



Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

The logo for the Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), consisting of a horizontal orange bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

MKB-accountant 2020

Visiedocument voor openbaar accountants
werkzaam in het mkb

Maart 2013

Colofon

Dit visiedocument is voorbereid door de Regiegroep MKB van de NBA en vastgesteld door de Ledengroep Openbaar Accountants (LOA). Auteurs: M.J.P. Admiraal RA en G. van IJzendoorn AA.

Status

Deze publicatie is samengesteld voor leden en dient ter ondersteuning van de praktijk. De publicatie heeft geen status in het kader van de beroepsuitoefening, wel kan worden verwezen naar publicaties die een dergelijke status wel hebben. Overal waar in deze publicatie hij staat wordt hij/zij bedoeld.

Inhoudsopgave

Voorwoord		4
Hoofdstuk 1	Externe factoren: mkb-trends	5
	1. Demografische ontwikkelingen	5
	2. Digitalisering	6
	3. Globalisering	7
	4. Verduurzaming	8
Hoofdstuk 2	Interne factoren: bedrijfsmodel	9
	1. Positionering	9
	2. Procesaansturing	11
	3. Scholing	12
	4. Verdienmodel	13
Hoofdstuk 3	Van visie naar prioriteiten 2015	14
	1. Vergrijzing	14
	2. Van registreren naar adviseren	14
	3. Kantoorautomatisering	14

Voorwoord

Er wordt veel geschreven over de toekomst van de mkb-accountant, de openbaar accountant die werkzaam is voor en in het mkb. Het mkb is een dynamische economische sector en bestaat uit een grote verscheidenheid aan bedrijven; van eenmanszaken tot ondernemingen met maximaal 250 werknemers. Volgens MKB-Nederland behoort 99 procent van alle ondernemingen in Nederland tot het mkb en komt bijna de helft hiervan voor rekening van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Het mkb maakt de laatste jaren grote veranderingen door, die samenhangen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Belangrijke trends zijn vergrijzing, digitalisering, globalisering en verduurzaming. In sectorstudies worden diverse scenario's geschetst, van evolutie tot revolutie. De meningen zijn verdeeld over de snelheid en de gevolgen. Dit geldt ook voor de positie van de mkb-accountant. Er wordt gediscussieerd over schaalvergroting, de noodzaak tot specialisatie en de rol van de mkb-accountant als regisseur van de informatieketen van zijn klanten.

In zijn positie van huisadviseur heeft de mkb-accountant kennis van het mkb-bedrijf en is hij het eerste aanspreekpunt van de ondernemer. Naast zijn rol bij administraties, jaarstukken en belastingaangiften, adviseert hij de mkb-ondernemer in brede zin. Van investeringen en financieringsaanvragen tot adviezen over de ondernemingsstructuur en kostenbeheersing. De mkb-accountant vervult echter ook een maatschappelijke rol. Als onafhankelijke professional wordt hij geleid door fundamentele principes als objectiviteit en integriteit, met bijbehorend stelsel van kwaliteitsbewaking. Juist in deze unieke combinatie van deskundigheid en geborgde kwaliteit onderscheidt de mkb-accountant zich van andere dienstverleners en laat hij zien dat hij het vertrouwen waard is.

Een van de wettelijke taken van de NBA is de bevordering en de bewaking van de kwaliteit van de beroepsuitoefening. Zij helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen; nu en in de toekomst. De NBA vindt het daarom belangrijk de mkb-accountant een baken te bieden in de wirwar van scenario's, visies, meningen en ontwikkelingen. Een beleidsvisie, die aangeeft wat de belangrijkste thema's in het mkb zijn en die de mkb-accountant handvatten biedt om zijn eigen rol te bepalen. Deze aanpak sluit aan op de vijf beleidsprioriteiten van de NBA voor 2011-2013. In het bijzonder geldt dit voor het stimuleren van de innovatie in het beroep en de ondersteuning van de positie en het functioneren van

mkb-accountants. In juni 2012 heeft de NBA een consultatiedocument voorgelegd aan haar leden. Mede naar aanleiding van de reacties van de leden is het consultatiedocument omgevormd naar het onderliggende visiedocument. Het visiedocument hanteert een tijdshorizon van 8 jaar, wat in veel trendstudies gebruikelijk is. Het is gebaseerd op een analyse van lopende discussies en sectorstudies. In totaal zijn acht mkb-signalen uitgewerkt. De eerste vier betreffen externe factoren: de veranderende omgeving van de mkb-accountant. Op zich zijn de trends niet nieuw, ze komen al in veel studies naar voren. In dit document wordt vooral gekeken naar de gevolgen voor de accountant. De laatste vier betreffen interne factoren: wat verandert er binnen het accountantskantoor. Ze richten zich op het veranderende bedrijfsmodel. Ten behoeve van de consultatie eindigt elke trend met specifieke vragen voor de leden.

Tijdens de consultatie merkten diverse leden op dat de huidige recessie mogelijk ook een trend is. De regiegroep is echter van mening dat de recessie conjunctureel is en, ondanks dat niet te voorspellen is anno 2013 hoelang deze nog duurt, mogen we toch verwachten dat de recessie ver vóór 2020 voorbij is. De recessie heeft ongetwijfeld wel zijn invloed op trends op de korte termijn en kan sommige trends versnellen of wijzigen. Zo was eind 2012 te merken dat ook accountantskantoren het moeilijk hebben en zijn gedwongen ontslagen, overnames of langer doorwerken soms niet te vermijden.

