

KANTOREN VINDEN NIEUWE WEGEN NAAR VAKTECHNIEK

# Combineren of kopen

Vaktechniek is de afgelopen jaren voor alle accountantskantoren *serious business* geworden.

De 'hoe en waar'-vraag heeft daardoor verschillende antwoorden gekregen. Naar verwachting zullen nieuwe vormen van kennisaanbod de komende jaren sterk blijven groeien.

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD CORBIS, MARJA BROUWER

Vaktechniek kent sinds jaar en dag twee oerbronnen. Allereerst het eigen bureau vaktechniek, doorgaans te vinden bij de grotere kantoren. En daarnaast 'het loket', bijvoorbeeld als een activiteit van SRA, NIVRA, NOvAA, Kamer van Koophandel of MKB-Nederland. Daar kunnen met name de kantoren terecht die te klein zijn om zelf vaktechnische voorzieningen op te zetten en te onderhouden.

Naast deze twee traditionele kenniskanalen zijn op het vaktechnische speelveld de laatste paar jaar ontwikkelingen gaande die reeds hebben geleid tot andere vormen van kennisaanbod. Het gaat om drie, mogelijk vier trends.

## SAMENWERKING

Ten eerste heeft een aantal kantoren de afgelopen paar jaar de vaktechnische krachten gebundeld in een gemeenschappelijke unit of organisatie. Het gaat daarbij dus om een samenwerking tussen een aantal zelfstandige accountantskantoren. Een voorbeeld is Nexia Nederland, een samenwerkingsverband van drie kantoren, namelijk Horlings, Koenen &

Co en Kroese Wevers. Een ander voorbeeld is Professional Practices van RSM Nederland, dat de vaktechnische *back office* vormt voor RSM Niehe Lancée, RSM Kooi + Partners en RSM Wehrens, Mennen en De Vries. Anders dan Nexia, dat uitsluitend voor de drie partnerkantoren een vaktechnische functie vervult, werkt de vaktechnische unit van RSM Nederland ook voor buitenlandse leden van het internationale RSM-netwerk.

## EXTERN AANBOD

Een tweede ontwikkeling is het 'externe' aanbod van vaktechniek. Het gaat hierbij om adviesbureaus als Solutional, Fiscount, Extendum, NOVAK, Auxilium en Full Finance. Doorgaans treft men bij deze bureaus RA's aan met een gedegen vaktechnische achtergrond (niet zelden verkregen door een dienstverband met een intern bureau vaktechniek van een der grote kantoren); doorgaans ook proberen de externe aanbieders van vaktechniek zich op de een of andere manier van elkaar te onderscheiden. Hetgeen niet wegneemt dat zij allemaal vaktechnische en kennisintensieve

kwali-  
teiten  
aanbieden aan  
kleine kantoren.

## RUIL

Een derde, overigens al wat oudere, trend is dat de grote kantoren hun eigen bureau vaktechniek (deels) vercommercialiseren. Daarbij kan het ook voorkomen dat vaktechniek wordt geruild: het grote kantoor brengt bijvoorbeeld de basiscontroles van een omvangrijke opdracht onder bij een klein (en relatief goedkoop) kantoor en 'betaalt' daarvoor met de door dat kleine kantoor gewenste vaktechniek.



## Veel kantoren slagen er onvoldoende in om vanuit eigen gelederen een bureau vaktechniek op te tuigen.

ties. Accountants moeten meer en vaker nadenken. Het gevolg is dat meer dan voorheen vaktechniek serieus wordt genomen, zo niet wordt beschouwd als een gezaghebbende factor. Daar komt nog bij dat veel kantoren er niet of onvoldoende in slagen om vanuit eigen gelederen een bureau vaktechniek op te tuigen. Mogelijk loopt hier het imago van 'vaktechniek' nog achter op de actuele status. En ook de voorkeur van veel (jonge) accountantskantoren voor het *lean and mean*-businessmodel waarbij partners zich kunnen focussen op kernactiviteiten als controle- en verslaggevingspraktijk, draagt eraan bij dat vaktechniek in toenemende mate in combinatie- en outsourcingvormen zal worden aangeboden.

