

Accountancynieuws

Einde aan het gesteun en gekreun in de accountancy: Schrappen en polijsten binnen je commodities

13-04-2012 09:47 • Accountancynieuws nr. 7

Het gaat niet meer zo goed in de accountancy. Een understatement. Elk accountantskantoor in Nederland heeft in meerdere of mindere mate te maken met omzetsdaling, drukkende budgetten, dalende tarieven en faillissementen van cliënten. Salarissen van partners dalen significant en personeel moet genoeg nemen met minder (salarisstijging dan gewend). Laat die trend zich nog wel keren zonder in te leveren op basiskwaliteit? Wanneer accountants hierin gestructureerd te werk gaan, durven veranderen en snel en creatief handelen, gloort er hoop. Zeker wanneer de media-aandacht voor accountants ook weer normale proporties aanneemt. De essentie: neem je commodity producten stevig onder de loep, schrap de niet noodzakelijke elementen en lever extra kwaliteit voor de rest.

Willen we als accountants de huidige trend keren, dan moeten we daar concreet wat voor doen. Allereerst schets ik hier een analyse van de mogelijke opties. Hieruit pak ik het genereren van efficiency in de controle, om duidelijk te maken welke kant we op moeten.

Traditionele accountancy als 'commodity' product

Cliënten zien de traditionele dienstverlening in de accountancy – de controle en het samenstellen van financiële informatie – inmiddels als een 'commodity'. Bij de notarissen hebben we dit verschijnsel overigens ook al kunnen waarnemen. Recent was in *het FD* te lezen dat het percentage verliesgevende notarispraktijken in het laatste jaar schrikbarend is toegenomen; het betreft daarbij met name de praktijken die traditionele diensten leveren.

Bewustwording = handelen

Het kenmerk van een 'commodity' is dat de afnemer de kwaliteitskenmerken niet (goed) kan onderscheiden en dat hij zich hiervan ook bewust is. Het product kan net zo goed door kantoor X als kantoor Y worden geleverd; de cliënt ziet eigenlijk geen verschil. Daar komt bij dat hij er ten aanzien van de controle weinig of geen toegevoegde waarde aan ontleent en niet (meer) bereid is veel te betalen voor 'status'. De recessie draagt daar nog extra aan bij.

Het feit dat de traditionele accountancydiensten commodities zijn geworden, bevordert de concurrentie. Dit leidt tot verdere tariefdaling, waarvan de controlecliënt in financiële zin profiteert. Het ziet er voor de langere termijn niet naar uit dat dit gaat veranderen, want er is geen 'commodity' branche die erin slaagt om de tarieven na een recessie in combinatie met een zekere 'market shake-out' succesvol om te buigen. Eenmaal 'commodity' blijft dus 'commodity', lijkt het devies. Maar als je

je hiervan bewust bent, moet je niet blijven stilzitten, maar handelen!

Managementconsultants adviseren ondernemingen die in dergelijke omstandigheden verkeren vaak de volgende (combinatie van) opties (in willekeurige volgorde).

Plan van aanpak

- **Herprofileer de organisatie en het productaanbod**

Hierbij wordt ook de marketingstrategie betrokken. Het is van belang dat 'out of the box' wordt gedacht. Een goed voorbeeld is het gratis aanbieden van administratiesoftware. Middels advertentie-inkomsten, aanvullende features en diensten of middels adviesdiensten kan alsnog geld worden verdiend aan cliënten die dit 'gratis' product afnemen.

- **Investeer in de externe communicatie**

Actief en bij herhaling communiceren over de onderscheidende kenmerken van het eigen product, kan mogelijk toch tot een onderscheidend tintje leiden dat sommige cliënten opvalt.

- **Differentieer!**

Penetreeer nichemarkten met nieuwe producten en diensten met een hoger gepercipieerde toegevoegde waarde, waar hogere tarieven voor worden betaald.

- **Neem afscheid van cliënten met lage of negatieve marges**

Het dekken van de vaste kosten is niet genoeg. Jarenlange relaties tussen relatiemanagers en hun 'beste' cliënten kunnen erg duur zijn. Bekijk deze relaties eens zakelijk: wellicht moet de relatie worden heroverwogen.

- **Reorganiseer en voer 'cost cut' exercities uit**

De tijd van luxe is voorbij en de tijd is ook rijp dat het personeel dit begrijpt. Maar bezuinig wel op de juiste zaken; bezuinig dus niet op zaken die nodig blijven om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden.

- **Standaardiseer en maak gebruik van best practices**

Standaardiseren van IT; zowel ten aanzien van procedures als op zekere hoogte ook ten aanzien van de uitvoering van de controle- en samenstelopdrachten. Niet steeds opnieuw het wiel uitvinden, maar als accountantsorganisatie actief op zoek gaan naar 'best practices' in de controle en deze implementeren in alle controles.