Het laatste deel van dit document vertaalt de visie 2020 naar prioriteiten voor de komende drie jaar. De rode draad is dat de mkb-accountant moet mee veranderen met de ontwikkelingen bij zijn klanten en in de samenleving. Vanuit de wettelijke taak vervult de NBA hierbij twee rollen: die van trendwatcher en facilitator. In de rol van trendwatcher volgt en beoordeelt de NBA nieuwe ontwikkelingen en doet zij actief mee met lopende discussies. Dit kan leiden tot beleidsvisies, discussierapporten en consultaties. In de faciliterende rol staan productontwikkeling, regelgeving en opleiding centraal. Dit kan nieuwe producten, faciliterende regels en passende opleidingen opleveren

Amsterdam, 19 februari 2013

D.J. ter Harmsel AA FB

Voorzitter Ledengroep Openbaar Accountants

| 4

Hoofdstuk 01 |

Externe Factoren: mkb-trends

1. Demografische ontwikkelingen

Op grond van diverse prognoses van het CBS (waaronder Bevolkingsprognose 2009-2060) zijn voor 2020 vier demografische trends te onderscheiden:

- **Ontgroening en vergrijzing**
Het aandeel personen boven 65 jaar (grijze druk) loopt in 2020 op tot 34 procent van de bevolking, in 2040 zelfs tot bijna de helft. Het aantal bedrijfsbeëindigingen zal hiermee ook toenemen. In 2020 heeft de babyboomgeneratie (geboren 1946-1964) de arbeidsmarkt praktisch geheel verlaten. Het aantal jongeren blijft redelijk constant, maar het procentuele aandeel in de bevolking daalt.
- **Verkrapping van de arbeidsmarkt**
Het aandeel van 45-plussers in de beroepsbevolking neemt toe. Dit heeft ook een drukkend effect op het aantal nieuwe ondernemers en het aantal ondernemers met groeiambities. Samen met de aanzuigende werking van de zorgsector door de vergrijzing leidt dit tot verkrapping van de arbeidsmarkt.
- **Toenemend aandeel van inwoners met een allochtone oorsprong**
Naar verwachting stijgt dit aandeel tot 22 procent van de bevolking in 2020. Dit betekent ook een toenemend aantal ondernemers met allochtone herkomst; de etnische ondernemers.
- **Stijgend aantal hoger opgeleiden**
In 2020 beschikt ongeveer 30 procent van de beroepsbevolking over een WO of HBO opleiding. Dit kan een positief effect hebben op het aantal innovatieve bedrijven en bedrijven die willen groeien.
- **Flexibilisering arbeidsmarkt.**
Het aantal zzp-ers stijgt nog steeds. Veelal zijn de nieuwe

zzp-ers hoogopgeleide adviseurs. Ook steeds meer accountantskantoren maken gebruik van een flexibele schil van zzp-ers.

Volgens een onderzoek van CBW Mitex (Onderzoek Retail 2020) vergrijst de leeftijdsopbouw van het ondernemersbestand sneller dan de rest van de bevolking. De gemiddelde leeftijd in de detailhandel lag in 2010 al op 45 jaar. Veel retailers stammen uit de babyboomgeneratie. Meer dan 35% van de ondernemers is 50+. Hoewel bedrijfsopvolging al een trend is, neemt dit de komende jaren toe. Familieopvolging ligt minder voor de hand dan vroeger, omdat kinderen liever voor een eigen carrière kiezen of omdat de overnamefinanciering niet meer valt op te brengen. Er moet dus gezocht worden naar externe kopers. In het uiterste geval wordt het bedrijf zonder opvolging beëindigd. Vooral in de retail verschuift het accent naar grootwinkelbedrijven of bedrijven die onderdeel zijn van een keten. Deze ontwikkelingen zijn overigens regionaal gebonden: sommige regio's krimpen nu al, andere groeien nog.

Bedrijfsopvolging en bedrijfsbeëindiging zijn geen nieuwe thema's voor de mkb-accountant. Doordat de eerste golf babyboomers al is gestopt, heeft hij de nodige ervaring opgedaan. Het verschil ligt in de toenemende frequentie, de betrokkenheid van externe kopers en het stijgend aantal bedrijfsbeëindigingen zonder opvolging.

Conform de stijgende leeftijd bij zijn of haar cliënten, zal ook de gemiddelde leeftijd van de in de praktijk werkzame accountants stijgen. Mogelijk vraagt dit om extra ondersteuning door de NBA.

Demografische ontwikkelingen hebben verschillende effecten op de mkb-accountant: het aantal klanten in absolute zin neemt af, het aantal ouderen in het klantenbestand neemt toe en met name bedrijfsbeëindiging komt prominenter op de agenda te staan. Hieraan gekoppeld neemt de vraag naar advies op het gebied van pensioen en vermogensbeheer toen. Dit biedt kansen, maar stelt ook aanvullende eisen aan de adviesvaardigheden van de mkb-accountant. Hij moet voor voldoende scholing bij zichzelf en zijn medewerkers zorgen of over een netwerk van specialisten kunnen beschikken. De meeste claims en tuchtzaken ontstaan bij bedrijfsovernames. Op dit gebied zal de mkb-accountant voor adequate voorzieningen moeten zorgen. Door het stijgende aantal oudere klanten wordt de leeftijdsopbouw van het klantenbestand bij praktijkovername belangrijker. Tenslotte vraagt de verkrapping van de arbeidsmarkt de mkb-accountant om creatief te zijn met het vinden van medewerkers.

2. Digitalisering

De digitalisering van systemen en processen is op zich geen nieuw thema in het mkb. In de jaren 80 van de vorige eeuw was de financiële administratie een van de eerste processen waarbij de computer werd ingezet. De omvang en het tempo van de digitalisering zijn echter aan het versnellen. Mobiel internet, webapplicaties en sociale media dringen ook in het MKB door. De Trendstudie MKB en ondernemerschap: een synthese van het EIM uit 2011 onderscheidt drie trends:

- **Kostenbeheersing**

Digitalisering zorgt voor een betere kwaliteit van planning, beheer, controle en facturering in de onderneming. Bedrijfsprocessen en informatiesystemen zijn gemakkelijker te integreren. Een meer intensieve communicatie en samenwerking met leveranciers en klanten wordt mogelijk, vaak via internet. Databeheersystemen (ERP) worden ook voor het mkb betaalbaar. Werknemers kunnen via webbased applicaties gemakkelijker hun tijdsindeling bepalen. Dit nieuwe werken bevordert de productiviteit. Voorbeelden van gedigitaliseerde informatie-uitwisseling zijn E-facturatie (facturen worden automatisch gemaakt, verzonden en door de ontvanger automatisch verwerkt), SBR (een communicatieprotocol voor financiële verslaggeving) en webportals (online loketten waar klanten informatie kunnen opvragen en aanbieden). In dit kader wordt wel gesproken over ketenintegratie; de intensieve samenwerking tussen bedrijven waarbij de onderlinge grenzen vervagen. Standaardisatie is een belangrijke voorwaarde voor kostenbeheersing. Dit is ook de grootste impact van SBR, niet de techniek ervan. SBR dwingt de verschaffers van de informatie hun systemen te uniformeren, om zo gebruikers in staat te stellen de SBR informatie rechtstreeks te kunnen inlezen in hun eigen systemen.