### AFWEGINGEN

Jan Wietsma, adviseur bij Full Finance Consultants, onderschrijft voorgaande conclusie. Hij zegt: "Wat betreft het aanbod van vaktechniek is er inderdaad het een en ander gaande. Vooral de kantoren met tussen de vijftig en honderd medewerkers zijn bezig na te denken over het hoe en het waar. Afwegingen worden gemaakt tussen enerzijds de kosten, de efficiency en de kwaliteitswinst voor de vaktechniek en anderzijds de problemen die de eis van eenduidigheid met zich mee kan brengen. Diverse kantoren lijken elkaar te vinden als het gaat om de invulling van de behoefte aan goede en betaalbare vaktechniek, maar staan niet dicht bij elkaar wat betreft de invulling van procedures en regelgeving. En op één lijn staan in je opvattingen en werkwijze is wel een vereiste om een combinatiemodel aan te gaan."

### OP ÉÉN LIJN

Uit eigen praktijk geeft Wietsma aan dat de vragen van de kantoren die vaktechniek inkopen uiteenlopend zijn, maar dat er ook wel vaktechnische kwesties zijn die steeds terugkomen of direct samenhangen met de actualiteit. "Momenteel zijn er veel kredietcrisisgerelateerde vragen. Dus hoe moet er met bepaalde

bronnen  
gebruikmaken.

### NIET ALLEEN WTA

Dat genoemde trends op termijn een substantieel deel van de vraag naar vaktechniek zullen gaan beantwoorden, lijkt wel zeker. Die vraag immers neemt gestaag toe en die groei gaat gepaard met een toenemende behoefte aan kwaliteitsantwoorden. Oorzaken zijn niet alleen de aangescherpte en verzwaarde wet- en regelgeving en het toegenomen toezicht, maar ook de grotere kans op drastische sanc-

De vierde trend bestaat uit combinaties van de drie voorgaande. Zo koopt RSM Nederland kennis en kunde over de externe verslaggeving in bij Deloitte. Ook Full Finance constateert dat kantoren wat betreft vaktechniek in toenemende mate bezig zijn te *shoppen* en van meer kennis-

**Marcel Karman (Dubois & Co): 'De bereidheid en ruimte van grote kantoren om kleine kantoren als vaktechnische satellieten mee te voeden zijn afgenomen.'**

waarderingen worden omgegaan, wat doe je met goodwill, met voorzieningen? En natuurlijk zijn er altijd vragen over de controlepraktijk zelf en de verslaggeving." Het probleem van 'op één lijn' komen speelde bij RSM Nederland niet of nauwelijks. Maarten Mennen, directeur van Professional Practices van RSM Nederland zegt hierover: "De drie partnerkantoren moesten, alvorens te kunnen toetreden tot het internationale netwerk van RSM, aan flink wat eisen voldoen. Daardoor waren ze, toen de gedachte op kwam van samenwerking op het gebied van vaktechniek, sowieso al eenduidig in opvattingen en bedrijfsvoering. Dat maakte het opzetten en vanuit de drie kantoren bemannen van Professional Practices wel iets eenvoudiger."

**Maarten Mennen (RSM Nederland): 'De geografische verspreidheid van de kantoren draagt eraan bij dat er geen *conflicts of interest* zijn.'**

#### MANDAAT

Over de gekozen vaktechniekconstructie vertelt Mennen dat de unit bij de drie kantoren wat betreft vaktechniek een volledig geaccepteerd mandaat heeft en als Accountancy Academy ook de bevoegdheid heeft om PE-punten te verstrekken. Over het operationele waarom en hoe

#### Ebo Roek, voorzitter Commissie Vaktechniek SRA

"Dat er verschillende vormen en aanbieders van vaktechniek komen, lijkt me goed. Dat houdt het geheel scherp en gezond. Het is ook wel een logische ontwikkeling na de kanteling in de wet- en regelgeving: de focus is nu meer gericht op kantoren en organisaties, de praktische eisen zijn aangescherpt. Er is ook meer vraag gekomen naar maatwerk in de vaktechniek. Daar spelen de ontwikkelingen van combinatie en inkoop volgens een normaal economisch principe goed op in. De SRA trouwens ook: met ons eigen bureau vaktechniek met tal van handboeken en via ons uitgebreide netwerk van overleg en bijeenkomsten voorzien we van honderden kantoren in de behoefte aan vaktechniek."



