

De rol van de accountant, nu en in de toekomst

Deel 8, slot

M.W. van Sluis

1 Inleiding

In deze serie 'De rol van de accountant, nu en in de toekomst' heeft het SRA de eer om het afsluitende artikel uit de reeks te verzorgen¹. De auteurs van de voorgaande zeven artikelen zijn verbonden aan de grote internationaal georiënteerde maatschappen. Zij hebben welhaast alles gezegd over de internationale ontwikkelingen zoals die mede zijn vermeld in studies van de Amerikaanse, Canadese en Engelse Instituten en in belangwekkende rapporten van gerenommeerde internationale organisaties.

In het SRA zijn kleine en middelgrote accountantskantoren verenigd die wel in wisselende verbanden internationaal zijn georganiseerd, maar meer zijn gericht op het Nederlandse kleine en middelgrote bedrijfsleven. Onze bijdrage richt zich, na enkele feiten over het SRA die wellicht niet aan een ieder bekend zijn, dan ook meer op de ontwikkelingen van de accountants verbonden aan de kleine en middelgrote accountantskantoren en uiteraard op die van hun cliënten, de kleine en middelgrote ondernemingen (KMO). De ontwikkelingen waarmee de ondernemer in de KMO – en dus zijn accountant – te maken heeft, zijn dezelfde die eerder door de auteurs in deze serie zijn onderkend: toenemend belang van de ICT, globalisering, toenemende complexiteit van de omgeving en verschuiven van de vraag naar informatie van verleden naar toekomst. Al deze elementen zult u terugvinden in dit artikel.

2 Enkele feiten over het SRA

Het SRA is opgericht in 1989 en komt voort uit de Stuurgroep Kleine Kantoren van het NIVRA. SRA is een vereniging van onafhankelijke accountantskantoren met maximaal 25 vennoten (of daaraan gelijk te stellen directeuren). De organisatie bestaat op dit moment uit circa 260 aangesloten kantoren. De vereniging wordt ondersteund door een bureau-organisatie van circa 15 personen. In totaal zijn circa 8.000 personen werkzaam bij de aangesloten accountantskantoren waarvan 694 registeraccountants, 438 accountant administratieconsulenten en 438 fiscalisten (NOB en FB). De laatste zes jaar is er een explosieve groei geweest van aangesloten kantoren, hetgeen mede zijn weerslag heeft gehad op de groei van de bureau-organisatie.

Vanaf 1994 voert het SRA een systeem van peer reviews uit waarbij de aangesloten kantoren getoetst worden op de kwaliteit van de organisatie en de uitvoering van de accountantswerkzaamheden. Alle kantoren die vanaf 1994 lid zijn geworden hebben een ballotage review ondergaan. In voorkomende gevallen kunnen kantoren aspirant-lid worden gedurende een periode van een jaar waarin het betreffende kantoor de tijd krijgt om aan de kwaliteitseisen van het SRA te voldoen.

Het SRA beoogt het back office van de aangesloten kantoren te zijn en levert die diensten die de aangesloten kantoren alleen niet of moeilijk kunnen organiseren. Tevens vormt het SRA een inkoopvereniging die zich op sommige gebieden door haar omvang als grote marktpartij kan opstellen. Ten slotte is het SRA behartiger

¹M.W. van Sluis RA is voorzitter van het SRA, lid van de Commissie Collegiale Toetsing van het NIVRA en vennoot van Daamen & Van Sluis.

van de belangen van haar leden en als zodanig aanwezig in allerlei organisaties.

3 Ontwikkelingen binnen het kleine en middelgrote bedrijfsleven

De laatste jaren hebben een aanzienlijke economische groei te zien gegeven in het kleine en middelgrote bedrijfsleven. Niet voor niets wordt dit segment van het bedrijfsleven de banenmotor van Nederland genoemd. Het gaat goed met onze cliënten en daardoor ook met de kleine en middelgrote accountantskantoren.