- **Besteed stafdiensten uit**

Een compliance officer of OKB'er in vaste dienst, een duur bureau vaktechniek in eigen huis of uitbesteding van deze functies aan een gespecialiseerde organisatie? Uitbesteding is niet altijd wenselijk, maar een zekere schaalgrootte qua aantal (wettelijke) controles is wel noodzakelijk

om deze functies intern bedrijfseconomisch rationeel te handhaven.

- **Focus op efficiency**

Het aanbrengen van focus op efficiency in de productie van de 'commodity' dienst zelf kan er toe bijdragen dat kan worden bespaard op personeelskosten.

Op de laatste optie in het kader – focus op efficiency – ga ik nu nader in.

Focus op efficiency in de controle

'Kwaliteit én efficiency kunnen samengaan' is zeker geen holle frase. Een paar voorbeelden maken dat al snel duidelijk.

De invoering van de Wta en Bta en de strenge regels op het gebied van onafhankelijkheid heeft bij menig accountantskantoor geleid tot een overmatig gebruik van checklisten en formulieren. Het invullen hiervan en de logistieke keten hieromheen vergen veel tijd. Wie inmiddels onderzoeken van de AFM heeft meegemaakt, begrijpt dat het ongebreideld gebruik van checklisten en formulieren alleen geen soelaas biedt. Het gaat veel meer om de materiële invulling van de regels. Het verantwoord terugbrengen van checklisten en formulieren zal zeker tot besparingen leiden.

Scoping

Het gemotiveerd aanbrengen van focus in de controle, ook wel *scoping* genoemd, is wellicht een van de lastigste zaken in de planning van de controle, maar kan veel opleveren. Niet de automatische piloot aanzetten en elk jaar weer bijvoorbeeld de materiële vaste activa controleren, maar eerst analyseren of dit wel nodig is. Als de kans op een materiële afwijking voor de jaarrekening als geheel als gevolg van een fout in de materiële vaste activa als (zeer) laag wordt ingeschat, kunnen de werkzaamheden best beperkt blijven tot het inwinnen van inlichtingen over eventuele wijzigingen in de inschatting van de waardering en het eigendom van de activa, een cijferbeoordeling en het vaststellen van de consistente toepassing van afschrijvingspercentages. Hierbij kan ook rekening worden gehouden met de controlewerkzaamheden die worden uitgevoerd om de werking van de inkoopprocedures vast te stellen. Hiermee wordt namelijk ook al controle-informatie verkregen over het bestaan en de juistheid van investeringen. Het vervolgens uitvoeren van uitgebreide juistheidscontroles op investeringen, desinvesteringen, afschrijvingen en dergelijke voegt hieraan weinig toe.

'Cycle approach'

Controlestandaard 330 staat onder voorwaarden de zogenoemde 'cycle approach' toe voor het vaststellen van de werking van interne beheersingsmaatregelen. Veel kantoren maken hier (nog) geen gebruik van. Deze aanpak houdt in dat – voor een bepaalde categorie interne beheersingsmaatregelen – het testen van de werking eenmaal in de drie jaar mag plaatsvinden. Het betreft hier interne beheersingsmaatregelen die geen verband houden met een significant risico voor

de jaarrekening en waarbij in het verleden bij het testen door de accountant van interne beheersingsmaatregelen geen afwijkingen zijn geconstateerd. De accountant steunt dan op controle-informatie over de werking van interne beheersingsmaatregelen die tijdens vorige controles is verkregen. Uiteraard moet er wel elk jaar een lijncontrole worden uitgevoerd, om vast te stellen dat de opzet en het bestaan van de interne ongewijzigd zijn gebleven en dat de controle-informatie waarop wordt gesteund, van blijvende relevantie is.

Faalkosten voorkomen

Het voorkomen van faalkosten is een belangrijk uitgangspunt bij kwaliteitsdenken. Als er kwaliteit wordt geleverd, hoeft er ook niets te worden gerepareerd. De accountantsorganisaties die te maken hebben gehad met toezichtsonderzoeken van de AFM, zoals Ernst & Young en Deloitte, kunnen hierover inmiddels meepraten. De onderzoeken van de AFM hebben zeker geleid tot hoge juridische kosten en additionele kosten om hersteloperaties uit te voeren, nog afgezien van de reputatieschade die teweeg is gebracht. De moraal van dit verhaal: als je kwaliteit levert, verlaag je uiteindelijk de kosten en maximaliseer je het opbrengstpotentieel.

[Edwin van der Wösten is voormalig senior toezichthouder accountantsorganisaties bij de AFM, is als partner verbonden aan het Compliancekantoor en docent en scriptiebegeleider bij Nyenrode Business Universiteit. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.]

0

Gerelateerd

13-10-2014 [Zonder futuristische trekjes gaat accountancy ten onder!](#)

30-09-2014 [Nieuwe bedrijfsmodellen compenseren druk op accountancy onvoldoende](#)

21-05-2014 [Tweede Kamer dient zes moties in inzake accountancy](#)

28-10-2013 [Sense of urgency: transitiefase accountancy](#)

06-02-2013 [De storm waait niet vanzelf over...](#)

Accountancy Nieuws is een product van Kluwer - © www.accountancynieuws.nl