- **Vernieuwing van goederen en diensten**

Digitalisering zorgt voor innovatie en nieuwe toepassingen. Voorbeelden hiervan zijn; E-herkenning, scanboekhouden en zelflerende financiële programma's. Hierin worden mutaties automatisch herkend en in de administratie geboekt. Door diverse continu werkende controles in te bouwen (continuous auditing) wordt het steeds

gemakkelijker om over continu bijgewerkte informatie te beschikken (continuous reporting), zodat bedrijfsprocessen en financiële mutaties voortdurend gevolgd kunnen worden (continuous monitoring). Een recente trend is Cloud computing, waarbij gegevensverwerking en opslag plaatsvindt op de computer van een derde. Dit levert dilemma's op over eigendom en beveiliging.

- **De cliënt wordt steeds afhankelijker van automatisering**

De in- en verkoop via internet biedt het mkb kansen om buiten de eigen regio te ondernemen, maar het stelt ook extra eisen aan beveiliging. Daarnaast worden in het mkb steeds meer ERP pakketten toegepast en verdwijnen papieren documenten. Dit alles heeft invloed op het werk van de samenstellende of controlerende accountant. Hij zal immers voldoende kennis van het bedrijf en van de administratie moeten hebben. Controle kan onmogelijk om de IT heen. Er zijn nieuwe technieken en tools nodig voor data analyse en monitoring. Dit vereist gewijzigde kennis en vaardigheden van de accountant.

- **Intensiever relatiebeheer**

Door digitalisering komt klantinformatie sneller beschikbaar en is het mogelijk om intensiever met klanten te communiceren. De klant wilt niet meer weten wat de winst van vorig jaar was maar van gisteren en de verwachtingen voor de volgende week. Sociale media spelen een belangrijke rol. De klantervaring en -waardering zijn gemakkelijker te traceren en te beïnvloeden. Klanten krijgen ook meer behoefte aan direct, persoonlijk contact.

Meer digitalisering betekent dat informatiebeveiliging en -controle belangrijk worden. Het accent verschuift van de verantwoording van informatie naar de betrouwbaarheid van de onderliggende digitale processen. Administraties bijhouden, jaarrekeningen samenstellen en aangiften verzorgen worden tot een standaardproduct. Informatie wordt geautomatiseerd verwerkt en behoeft minder uitgezocht te worden. Door geautomatiseerde controles en data- analyses kan de controle van de jaarrekening efficiënter worden uitgevoerd.

Een groot deel van de omzet van mkb-accountants bestaat uit werkzaamheden die door de toenemende digitalisering meer en meer standaardproducten worden. Zijn klanten willen hiervoor niet teveel betalen. Hij moet op zoek naar nieuwe vormen van dienstverlening. Hiervoor zijn kansen genoeg, omdat klanten steeds meer behoefte krijgen aan real time informatie, managementrapportages en tussentijdse analyses. De mkb-accountant komt zo dichterbij de bedrijfsprocessen van de klant te staan. Hierbij gaat het niet om de hoeveelheid, maar om de snelheid van informatie en het juiste gebruik. De mkb-accountant kan deze meerwaarde leveren door zijn financiële expertise. Digitalisering is niet mogelijk zonder controle en regie. De mkb-accountant kan de rol van ketenregisseur oppakken bij de informatie-uitwisseling tussen zijn klant en diens omgeving, omdat bij hem al diverse informatiestromen samenkomen. Indien hij bij zijn klant jaarrekeningcontroles uitvoert, zal hij de effecten van de digitalisering op zijn controleaanpak moeten begrijpen en zo nodig andere specialisten inschakelen.

3. Globalisering

Globalisering of mondialisering valt te omschrijven als het proces van de toenemende internationale integratie of verwevenheid. Verbintenissen worden over grotere afstanden aangegaan, waarbij landsgrenzen worden overschreden. Goederen, diensten, kapitaal, personen en trends verspreiden zich steeds eenvoudiger over de gehele wereld. Ook het ontstaan van de gemeenschappelijke Europese markt valt hier onder. Met de globalisering neemt ook het internationale karakter van verslaggevingsregels toe. Nederland kan het zich niet meer permitteren om regels vast te stellen die afwijken van Europese of wereldwijde regelgeving.

De technologische vooruitgang en de reductie van transportkosten maakt het gemakkelijker om productieprocessen op te splitsen in aparte delen die op verschillende plekken in de wereld worden uitgevoerd, tegen zo gunstig mogelijke condities. Naast voordelen levert dit ook risico's op in de vorm van grotere kwetsbaarheid en onderlinge afhankelijkheid. Een kleine kink in de kabel ergens in de wereld kan directe gevolgen hebben voor de gehele keten. Globalisering is niet voorbehouden aan grote ondernemingen. Ook het mkb heeft ermee te maken. Het is een tweerichtingsverkeer. Het gaat niet alleen om export, maar ook om de invloed van buitenlandse bedrijven op de Nederlandse markt. Net als digitalisering is globalisering geen nieuwe trend. Door de digitalisering nemen de mogelijkheden toe. Internet speelt een belangrijke rol. Een consument kan met hetzelfde gemak iets via internet in Australië kopen als bij de winkel om de hoek. Globalisering heeft verschillende facetten:

- **Betere exportkansen**

Door de reductie van transportkosten en het opbreken van productieketens wordt het voor mkb-bedrijven gemakkelijker om buitenlandse markten te bedienen. Door zich te specialiseren kunnen zij ook zaken doen met internationale ondernemingen. Daarnaast wordt het eenvoudiger om in het buitenland vestigingen te openen, met name op de Europese markt. Maar ook een bedrijf met een webwinkel kan al internationaal zaken doen. Zo krijgt zij klanten over de hele wereld.