Ondanks de lippendienst die de politiek aan dit segment van het bedrijfsleven bewijst, zijn de administratieve lasten alleen maar verzaard en gecompliceerder geworden. Maatregelen op het gebied van Arbo en milieu hebben geleid tot een nieuw woud van regels. De drift op het gebied van de fiscale regelgeving heeft bepaald niet geleid tot vereenvoudiging. Om in het bos van subsidieregels de bomen nog te kunnen zien moeten experts ingeschakeld worden, terwijl ook het arbeidsrecht een belangrijke bron van inkomsten blijft voor advocaten. De privatisering van de sociale zekerheid heeft de verzekeraars opgestoten naar een nog hogere beurskoers en het bedrijfsleven opgezadeld met ingewikkelde employe benefit-plannen.

In een goed draaiende economie ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt. Toenemende mobiliteit, groeiende flexibiliteit, gebrek aan bepaalde specialisten en de gecompliceerder arbeidswetgeving zijn factoren die het de ondernemer, die veelal de functie van P&O-er zelf waarneemt, niet gemakkelijker maken.

Naast de last van de administratieve verplichtingen wordt het kleine en middelgrote bedrijfsleven geconfronteerd met de zwaarwichtige woorden van Jan Timmer vanuit het Millennium Platform en de reclames van IBM dat de wereld een 'global village' is. Als klap op de vuurpijl moet de kleine en middelgrote ondernemer zich druk maken over de komst van de euro, van nieuwe Europese concurrenten en van toenemende invloed van Europese wet- en regelgeving.

Vanuit de praktijk zien we een toenemende interesse bij ondernemers voor de problematiek

van vermogensvorming, oudedagsvoorziening en voor de opvolgingsproblematiek. Zoals bekend zullen in komende jaren duizenden kleine en middelgrote ondernemingen worden geconfronteerd met het afscheid nemen van de babyboomers en het intreden van jongere, wellicht meer professioneel geschoolde, managers.

Bij de gemiddelde ondernemer strijden de dagelijkse problematiek en de dagelijkse drukte met de behoefte om voor de langere termijn voldoende zekerheden en continuïteit te zoeken door middel van strategische business plannen e.d. Die behoefte is er wel maar het ontbreekt vaak aan tijd. Daardoor komen er vragen bij de accountant terecht op allerlei gebied. Vragen die gaan over de toekomst van het bedrijf, zijn mensen en zijn omgeving, en minder dan vroeger over rapportage over het verleden.

4 Ontwikkelingen binnen het kleine en middelgrote accountantskantoor

In eerste instantie is de vennoot van het kleine en middelgrote accountantskantoor zelf ook een ondernemer die midden in de praktijk staat. Het is een professional met buitengewone interesse voor de nieuwste ontwikkelingen, die zich ervan bewust is dat hij ook niet meer overal tegelijk van op de hoogte kan zijn. Tegelijk vraagt zijn cliënt van hem bij uitstek eerstelijnszorg (de 'huisarts-functie') op een zeer breed terrein.

De cliënten vragen veel aandacht en de dagelijkse vakliteratuur slokt een flink deel van de tijd op. Hoeveel tijd blijft er dan nog over om eens rustig te filosoferen over de te volgen strategie en om die strategie om te zetten in concrete actieplannen die door het gehele kantoor niet alleen gedragen, maar ook uitgevoerd worden. Het gemiddelde kleine en middelgrote accountantskantoor is bezig (of moet bezig zijn) met het voldoen aan de stijgende vaktechnische eisen die (in SRA-verband reeds enkele jaren) nu door het NIVRA door middel van de collegiale toetsing worden opgelegd.

Automatisering ligt velen als een steen op de maag. Een geïntegreerd concept van geautomatiseerde gegevensverwerking voor het hele accountantskantoor is vooralsnog niet op de markt. Hoewel veel geld wordt uitgegeven aan nieuwe

apparatuur en programmatuur is nog te vaak sprake van 'eilandautomatisering' en kunnen data te weinig aan elkaar worden gekoppeld. De praktijkbehoefte met name op het gebied van de advisering wordt nog te weinig ondersteund door de automatisering.