#### Ruud Vergoossen, voorzitter OverlegPlatform Vaktechniek NIVRA

"Dat vaktechniek meer dan voorheen wordt gestructureerd en ook door de komst van Wta en AFM is geformaliseerd, is een goede ontwikkeling. Dat kantoren verschillende mogelijkheden hebben om vaktechniek te organiseren is prima. Hoe ze het doen maakt in principe niet uit, als ze het maar doen. Meer aanbodvormen dragen eraan bij dat vaktechniek als geheel op een hoger niveau komt. Bang voor commerciële invloeden ben ik niet. De markt zal zijn werk wel doen, een bureau dat vooral uren probeert te schrijven, zal snel worden afgestraft. Interessant in deze is de discussie hoe het NIVRA moet functioneren. Ik ben van mening dat het NIVRA als beroepsorganisatie een verantwoordelijkheid heeft naar met name de kleine kantoren die qua vaktechniek niet kunnen samenwerken noch kunnen inkoop. Voor die kantoren zou het NIVRA vaktechniek moeten aanbieden."

zegt Mennen: "Alledrie waren en zijn de kantoren te klein om te voorzien in de behoefte aan vaktechniek. Samengaan leidde tot synergie en *substance*. Op basis van beschikbaarheid en kwaliteit worden op projectbasis kantoormedewerkers aan Practices uitgeleend. Daardoor krijg je ook tussen de kantoren kennisuitwisseling en kruisbestuiving. De geografische verspreidheid van de kantoren draagt eraan bij dat er geen *conflicts of interest* zijn, integendeel."

#### 'TREND ZAL DOORGAAN'

Vooruitkijkend is Mennen van mening dat de ontwikkeling van vaktechnische samenwerking en outsourcing stevig door zullen gaan. "Kleine kantoren blijven naar helpdesks gaan en kiezen

voor uitbesteden. Middelgrote kantoren kiezen voor samenwerking, en alleenstaande kantoren zullen meer voor inkoop gaan."

Voor zijn eigen unit - die nu dus werkt voor de drie partnerkantoren en de internationale RSM-netwerkleiden - sluit Mennen niet uit dat deze zich op termijn ook zal gaan aanbieden als extern vaktechnisch adviesbureau. Het aantal vaste medewerkers van nu (vier) zal dan wel worden uitgebreid.

#### EXTERNE AANBIEDER

Solutional uit Den Haag is een bureau dat als externe partij vaktechniek aanbiedt. Sinds de oprichting in 2006 is het sterk gegroeid. Het telt nu ruim twintig medewerkers en bedient onder meer een aantal accountantskantoren uit de Nederlandse top 25. Volgens Niels van Nieuw Amerongen en Jan van der Windt, twee van de vijf directieleden die met name



## AFM, afdeling Toezicht accountantsorganisaties

“Het uitgangspunt voor de AFM is dat de accountantsorganisatie in het kader van haar zorgplicht zeker stelt dat bij uitbesteding van vaktechnische voorzieningen de kwaliteit van de wettelijke controles gewaarborgd blijft. Het bestuur draagt daarbij altijd zelf de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de ingekochte expertise. Afhankelijk van het type werkzaamheden dat wordt uitbesteed, zal het bestuur van de accountantsorganisatie moeten bepalen of specifieke maatregelen noodzakelijk worden geacht om de zorgplicht te blijven voldoen. Bepaalde type werkzaamheden lenen zich mogelijk in de organisatiespecifieke situatie niet voor uitbesteding. Daarnaast is en blijft op opdrachtniveau de externe accountant zelfstandig verantwoordelijk voor de wettelijke controle als zodanig. Ook de bepalingen in COS 620 *Gebruikmaken van de werkzaamheden van deskundigen* en de geheimhoudingsplicht verdienen in dit kader bijzondere aandacht.”

belast zijn met assurance services - van waaruit ook vaktechniek wordt aangeboden - zal hun bureau de komende jaren stevig blijven doorgroeien. “Er zijn momenteel maar weinig bureaus die met een sterke achtergrond en met passie voor kennis vaktechniek aanbieden. Wij bieden een full scale-kennispakket aan in verschillende verschijningsvormen. Bijvoorbeeld opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen, dossier-reviews, coaching, training, een solutional academy met PE-accreditatie, ondersteuning van vaktechnische afdelingen - kortom, zowel op vakkennisvragen van kleine mkb-kantoren als van de grote OOB-vergunninghoudende kantoren hebben wij passende antwoorden.”