- **Meer buitenlandse concurrentie**

Globalisatie maakt het voor buitenlandse bedrijven gemakkelijker om de Nederlandse markt te betreden, al dan niet door binnenlandse bedrijven over te nemen. Een bekend voorbeeld is de rozenteelt, die helemaal door buitenlandse bedrijven wordt beheerst. Lage productie- en transportkosten maken het mogelijk om met in Nederlands geteelde producten te concurreren. Door het opengaan van de Europese grenzen zijn steeds meer Oost-Europese bedrijven in Nederland actief. De eenvoudigere regelgeving in het eigen land geeft hun een concurrentievoordeel. Dit alles maakt de Nederlandse mkb'er kwetsbaarder.

- **Toenemende outsourcing**

Outsourcing betreft de uitbesteding van (een deel) van de bedrijfsprocessen aan derden. Naast productie kan dit bijvoorbeeld ook de financiële administratie betreffen of een callcenter voor consumenten. Outsourcing naar het buitenland wordt aangeduid als offshoring. Belangrijke vraagstukken zijn de beheersing van kwaliteit en productiviteit, informatiebeveiliging en kennis eigendom. De digitale vooruitgang maakt outsourcing eenvoudiger, zoals bij cloud computing. Het kan voorkomen dat de data van een mkb-onderneming op een buitenlandse server zijn geplaatst. De ontwikkelingen met betrekking tot steeds meer geautomatiseerde processen kunnen tot gevolg hebben dat de outsourcing van administraties via de cloud tijdelijk is.

- **Europese regelgeving**

Er komt steeds meer Europese regelgeving voor ondernemingen. Deze kunnen betrekking hebben op de jaarrekening maar ook op de activiteiten van de onderneming en kan aanvullende eisen aan de bedrijfsvoering stellen.

Meer globalisering betekent dat steeds meer kennis nodig is van de wet- en regelgeving van de landen waarin zaken worden gedaan. Het betekent dat ook rekening moet worden gehouden met andere bedrijfsculturen. Buitenlandse bedrijven kunnen door afwijkende regelgeving in het eigen land een voordeel hebben als ze de Nederlandse markt opgaan.

De mkb-accountant met internationaal actieve klanten zal over voldoende kennis moeten bezitten om zinvol advies te kunnen geven. Naast fiscale vraagstukken kan het gaan over informatiebeveiliging, het opzetten van controlesystemen of arbeidsomstandigheden. Als het om buitenlandse vestigingen gaat, zal hij contact moeten zoeken met een buitenlands kantorennetwerk. Voor kleine accountantskantoren is dit vaak moeilijk. De mkb-accountant moet nadenken of hij deze dienstverlening zelf wil aanbieden of moet uitbesteden. Net als bij bedrijfsopvolging en bedrijfsbeëindiging speelt hierbij de vraag van specialisatie.

4. Verduurzaming

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en duurzaamheid staan volop in de publieke belangstelling door wereldwijde vraagstukken op het gebied van mensenrechten, klimaatverandering en grondstoffenschaarste. Het is al lang niet meer zo dat mvo alleen voor internationale en beursgenoteerde ondernemingen een thema is. De vraag naar duurzame producten neemt toe. Grondstoffenschaarste dwingt bedrijven na te denken over alternatieve materialen en productiemethoden. Sinds 2010 koopt de overheid alleen nog in bij bedrijven die kunnen aantonen dat ze aan minimale duurzaamheidseisen voldoen. Milieuvergunningen worden aangescherpt en de CO₂-emissie wordt aan banden gelegd. Bedrijven stellen mvo-eisen aan hun leveranciers. Grote bedrijven lopen voorop bij het zogeheten ketenbeheer. Mkb-bedrijven krijgen hier vanzelf mee te maken als ze meedoen met een aanbesteding of als toeleverancier optreden. Naast deze invloed vanuit de keten worden ook de consumenten kritischer. Steeds meer consumenten willen producten kopen die op een maatschappelijk verantwoorde wijze zijn gemaakt. De uitdaging bestaat eruit dat de consument hiervoor nog nauwelijks extra wil betalen. Belangengroeperingen kunnen eisen gaan stellen of roepen op tot een boycot.

Uit de studie MVO-ambities in het MKB van EIM en MVO Nederland van 2011 blijkt dat 70 procent van het mkb al op een of andere wijze met mvo bezig is. Er bestaat in het mkb een grote behoefte aan de volgende adviesdiensten:

onafhankelijke informatie, vragen kunnen stellen, delen van ervaringen en dilemma's, concrete toepassingen in de praktijk en het vergelijken van prestaties met andere bedrijven. Uit de studie blijkt ook dat de accountant maar een bescheiden rol speelt. Brancheorganisaties, gespecialiseerde adviesbureaus en internet zijn de belangrijkste kennis- en adviesbronnen. De mkb-accountant laat dus kansen liggen. Mkb-ondernemers verwachten van hem meer dan alleen kennis op het gebied van administratie en controle, het samenstellen van jaarrekeningen of het afgeven van verklaringen. Ze hebben juist meer behoefte aan adviesdiensten over mvo-prestaties.

In juni 2012 heeft de NBA de brochure Duurzaam ondernemen uitgebracht, om mkb-accountants praktische handvatten te geven om hun klanten te kunnen adviseren over mvo. Volgens de brochure zijn in het mvo-proces 5 stappen te onderscheiden:

- Fase 1: Bewustwording en visievorming.
- Fase 2: Nulmeting en positionering.
- Fase 3: Organisatorische borging en uitvoering.
- Fase 4: Meting en herijking.
- Fase 5: Verantwoording en communicatie.