Daarnaast kijkt men met een schuin oog naar de groei van de multidisciplinaire grote accountantskantoren met hun full service-concept. De groei van de grote accountantskantoren is voornamelijk geconcentreerd op adviesdiensten en minder op de accountancy-diensten. Ook de grote kantoren maken meer werk van het verlenen van diensten aan het kleine en middelgrote bedrijfsleven.

Voor de kleinere accountantskantoren is, door de toenemende kwaliteitseisen en de concurrentie van de grotere kantoren, bezorgdheid op zijn plaats, zeker omdat de financiële spankracht van het individuele kleinere kantoor zijn limieten kent.

5 De toekomst van de accountant in het KMO-segment

5.1 De omgeving

De cliënt zoekt bij zijn accountant zekerheid, integriteit en toegevoegde waarde. Het aantal aanbieders van allerlei financiële en informatiegerichte diensten neemt nog steeds toe, en deze richten zich steeds meer op de grote groep van kleine en middelgrote ondernemingen en ondernemers. Niet alleen de grote accountantskantoren kunnen een bedreiging vormen voor de accountant; ook de grote banken en verzekeraars vergroten hun marketinginspanningen gericht op het KMO-segment. De informatie die ondernemers dagelijks gevraagd en ongevraagd ter beschikking staat via brancheorganisaties en adviseurs, door middel van direct mail, cursussen, seminars, electronic mail en Internet, is van een zodanige omvang dat een zekere mate van onzekerheid gaat ontstaan. Het is ook de vraag of de gemiddelde ondernemer in het kleine en middelgrote bedrijf in staat moet worden geacht om alle relevante nieuwtjes tot zich te nemen, te verwerken en die informatie om te zetten in winstgenererende actie. Het is en blijft de taak van de

accountant om de ondernemer op de juiste momenten van de juiste informatie te voorzien en zodoende de onzekerheid van de ondernemer op een integere wijze draaglijk te maken. Met opzet spreken wij hier over draaglijk maken, want ondernemen is en blijft onzeker en de accountant kan niet pretenderen die onzekerheid weg te nemen.

5.2 De informatiemanager en -coördinator

De accountant kan dus toegevoegde waarde leveren aan zijn cliënten door voor een deel als informatiemanager op te treden. Om die steeds belangrijker rol waar te kunnen maken moet de accountant goed beslagen ten ijs komen. Hij zal moeten investeren in de meest moderne kennis, hulpmiddelen en technieken om zelf de informatie te verkrijgen en te kunnen beheersen en deze over te kunnen brengen aan zijn cliënten.

Wellicht dat het ware hier ook ligt in de eenvoud van de beperking. Naast generalist, huisarts zo u wilt, zal de accountant zich moeten omringen met specialisten op die gebieden die hij zelf niet kan bijhouden, of waarin hij zelf een niet voldoende mate van deskundigheid kan verwerven en of onderhouden. We hoeven hierbij niet alleen te denken aan de fiscalist of management consultant, maar ook aan de actuaris, de pensioendeskundige, de EDP-auditor of IT-specialist, de milieudeskundige, de jurist, de personeelsdeskundige, de forensisch accountant, de operational accountant, enzovoort.

Daarbij hoeft niet elk accountantskantoor alle specialisten in huis te hebben. Wel moet het accountantskantoor een netwerk van specialisten, zo u wilt strategische partners, hebben die op oproepbasis beschikbaar zijn, de vereiste diensten kunnen leveren en de vertrouwensrelatie tussen de accountant en de cliënt respecteren. De accountant als onafhankelijk en onpartijdig coördinator dus.