### STOFFIG IMAGO

De groei van de markt waarop hun bureau actief is, is volgens beide Solutional-partners ‘eindeloos’, mede omdat veel accoun-

## Jan Wietsma (Full Finance): ‘Vooral kantoren met vijftig tot honderd medewerkers zijn bezig na te denken over het hoe en het waar.’

tantskantoren hun handen vol hebben aan de Wta, aan het voldoen aan de andere wet- en regelgeving, aan de onderbezetting van de controlepraktijk, aan fusie- en overnameperikelen en aan het maar moeilijk kunnen bemensen van de vaktechnische afdeling. Van Nieuw Amerongen: “Terwijl vaktechniek de afgelopen jaren wel degelijk veel meer aanzien heeft gekregen, zit er ook nog steeds een stoffig en soms zelfs tweederangs imago overheen.” Van der Windt: “Wat mede aan ons succes bijdraagt, is dat wij geen urenverkopers zijn maar dicht bij onze cliënten gaan zitten. We brengen ze vooral ook enthousiasme voor het accountantsvak bij - of terug. Met een beetje passie komt vaktechniek tot leven en wordt het hele vak ook weer boeiend.”

### Harry Geerlofs, hoofd Beroep en Beleid NOVAA

“Dat vaktechniek ook via de aangegeven vormen wordt aangeboden, vind ik bepaald niet verkeerd. Het lijkt me logisch dat wanneer een accountant weet dat iemand anders een bepaald traject beter beheerst, hij of zij de mogelijkheid heeft om daar te rade te gaan. Ook voor het krijgen van een second opinion of een dubbel-check kan het raadplegen van een dienstverlener heel zinvol zijn. Voorwaarde is natuurlijk wel dat het geven van advies goed wordt uitgevoerd.”



## NIVRA vaktechnische ondersteuning

Het NIVRA biedt vaktechnische ondersteuning op uiteenlopende manieren. Meest in het oog springende is de **Helpdesk** (zie ook pagina 37), waar jaarlijks circa 2.600 vragen van leden worden beantwoord.

Daarnaast publiceert het NIVRA onder meer **praktijkhandleidingen**, vaktechnische **notities** ter verduidelijking van wet- en regelgeving en **modeljaarrekeningen**.

Ook in de vorm van bijeenkomsten biedt het NIVRA ondersteuning. Zo zijn er ‘Helpdesk op locatie’-bijeenkomsten, VERA-cursussen en regionale themagerichte bijeenkomsten. Uniek in Nederland is **CheckMate**, een in samenwerking met Kluwer aangeboden softwareprogramma. Met behulp van deze elektronische *tool* kan op een eenvoudige en snelle manier worden vastgesteld of een door de accountant samengestelde of gecontroleerde jaarrekening voldoet aan de wet- en regelgeving in Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving. De software verschijnt jaarlijks in december/januari. De jongste versie is net uit. Daarmee kunt u dus de eerste jaarrekeningen 2008 al testen.

Zie de NIVRA-website voor meer informatie over de diverse producten en voor het bestellen van CheckMate met 15 procent korting ([www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)).

### TOEGANGSDREMPEL

Beducht voor heftige concurrentie zijn beiden niet. Ze zien met enige regelmaat eenpitters - doorgaans afkomstig van een vaktechnisch bureau van een der grote accountantskantoren - het pad van het zelfstandig vaktechnisch ondernemerschap opgaan, maar zien bijna even vaak dat dat al gauw uitmondt in een projectmatig specialisme.

Van Nieuw Amerongen: “Om echt van betekenis te kunnen zijn, moet je je in deze markt als brede organisatie neerzetten, met een flexibel dienstenpakket, met ter zake doende achtergrond, met een big four-kwaliteit en links met bij voor-



keur universitaire netwerken. En *last but not least* met een tariefstelling die het voordeliger maakt om in te kopen dan het allemaal zelf te bedenken en te managen.” Ofwel: de markt voor externe vaktechniek is een absolute groeimarkt, maar een toegangsdrempel is er wel degelijk.

### INKOOP BIJ BIG FOUR

Kantoren zijn niet erg bereidwillig om informatie te verstrekken over onderlinge leveranties van vaktechniek. Redenen daarvoor zijn ‘strategie, vertrouwelijke

### Aansprakelijkheid blijft bij accountant zelf

Extern inkopen van vaktechnisch advies door de accountant verandert - tenzij contractueel uitdrukkelijk anders is overeengekomen - niets aan diens eigen verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de aan een klant geleverde diensten.

De accountant voert zijn opdracht uit en is daarvoor verantwoordelijk. Of de accountant bij de opdrachtuitvoering wel of geen gebruikmaakt van andere adviseurs, is niet van belang voor zijn relaties met zijn opdrachtgever en andere belanghebbenden.

In juridische termen: In beginsel is een opdrachtnemer ten opzichte van de opdrachtgever aansprakelijk voor zijn hulppersonen op gelijke wijze als voor zijn eigen gedragingen (6:76 BW). Dit geldt ook voor het geval dat de opdrachtnemer zelf geen schuld heeft aan een gemaakte fout.

