AD Amsterdam  
Telefoon: 020 301 03 01  
E-mail: nba@nba.nl  
Internet: www.nba.nl

### Redactie

Redactie Accountant/Accountant.nl  
Telefoon: 020 301 03 68  
E-mail: redactie@accountant.nl  
Internet: www.accountant.nl

### Tekst

drs. Nart Wielaard RA  
Hans Prikken

### Beeld

Shutterstock

### Vormgeving

Verheul Communicatie BV  
Alphen aan den Rijn, www.vrhl.nl

### Advertenties

Elma Media Groep BV  
Postbus 18  
1720 AA Broek op Langendijk  
Contactpersoon: Lesley Wijnants,  
telefoon 0226-331693, e-mail  
l.wijnants@elma.nl

### Drukkerij

Senefelder Misset Doetinchem

© 2015 NBA

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd door boekdruk, foto-offset, fotokopie, microfilm of welke andere methode dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Op alle aanbiedingen, offertes en overeenkomsten van NBA zijn van toepassing de voorwaarden welke zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam. Accountant bevat informatie en wenken, die met de meeste zorgvuldigheid zijn samengesteld. NBA en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden geen aansprakelijkheid voor mogelijke gevolgen die zouden kunnen voortvloeien uit het gebruik van de in deze uitgave opgenomen informatie en wenken.



## ADVERTEERDERSINDEX

CaseWare Nederland	pagina 4	Wolters Kluwer	pagina 35
Rotterdam management finance	pagina 6	Pink Web Applications	pagina 35
MBG accountancy opleidingen	pagina 10	Exact Software	pagina 41
Rousch Breda	pagina 13	Governance University	pagina 49
SnelStart Software	pagina 14	Muis Software	pagina 50
NIVE	pagina 19	Berenschot Groep BV	pagina 58
NBA	pagina 20 en 42	Actuariel Instituut	pagina 61
Management Kompasgroep BV	pagina 25	SDU Juridische uitgevers	pagina 61
Erasmus Universiteit Rotterdam ESAA	pagina 26 en 54	PE Academy/E-wise	pagina 68
ADP Nederland BV	pagina 32		



# PE-Academy

## Online nascholen wanneer het u uit komt

Met PE-Academy volgt u online uw cursussen. U kunt dit overal doen, thuis, op het werk of onderweg, op uw eigen PC, laptop of tablet. Afhankelijk van uw pakketkeuze kunt u tot 25 PE-uren per jaar behalen.



## Gratis cursus proberen?

t.w.v. 2 PE-uren

[www.pe-academy.nl/gratis\\_cursus](http://www.pe-academy.nl/gratis_cursus)