5.3 Overleven

De belangrijkste voorwaarde voor succesvol ondernemen is overleven. In een tijd van fusies, overnames, afsplitsing van zelfstandige bedrijfsonderdelen en outsourcing klinkt dat paradoxaal. Arie de Geus beschouwt in zijn boek 'De levende

onderneming² een bedrijf als een levend organisme. In zijn studie naar lang bestaande bedrijven (langer dan de Koninklijke Shell) vindt De Geus succesvolle bedrijven, die gevoelig zijn voor hun omgeving (dus de capaciteit hebben om te leren en zich aan te passen), die een coherent gevoel en een sterk gevoel voor identiteit hebben (noodzakelijk om een gemeenschap op te bouwen), die tolerant zijn en kunnen decentraliseren (het vermogen om constructieve relaties op te bouwen met andere eenheden binnen zichzelf en erbuiten) en die behoudend zijn in het financiële beheer (noodzakelijk om de eigen groei en ontwikkeling op doelmatige wijze te beheersen). Het kleinere en middelgrote accountantskantoor kan prima overleven indien zij deze basisprincipes in het oog houdt.

Door permanent bezig te zijn met cliënten en met de kwaliteit van de dienstverlening voor die cliënten merkt de accountant de behoeften van de cliënt snel op. Hij reageert op die behoeften en zijn dienstverlening verschuift in een natuurlijk proces naar de behoeften van zijn cliënt, rekening houdend met de eisen die het maatschappelijk verkeer aan hem stelt (integriteit). Dit is een permanent leerproces waarbij ook de ontwikkelingen in het veld van concurrenten de accountant aansporen tot verandering. Juist kleine kantoren zitten dicht op hun markt en kunnen veranderingen snel opmerken. Het is dan wel zaak om adequaat in te spelen op die veranderingen.

5.4 Identiteit

In zijn boek 'Een echte professional' pleit David H. Maister³ voor een duidelijke bedrijfsidentiteit, waarbij mensen zich aan kunnen sluiten. Een identiteit die een reputatie kan waarmaken en waar mensen ook bewust werken volgens normen. Juist in deze tijd van informatisering en globalisering zoeken mensen (cliënten en medewerkers) naar normen en waarden waarbij ze zich aan kunnen sluiten. Door bewust zowel met cliënten als met medewerkers om te gaan kan een solide onderneming ontstaan die gebaseerd is op goede en gezonde menselijke verhoudingen. Ook daar zijn kleine kantoren in het voordeel.

Minder centrale, hiërarchische sturing en minder bureaucratische overhead kunnen leiden tot meer creativiteit in de dienstverlening voor de

cliënt en in het zoeken van de meest succesvolle netwerken voor dat moment; een voordeel voor de kleinere kantoren.

5.5 Financiën

De financiële slagkracht (zeker op langere termijn, bijvoorbeeld wanneer vennoten uitgekocht moeten worden) kan nog wel eens het grootste probleem opleveren voor de kleinere kantoren.

Hoewel de technologie van de informatiemaatschappij steeds goedkoper wordt, zijn steeds grotere bedragen gemoeid met het daadwerkelijk in de praktijk laten renderen van die technologie. De investeringen in kennissystemen zijn aanzienlijk en eigenlijk alleen goed te dragen in een bepaalde omvang. Hier kan associatie of aansluiting bij een vereniging van gelijkgestemden uitkomst bieden.

6. De toekomstige producten en diensten

6.1 Onderzoek

Ten behoeve van het SRA-jaarcongres 'Accountants in de Markt 1998' heeft Heliview een onderzoek uitgevoerd.⁴ Centraal thema binnen dit onderzoek was het achterhalen in hoeverre het Nederlandse middelgrote en kleine bedrijfsleven haar accountant als pro-actief kwalificeert. Enkele belangwekkende conclusies uit dit onderzoek zijn:

- Bedrijven zijn (zeer) tevreden met de dienstverlening van de accountant, met name voor wat betreft het persoonlijk contact en de correctheid van de medewerkers.
- Het bedrijfsleven hecht groot belang aan de deskundigheid van de accountant, alsmede aan het op eigen initiatief adviseren.
- In het rapport wordt geconstateerd dat de accountant te weinig pro-actief bezig is en dat er allerlei kansen zijn om meer te doen voor de cliënt dan alleen de standaardwerkzaamheden.