De mkb-accountant kan in elke stap van het proces een rol spelen, van advisering tot het verlenen van assurance bij een volledig uitgewerkt mvo-verslag.

Op het gebied van mvo ligt er een duidelijke rol voor de mkb-accountant. In zijn positie van huisadviseur heeft hij grondige kennis van de klant en zijn branche, voor de ondernemer is hij het eerste aanspreekpunt. Zijn kennis op het gebied van informatie, verslaggeving en controle maakt hem geschikt om ook bij mvo een rol te spelen. De mkb-accountant vervult echter ook een maatschappelijke rol. Nu mvo een blijvend thema in de maatschappij is geworden, past het de accountant om mvo op de agenda van zijn klant te plaatsen. Uiteraard moet hij over basiskennis beschikken, maar specialistische kennis kan hij inhuren. Ook accountantskantoren zijn ondernemingen, mvo geldt net zo goed voor accountants als voor ondernemers. Om goed advies te geven moet de accountant bereid zijn om ook zelf stappen op dit terrein te zetten. Ook de mkb-accountant zal in 2020 mvo-bestendig moeten zijn.

Hoofdstuk 02 |

Interne Factoren: bedrijfsmodel

1. Positionering

Positionering heeft betrekking op de plaats die de mkb-accountant in de markt wil innemen. Het is de kern van zijn bedrijfsmodel. Wil de mkb-accountant gereed zijn voor de toekomst, dan moet hij nu al een strategisch plan ontwikkelen voor zijn positie in 2020.

In zijn positie van huisadviseur heeft de mkb-accountant kennis van het mkb-bedrijf en is hij het eerste aanspreekpunt van de ondernemer. Naast zijn rol bij administraties, jaarstukken, en belastingaangiften adviseert hij de mkb-ondernemer in brede zin. De mkb-accountant vervult echter ook een maatschappelijke rol. Als professioneel-kritische professional wordt hij geleid door fundamentele principes als objectiviteit en integriteit, met een bijbehorend stelsel van kwaliteitsbewaking. Juist in deze unieke combinatie van deskundigheid en geborgde kwaliteit onderscheidt de mkb-accountant zich van andere dienstverleners. Hierbij moet hij wel altijd een juiste balans weten te bewaren tussen persoonlijke aandacht voor de klant en voldoende objectieve afstand vanuit zijn maatschappelijke rol.

Uit de beschrijving van de trends komt duidelijk naar voren dat het dienstenpakket hoe dan ook zal veranderen. Traditionele werkzaamheden zoals het voeren van administraties, het samenstellen van jaarrekeningen en het verzorgen van aangiften worden sterk gereduceerd. Voor de klant worden het standaardproducten, waarvoor hij zo min mogelijk wil betalen. De mkb-accountant moet op zoek naar nieuwe omzetbronnen. De trends tonen aan dat er genoeg mogelijkheden zijn. Vergrijzing, globalisering en verduurzaming leiden tot specifieke adviesvragen, terwijl digitalisering nieuwe kansen oplevert op het gebied van inrichting, controle en het beheren en gebruiken van informatie. De mkb-accountant moet nagaan of deze trends aansluiten op zijn bedrijfsmodel. De **Sectorvisie Accountantskantoren** van het ING Economisch Bureau uit oktober 2011 onderscheidt drie modellen:

- **De digicountant**, waarbij het accent ligt op digitalisering, het leveren van een beperkt aantal standaarddiensten en minimaliseren van de prijzen. Het klantencontact verloopt via internetportals met veel zelfbediening. De advisering is beperkt, de nadruk ligt op de digitalisering van

alle bedrijfsprocessen met minimale personele inzet.

- **Het diensthuis**, een breed georiënteerd kantoor als een warenhuis. Er is sprake van een combinatie van standaarddiensten (procesgericht) en advies op maat (klantgericht). Het klantencontact is een mix van gedigitaliseerd en persoonlijk contact, aangevuld met zelfbediening. Het vereist een juiste samenstelling van het personeelsbestand, omdat in principe alle diensten verleend moeten kunnen worden.
- **De specialist**, die maatwerk levert en gespecialiseerd is in één of enkele diensten voor een bepaalde niche van de markt. Het accent ligt vooral op persoonlijk klantencontact. Kennis die niet direct in huis is, wordt door netwerkpartners geleverd. Het stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de medewerkers en het vereist investeringen in databanken, vakliteratuur en netwerkrelaties. Als de niche economisch minder presteert of als er teveel specialisten komen, zorgt dat ook voor financiële kwetsbaarheid.

De klanten van de mkb-accountant veranderen ook. Ze zijn beter geïnformeerd en hierdoor kritischer over de kwaliteit van diensten. Afspraken worden meer gejuridiseerd, claims sneller ingediend. Klanten willen persoonlijke aandacht en een accountant die met hen meedenkt, zakelijk en privé, die actief bij hun reilen en zeilen betrokken is en die tijdig en adequaat op adviesvragen inspeelt. Dit vraagt om andere vaardigheden dan alleen vaktechnische deskundigheid, zoals het vermogen om zich in de klant te kunnen verplaatsen en goede sociale en communicatieve vaardigheden.

In alle bedrijfsmodellen zal automatisering van het kantoor en van de klant een grote rol spelen. Dit betekent dat er een grotere kennis op het gebied van data-analyse en data-mining van klantgegevens moet zijn. De controlepraktijk kan in de toekomst bijna niet meer om IT-audit heen. De nog veel voorkomende werkwijze met fysieke documenten bij de klant en op het accountantskantoor zal verdwijnen. Dit vereist een personeelsbestand dat bereid is om in zichzelf te investeren.