Indien de accountant wordt aangesproken en hij moet betalen, zou het kunnen dat hij dat vervolgens zal trachten zijn schade te verhalen op zijn adviseurs die hem verkeerd hebben geadviseerd. De accountant (opdrachtnemer) dient dan ook bij het inschakelen van derden goed te bekijken op welke wijze de ingeschakelde derde zijn aansprakelijkheid heeft beperkt.

informatie, niet zinvol om de concurrentie te informeren, klanten hoeven dit niet te weten’.

Het Amsterdamse kantoor Dubois & Co Register-accountants is echter wel bereid over zijn vaktechniekrelatie met KPMG te vertellen. Met dien verstande dat die relatie in 2008 goeddeels is beëindigd.

Kantoorvennoot Marcel Karman: “Veel jaren heeft ons kantoor een gestructureerde en kennisintensieve vaktechniekrelatie met KPMG gehad. Voordat Wta er was, en andere ingrijpende ontwikkelingen, kon dat ook goed: de dynamiek van hun vaktechniek en de onze lagen bruikbaar in elkaars verlengde. Maar tal van factoren hebben ertoe geleid dat van beide kantoren visies, beleidsopvattingen en ook operationele uitwerkingen zijn veranderd, zeker ook over de vaktechniek. Waardoor de verschillen tussen wat men kan, wil, moest en deed alleen maar groter zijn geworden.

Mede daardoor is de werkdruk bij de vaktechniekbureaus van de grote kantoren, ondanks sterke groei en verdergaande specialisaties, alleen maar toegenomen. De strategische bereidheid en de operationele ruimte om kleine kantoren als vaktechnische satellieten mee te voeren zijn navenant afgenomen. Daar komt bij dat eigenlijk alle kantoren door wet- en regelgeving gedwongen worden meer zelf te doen, in ieder geval nog bewuster dan voorheen zich bezig (zouden) moeten houden met regelgeving, compliance en *do's and don't's*. Het is een ontwikkeling die wordt gekenmerkt door internalisatie en daarbij past inkoop of delegeren eigenlijk niet meer.”

### TERUG NAAR LOKET

Toen eenmaal bleek dat het einde van de vaktechniekrelatie met KPMG in zicht was gekomen, zijn de Dubois-vennoten zich gaan oriënteren op nieuwe kennisbronnen. Ook inkoop bij externe bureaus is onderzocht, en afgewezen.

	Vaktechniek uit:
Grote kantoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>eigen bureau</li> <li>internationale organisatie/netwerk</li> <li>inkoop</li> </ul>
Middelgrote kantoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>eigen afdeling</li> <li>samenwerking/combinatie</li> <li>internationaal netwerk</li> <li>helpdesks</li> <li>inkoop</li> </ul>
Kleine kantoren en eenpitters	<ul style="list-style-type: none"> <li>helpdesks</li> <li>inkoop</li> </ul>

Karman: “We vonden en vinden dat we ook wat vaktechniek betreft er zo kort mogelijk op moeten zitten en tegelijkertijd ook maximale flexibiliteit willen hebben. Uitbesteden dan wel inkoop voldoen daar onvoldoende aan, die zijn in praktijk toch te afstandelijk. Zo zijn we uitgekomen bij Caseware van SRA, in feite dus terug naar het loket, ja. Het is een digitaal dossier, een controlemethodologie met een vrijheid en zelfstandigheid die het beste bij ons past en waarmee ons kantoor de kwaliteit kan waarmaken die wij aanbieden.”

**Niels van Nieuw Amerongen (Solutional): ‘Vaktechniek heeft veel meer aanzien gekregen, maar er zit ook nog steeds een stoffig imago overheen.’**

### SHOPPEN EN COMBINATIES

Accountantskantoren zijn wat betreft vaktechniek dus meer en meer de weg opgegaan van *shoppen*. Daarbij is het aantal mogelijkheden schier onbeperkt, en is er over eenmaligheid of continuïteit van die relaties nauwelijks iets te zeggen. Omvang van het kantoor lijkt daarbij geen bepalende factor: eenpitters shoppen, maar middelgrote en grote kantoren (ook als ze een eigen bureau vaktechniek hebben) doen het ook.

Wel is duidelijk dat kantoren bezig zijn wegen te vinden naar nieuwe vormen van het organiseren van vaktechnische *backing* en dat combinaties en extern inkopen de komende jaren kenmerkende verschijningsvormen zullen worden. □