6.2 Pro-actief adviseren

Bij kleine en middelgrote ondernemingen scoort pro-actief adviseren op fiscaal terrein en op subsidiegebied relatief hoog. Daarnaast is er behoefte aan adviesdiensten op het gebied van

financiële organisatie, sociale zekerheid, financiële planning voor de directeur-groootaandeelhouder, benchmarking, Intranet-/Internetgebruik en -opleidingen, personeelsdiensten en internationale doorverwijzing. Vanuit de praktijk kan ook steeds meer interesse worden gevoeld voor onderwerpen als strategische beleidsvorming, de opvolgingsproblematiek, het kopen en verkopen van ondernemingen en financieringen (corporate finance).

6.3 Welke adviesdiensten

Gezien de latente behoeften van de cliënten in het KMO-segment pleit alles voor een zeer brede (multidisciplinaire) dienstverlening door het kleine en middelgrote accountantskantoor. Daarbij komt dat de problematiek van de KMO niet minder breed is doordat men kleiner is dan het multinationale bedrijf. De KMO heeft minder professionals in dienst om alle problemen zelf op te lossen. Dat geldt overigens ook voor het kleine en middelgrote accountantskantoor.

De vraag welke adviesdiensten het kleine en middelgrote accountantskantoor dan wel in huis moet verzorgen en voor welke diensten het slechts een coördinerende rol kan of moet spelen, is niet eenduidig te beantwoorden. Duidelijk is dat de belangrijkste rol voor de accountant die is van deskundige op financieel administratief gebied. Volgens H. Weijers, ex-Minister van Economische Zaken, is de accountant de smeerolie van de Nederlandse economie.

6.4 Strategie

Voor de overige adviesdiensten is het strategisch beleid van elk individueel accountantskantoor bepalend.

- Wat ziet het individuele kantoor als haar kritische succesfactoren en unique selling points?
- Waar liggen kansen en waar bedreigingen (voor ons en voor onze klanten)?
- Wat voor soort mensen heeft het kantoor in dienst en welke individuele expertise is binnen het kantoor aanwezig (en moet er komen)?
- Legt men zich meer toe op controlewerkzaamheden of juist meer op specialistische adviesdiensten?

Imitatie van anderen lijkt de minst juiste oplossing. Het ontwikkelen van die adviesdiensten die als succesvol in de toekomst worden

gezien door een kantoor is een betere optie. De angst dat de cliënt uiteindelijk kiest voor 'one stop shopping' is overdreven. Natuurlijk moet de accountant in zijn rol van 'huisarts' in staat zijn om goed door te verwijzen. Niet alle diensten kunnen en moeten in eigen huis worden aangeboden. Veel cliënten maken zelf wel uit met welke expert zij in zee willen, zeker als er (inkoop)ervaring bij die cliënt aanwezig is.

7 Marketing en productontwikkeling

Zeker is dat de bewustwording bij de kleinere en middelgrote accountantskantoren over productontwikkeling nu op gang komt. Veelal verlenen accountants in hun normale praktijk adviesdiensten die geen apart (marketing)label hebben maar wel deskundig en integer door die accountants worden gedaan. De tendens tot meer ondernemer- en marketingbewustwording, wordt mede geïllustreerd door de gedachtevorming over nieuwe producten, niet alleen binnen de SRA-kring van kantoren, maar ook bij het NOvAA waar accountants in de gelegenheid worden gesteld om meer deskundigheid te verwerven op (advies)gebieden zoals financial planning en fiscaal advies. De ontwikkeling van diverse deskundigheidslabels (instituten in de terminologie van het NOvAA) op adviesgebied, waarmee de accountant zich kan onderscheiden in de markt, is zeer zinvol. Dit sluit ook aan op de trend, gezet door het Amerikaanse instituut, dat deskundigheidslabels ontwikkelt voor bijvoorbeeld het certificeren van Internetapplicaties e.d.