Daarnaast komen er in het mkb kansen om de zekerheidsvraag steeds meer bij de mkb-accountant neer te leggen

en hem te vragen om assurance te geven over specifieke onderwerpen. Voorbeelden zijn het verstrekken van zekerheid over de kredietwaardigheid van klanten aan banken, het horizontaal toezicht door de belastingdienst en de vraag naar de certificering van specifieke onderdelen van

de jaarrekening. Juist hier is het belangrijk om een evenwicht te vinden tussen ondersteuning van de klant en een professioneel-kritische houding vanuit de maatschappelijke vertrouwensrol. Daarnaast kan behoefte bestaan aan aanvullende scholing.

De mkb-accountant moet een strategisch plan opstellen over zijn toekomstige marktpositie: welke positie neemt hij nu in, wat is de gewenste positie en welke maatregelen zijn nodig om dit te realiseren. Als de keuze is gemaakt, kan de mkb-accountant zich richten op de inrichting van de vereiste werkprocessen in zijn kantoor (procesaansturing), de zorg voor de noodzakelijke kennis (scholing) en de wijze waarop dit omzet oplevert (verdienmodel).

2. Procesaansturing

De mkb-accountant zal de werkprocessen in zijn kantoor altijd zo goed mogelijk op zijn dienstverlening willen laten aansluiten. Zo vergroot hij de efficiency en effectiviteit van de kantoororganisatie en beheerst hij de hiermee verbonden kosten. Het gaat hierbij om de inzet van de medewerkers en middelen binnen zijn kantoor.

Omdat de manier van werken van zijn klanten wijzigt, zal de mkb-accountant zich moeten buigen over de vraag hoe hij zijn werkprocessen hierop moet inrichten. Het gaat hierbij enerzijds om de samenstelling van het gevraagde dienstenpakket en anderzijds om de wijze waarop diensten worden verleend. Naast nieuwe adviesvragen op het gebied van vergrijzing, globalisering en verduurzaming, betreft het vooral de invloed van de digitalisering.

Digitalisering heeft twee facetten. Aan de ene kant biedt het de mogelijkheid om kantoorprocessen te standaardiseren en te integreren. Aan de andere kant is het een factor van buitenaf die tot aanpassingen dwingt om aan te blijven sluiten met de digitale ontwikkelingen van de klant. De mkb-accountant staat ook voor de uitdaging om gelijke tred te houden met zijn concurrenten. Er ontstaan allerlei initiatieven waar een mkb-accountant rekening mee moet houden en zo nodig zijn processen hierop moet kunnen aanpassen.

Zoals hierboven geschetst is duidelijk dat procesaansturing diverse aspecten van het mkb-kantoor raakt. Het gaat hierbij om:

- De klant verwacht dat **standaarddiensten** zoals het verwerken van administraties, het opstellen van jaarrekeningen en het verzorgen van aangiften snel, accuraat, volgens de regels en gebruiksvriendelijk verlopen. Hiervoor wil hij steeds minder betalen, omdat hij een groot deel van het werk zelf kan doen en het voor hem nauwelijks toegevoegde waarde oplevert. Hij verwacht online boekhoudfaciliteiten en webportals om informatie uit te wisselen. De mkb-accountant moet in staat zijn om de administratieve gegevens van de klant rechtstreeks in zijn eigen systemen in te lezen. De accountant

zal deze optimaal moeten stroomlijnen met de wensen van de klant. Standaarddiensten moeten zoveel mogelijk geautomatiseerd uitgevoerd worden, om kosten te minimaliseren.

- Digitalisering biedt de mogelijkheid om de klant **specifieke managementinformatie, prognoses en signaleringen** te bieden. Informatie valt snel op te vragen en kan direct worden geanalyseerd. Er kunnen gemakkelijk geautomatiseerde controles in het systeem van de klant worden ingebouwd. Te denken valt aan een online dashboard op een webportal van het kantoor. Ook kunnen diverse controlewerkzaamheden continu worden uitgevoerd. De systemen op het kantoor moeten hierop afgestemd worden. Bijzondere aandacht moet er zijn voor data- en privacybeveiliging.
- Om de kritische klant van dienst te kunnen zijn wordt het steeds belangrijker om over een goed **relatiebeheersysteem** te beschikken, waarin actuele klantinformatie wordt bijgehouden. Om uitingen van onder andere klanten te kunnen volgen, moet de mkb-accountant ook investeren in sociale media zoals Facebook, LinkedIn en Twitter.
- Uitvragende partijen zullen de voortgaande automatisering gebruiken om extra gegevens op te vragen. Bijvoorbeeld de SBR kredietrapportage waar de banken aan de intermediair vragen om extra gegevens integraal aan te leveren, welke voorheen bij de klant werden opgevraagd.
- Als de mkb-accountant de rol van **ketenregisseur** wil vervullen bij bijvoorbeeld de informatie-uitwisseling tussen zijn klanten, de belastingdienst, banken en kamer van koophandel, dan zal hij zijn werkprocessen hiermee moeten stroomlijnen. Dit betekent onder andere investeren in SBR, digitale certificaten en databeheer. Ook moet hij de informatiestromen verrijken. Doet hij dit niet, dan loopt hij het risico dat de informatiestromen van de klant in de toekomst om zijn kantoor heen lopen.

De stroomlijning van de werkprocessen in het mkb-kantoor vereist investeren in kennis, databanken en netwerkrelaties.

De mkb-accountant moet de werkprocessen in zijn kantoor zo goed mogelijk laten aansluiten op de trends in het mkb. Hoe hij dit doet is afhankelijk van de gekozen positionering in zijn bedrijfsmodel. Het vereist investeren in digitalisering en relatiebeheer. Omdat standaarddiensten weinig toegevoegde waarde opleveren (behalve als wordt gekozen voor het model van de digicountant), zal hij zich richten op aanvullende dienstverlening zoals data-analyse en het optreden als ketenregisseur. Hierbij moet hij voldoende aansluiting bij de informatiestromen van de klant weten te bewaren.