Naar mijn mening moet het kleinere en middelgrote accountantskantoor zich enerzijds richten op het verdiepen van de persoonlijke relatie met de cliënt (pro-actieve communicatie en pro-actief advies) en het anderzijds verbreden van zijn dienstenpakket voor de cliënt met die diensten waarin voldoende deskundigheid is verworven. Daar hoort dan ook de modernste technologie ten behoeve van die advisering bij.

8 De toekomst van het accountantsberoep

Het Canadese instituut, het Amerikaanse instituut en het Engelse instituut hebben belangwekkende rapporten met een visie op de toekomst gepubliceerd. Collegae in die landen hebben over de toekomst nagedacht, er is onderzoek gepleegd,

er is over gediscussieerd en er is over geschreven. In de landen waar de belangrijkste kantoren van de grote internationale maatschappen zijn gevestigd geven de instituten de toon aan, worden producten ontwikkeld en worden commissies gevormd om leiding te geven aan de benodigde veranderingen in ons beroep.

In Nederland dreigen wij te blijven steken in de onenigheid tussen NIVRA en NOvAA (een onenigheid die op het moment dat dit artikel wordt gepubliceerd hopelijk ten einde is), in een evaluatie van het accountantsberoep en in een voor het kleine en middelgrote bedrijfsleven academische discussie tussen advies en controle.

Het SRA vindt dat er een sterk instituut moet zijn van alle accountants, met een titel, een opleiding en een tuchtrechtspraak, een stagebureau enzovoort. Het Nederlandse accountantsberoep kan dan zijn blik richten op de toekomst en alle uitdagingen die daar liggen. Het SRA vindt dat het accountantsberoep dat zelf moet regelen en niet iets opgedrongen moet krijgen van de wetgever. In de beroepsuitoefening hoort integriteit en kwaliteit bovenaan te staan. Er behoren dezelfde beroepsregels te gelden voor alle, met name openbare, accountants, zowel op het gebied van collegiale toetsing en kwaliteitseisen als op

het gebied van marketing en ongevroegde dienst-aanbieding.

Laten we gezamenlijk zorgen voor een 'level playing field'. Dan zorgt de markt (de cliënten) wel voor de SRA-accountant.

NOTEN

1 Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Mr. P. van den Berg, kwaliteitsmanager bij het SRA.

2 De Geus, A., *De levende onderneming*, ISBN 9055940836.

3 Maister, David H., *Een echte professional*, ISBN 9052612439.

4 Heliview onderzoek *Accountants in de markt*, SRA Congres 13 mei 1998.

LITERATUUR

Harvard Business Review 75 years.

AICPA CPA Vision Project, www.cpvision.org.

ICAEW, (1997), *Added value professionals, Chartered Accountants in 2005*, London.

CICA, (1996), *The Inter-Institute Vision Task Force*, Toronto.

BESTELBON

De acht bijdragen die sinds mei 1997 zijn verschenen over de rol van de accountant zijn nu gebundeld verkrijgbaar onder de titel **'De rol van de accountant, nu en in de toekomst'**

U kunt dit boek bestellen door deze bon* ingevuld te sturen of te faxen naar:

Elsevier bedrijfsinformatie bv

Postbus 16500

2500 BM 's-Gravenhage

Fax: 070 - 3338399

Telefonisch bestellen kan ook: 070 - 3819900.

JA, ik bestel ex. van 'De rol van de accountant, nu en in de toekomst' a f 32,50**.

Naam : m/v

Werkzaam bij :

Postadres :

Postcode/plaats :

Afleveradres :

Postcode/plaats :

* Indien u dit tijdschrift niet wilt beschadigen volstaat een kopie. ** Inclusief btw, exclusief administratie- en verzendkosten.