3. Scholing en opleiding

Scholing heeft betrekking op de opleiding van de mkb-accountant zelf en zijn medewerkers. Naast permanente educatie vallen hier ook bijscholing en omscholing onder. Volgens de reeds genoemde sectorvisie van het ING Economisch Bureau vindt binnen kantoren niet alleen een verschuiving plaats van arbeid naar kapitaal (investeringen in digitalisering), maar ook in vereiste competenties van medewerkers. Door de vergaande digitalisering van het administratieve proces verdwijnt de behoefte aan lager gekwalificeerde medewerkers. Hierbij valt onderscheid te maken tussen de backoffice en medewerkers met klantcontact. Bij de backoffice is kennis nodig van de gebruikte systemen en inzicht in datastromen. Centraal staat de optimale beheersing van standaarddiensten. Bij medewerkers die klanten beheren bestaat vooral behoefte aan advieskwaliteiten, empathisch vermogen, mediator- en communicatieve vaardigheden. Om goed te kunnen adviseren is steeds meer management en bedrijfseconomische kennis nodig, naast de algemene adviesdiensten die de mkb-accountant al aanbiedt. Ook de branche kennis is steeds belangrijker.

De ontwikkelingen op het gebied van de eerste vier mkb-trends gaan snel. Vraagstukken op het gebied van demo-

grafische ontwikkeling (bedrijfsopvolging en bedrijfsbeëindiging), globalisering (zaken doen naar het buitenland) en verduurzaming (introduktie van mvo) vragen vaak om specifieke kennis van de mkb-accountant en zijn medewerkers. Digitalisering doet zich sectorbreed voor. Om bij te blijven met de digitale ontwikkelingen bij de klant en hierop afgestemde diensten te kunnen leveren, is voortdurende scholing nodig.

De te kiezen scholing is afhankelijk van de gekozen positionering in het bedrijfsmodel van de mkb-accountant. Het model van de digicountant vraagt om een andere samenstelling van het medewerkersbestand dan bij het model van de specialist. Met scholing alleen valt niet alles op te lossen. Aan de ene kant zullen kantoren afstand moeten nemen van medewerkers die niet in het gewenste bedrijfsmodel passen of onvoldoende gekwalificeerd zijn. Aan de andere kant moeten medewerkers met de juiste vaardigheden worden vastgehouden en nieuwe krachten worden geworven die binnen de gekozen positionering passen. Dit laatste zal moeilijker worden door de verkrapping van de arbeidsmarkt als gevolg van de toenemende vergrijzing.

De mkb-accountant moet op basis van de gekozen positionering in zijn bedrijfsmodel voor een passend opleidingsplan zorgen, voor zichzelf en zijn medewerkers. De ontwikkelingen binnen de eerste vier mkb-trends zijn van dien aard dat vaak specifieke opleidingen nodig zijn. Voor pensioenadvies is een vergunning van de AFM nodig. Digitalisering raakt alle facetten van het kantoor, dit vereist een brede basiskennis. Door het verdwijnen van relatief eenvoudige administratieve handelingen en de standaardisatie van jaarrekeningen en aangiften, neemt de behoefte aan hoger gekwalificeerde medewerkers toe. Omdat scholing niet altijd soelaas biedt, moet de accountant ook naar herstructurering van zijn medewerkersbestand kijken.

4. Verdienmodel

Het verdienenmodel is de laatste bouwsteen van het bedrijfsmodel van de mkb-accountant. Het heeft betrekking op de manier waarop zijn kantoor inkomsten genereert. De keuze van het model hangt nauw samen met de gewenste positionering in de mkb-markt en de hieraan gekoppelde dienstverlening. Daarnaast spelen de ontwikkelingen in de markt mee. Op dit moment bestaat ongeveer 80 procent van de dienstverlening nog uit administraties voeren, jaarrekeningen samenstellen en aangiften verzorgen. Omdat voor veel mkb-ondernemingen geen wettelijke verplichting bestaat om hun jaarrekening door een accountant te laten controleren, is het aandeel van controlewerkzaamheden in de omzet relatief beperkt. Door de toenemende digitalisering zullen deze diensten steeds efficiënter uitgevoerd worden. De klant beschouwt ze steeds meer als standaardservices met weinig toegevoegde waarde, waarvoor hij zo min mogelijk wil betalen. Dit betekent dat een belangrijk deel van deze omzet in de toekomst wegvalt. De mkb-accountant kan dit op twee manieren oppakken: vergroten van het volume tegen minimale kosten of kiezen voor aanvullende dienstverlening, met het accent op specialisatie. Combinaties zijn ook mogelijk, maar stellen extra organisatorische eisen aan het kantoor. De volgende modellen zijn denkbaar:

- **Standaardtarieven**
Al dan niet op abonnementsbasis. Het accent ligt op zoveel mogelijk gedigitaliseerde standaarddiensten. Er zijn vaste abonnementstarieven, die worden aangevuld met variabele inkomsten per gebruik van de dienst of per periode. De klant betaalt min of meer een all-in tarief voor een totaalpakket aan diensten.
- **Variabele uurtarieven**
Het accent ligt op urenverrekening. Omdat het specifieke diensten betreft, gelden hiervoor geen standaardprijzen en zal de klant bereid zijn om het betreffende tarief te betalen.
- **Gecombineerde tarieven**
Voor bulkdiensten zoals administraties, jaarrekeningen en aangiften zal het systeem van abonnementstarieven passend zijn. Bij aanvullende adviesdiensten ligt het accent op urenverrekening, maar ook hier kunnen vaste prijzen gelden. Vooral indien de adviezen een redelijk gestandaardiseerd karakter hebben.

Het overstappen op nieuwe processen en software vraagt grote investeringen in hardware, software en implementatie. Een aantal accountantskantoren zal, om dit te kunnen dragen, fuseren of zich laten overnemen. Voor de andere kantoren zullen deze investeringen de winst in de komende jaren fors drukken. Het is immers maar de vraag of de investeringen aan de klant doorberekend kunnen worden, gezien de forse concurrentie van andere dienstverleners.

Het verdienenmodel hangt ook samen met de samenstelling van het klantenbestand. Bedrijven die internationaal actief zijn of zich richten op mvo hebben naast standaarddiensten vooral behoefte aan specifiek advies. Hiervoor zullen ze ook bereid zijn om te betalen. Kleine ondernemingen hebben daarentegen een eenvoudige administratie die ze meestal zelf voeren. Ze willen vooral geen zorgen over hun administratie hebben. De behoefte aan advies is beperkt en doet zich vaak incidenteel voor. Daarom zal bij hen het accent vooral liggen op een beperkt dienstenpakket tegen een vast tarief.

Naast het klantenbestand is ook de samenstelling van het medewerkersbestand op kantoor een bepalende factor. Elk gekozen model vereist een ander soort medewerker. Als dit niet goed aansluit bij het gewenste model, dan moet onderzocht worden of dit via scholing of herstructurering kan worden opgelost. Overstappen van het ene verdienenmodel op het andere vereist zorgvuldige strategische planning. Er zal een goed strategisch plan moeten worden opgesteld om na te gaan hoe het personeelsbestand er over een aantal jaren uitziet. Mogelijk zijn er minder of geen mbo'ers of ondersteunend personeel meer nodig, maar meer hoog opgeleide specialisten. Eventuele afslanking van het personeelsbestand brengt kosten en onrust met zich mee. Wijzigingen in het personeelsbestand en andere trends zoals het nieuwe werken hebben invloed op zaken als huisvesting en mobiliteit.

De dreigende kostenstijgingen en dalende inkomsten hebben mogelijk ook hun gevolgen voor het eigendomsmodel van het accountantskantoor. Het gebrek aan opvolging kan leiden tot andere modellen dan het huidige, nog veel voorkomende partnermodel. Diverse kantoren werken bijvoorbeeld al met andere structuren waar in sommige gevallen ook waardevolle medewerkers bij betrokken worden.

De mkb-accountant moet op basis van de gekozen positionering in zijn bedrijfsmodel het verdienenmodel uitwerken. Of het gekozen model uitvoerbaar is hangt af van de samenstelling van het klanten- en medewerkersbestand, nu en in de komende jaren. Als sprake is van een mismatch, moet hij hierin verandering aanbrengen. Dit kan hij doen door meer passende klanten proberen aan te trekken of door zijn medewerkers bij te scholen of te herstructureren. De toenemende vergrijzingstrend is hierbij een complicerende factor. De toekomst moet in kaart gebracht worden en alle facetten van de bedrijfsvoering herzien.

Hoofdstuk 03 |

Van visie naar prioriteiten 2015

1. Vergrijzing binnen het accountantsvak

De NBA verwacht dat door de in dit document geschetste ontwikkelingen, ook accountants langer zullen moeten doorwerken. Ook de omgevingsfactoren veranderen voor accountantskantoren in een snel tempo en de regelgeving wijzigt op basis van internationale ontwikkeling regelmatig en dreigt complexer te worden.

Het is voorspelbaar dat sommige oudere accountants moeilijker up to date kunnen blijven dan jongere collega's. Hierbij

heeft ook de verdergaande kantoorautomatisering een grote invloed.

Het is dan ook de taak voor de NBA om extra aandacht aan deze groep leden te besteden. Onderzocht zal worden op welke wijze de oudere accountant geholpen kan worden, zodat hij het juiste kwaliteitsniveau kan handhaven. Gedacht kan worden aan op de doelgroep afgestemde bijeenkomsten en/of opleidingen en trainingen.

2. Van registreren naar adviseren

Het moge duidelijk zijn dat aan de onderkant van de dienstverlening door accountants veel werk gaat verdwijnen. SBR, slimmere software, scanboekhouden en e-factureren zullen het inboeken grotendeels overbodig maken. Wanneer de administratie al automatisch op kwalitatief hoog niveau is geboekt, dan verminderen de werkzaamheden bij het samenstellen van de jaarrekening eveneens sterk.

De accountant zal daardoor zijn activiteiten moeten verleg-

gen naar hoogwaardigere dienstverlening. Hierbij zal het eerst gedacht worden aan advisering.

De NBA zal de ontwikkelingen in de markt goed volgen en daar waar kansen lijken te liggen, deze verder onderzoeken. Wanneer er inderdaad voor accountants geschikte adviesproducten ontwikkeld kunnen worden, zal de NBA deze direct of indirect stimuleren. Hierbij is mogelijk ook een taak weggelegd voor Nemacc.

3. Kantoorautomatisering

De ontwikkelingen op het gebied van kantoorautomatisering volgen elkaar in hoog tempo op. Ook kleinere accountantskantoren ontkomen er niet aan om in automatisering te investeren. Het betreft dan niet alleen aan te schaffen programma's, certificaten en hardware. Om efficiënt te kunnen werken, zullen ook de werkprocessen aangepast moeten worden. Daarnaast zal de accountant moeten zorgen dat hij voldoet aan de wet- en regelgeving. Zo geven kansen als online-boekhouden weer problemen op het gebied van eigendom en geheimhouding.

De wijze van communiceren en samenwerken met de klanten verandert eveneens. Online boekhouden geeft mogelijkheden om samen (accountant en klant) op het zelfde moment in dezelfde boekhouding te werken. Door portals

kunnen klanten hun documenten zoals jaarrekeningen en loonstroken zelf downloaden en mutaties doorgeven. Door de klant via een elektronische verbinding op de "knop" te laten drukken is hij degene die de aangifte, jaarrekening, etcetera indient.

De NBA volgt ook de ontwikkelingen op het gebied van kantoorautomatisering van zeer dichtbij en participeert in relevante overlegorganen. Waar zij strijdig zijn met regelgeving, zal de NBA actief partijen benaderen om te zorgen dat de accountant op de juiste wijze en op een level playing field zijn werk kan doen. Waar nodig zullen via uitingen en/of artikelen op de websites nba.nl en accountant.nl, dan wel via artikelen in 'Accountant' toelichtingen en verduidelijkingen worden gegeven.



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl