

Perspectief voor partner- en verdienmodel

Dr. Fred de Jong

5 februari 2019



Specialist (intermediaire) distributievraagstukken en financieel adviesmarkt

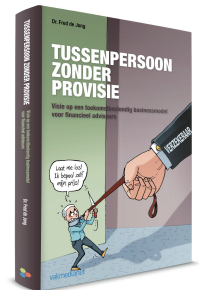
- Zelfstandig / onafhankelijk onderzoeker en consultant:
 - Marktanalyses en onderzoek
 - Presentaties, workshops en discussiesessies
 - Adviseur over vraagstukken rond financieel adviesmarkt
 - Publicist
- Docent Bedrijfskunde, Case Study en Strategy aan de UvA
- Onderzoeker bij ACIS
- Lid College Deskundigheid Financiële Dienstverlening



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Centre for Insurance Studies

www.freddejong.eu





Waarom zal jouw business model mogelijk niet overleven?

Jaartal	Wettelijke maatregel
2000	Afschaffing verbod op retourprovisie
2002	Afschaffing verplichting om op provisiebasis te werken
2006	Invoering Wet financiële dienstverlening
	Deskundigheidseis
	Betrouwbaarheidstoets
	Integriteitstoets
	Aangesloten bij klachteninstituut
	Beschikken over beroepsaansprakelijkheidsverzekering
2007	Invoering Wet financieel toezicht
2007	Invoering balansregels afsluit- en doorlopende provisie en terugboekrisico
2008	Invoering (nationaal regime) Mifid
2008	Start wettelijke permanente educatie
2009	Invoering beloningstransparantie
2009	Invoering 'inducement'-norm
2009	Invoering dienstverleningsdocument
2009	Uitbreiding reikwijdte complexe producten met hypothecaire kredieten
2009	Uitbreiding terugboekrisico naar hypothecaire kredieten
2010	Bonusverbod (verbod op provisie, met uitzondering van afsluit- en doorlopende provisie)
2010	Uitbreiding 'inducement'-norm naar uitvaartverzekeringen en kredietbeschermers
2011	Passieve transparantie
2011	Norm passende provisie bij volmachten
2013	Verbod winstcommissie volmachten
2013	Provisieverbod complexe en impactvolle producten
2013	Verplichte verstrekking dienstverleningsdocument
2013	Eed of belofte (bankiers- of beroepseed)
2014	Nieuw vakbekwaamheidsbouwwerk
2014	Generieke zorgplicht
2015	Uitbreiding beroepseed naar alle klantmedewerkers
2017	Start periodiek PE-examen



HUIZEN TE KOOP
75820



ECONOMISCHE GROEI
POLEN +5.1%



BENZINE LITERPRIJS
1.519



BITCOINPIZZA
€ 16.145.620



collecties



login



tip redactie



zoeken

DAS KAPITAL

FINANCIËEL ADVISEURS: TRANSPARANTIE OVER PROVISIE? DOE MAAR NIET



Verrassend

Verrassend

Het is heel goed mogelijk dat u voor het einde van een zin met daarin de woorden 'provisie' en 'assurantietussenpersonen' in slaap bent gevallen. Wacht daar nog even

DAS KAPITAL VIDEO



ABONNEER OP ONZE PODCAST



YOUTUBE



ITUNES

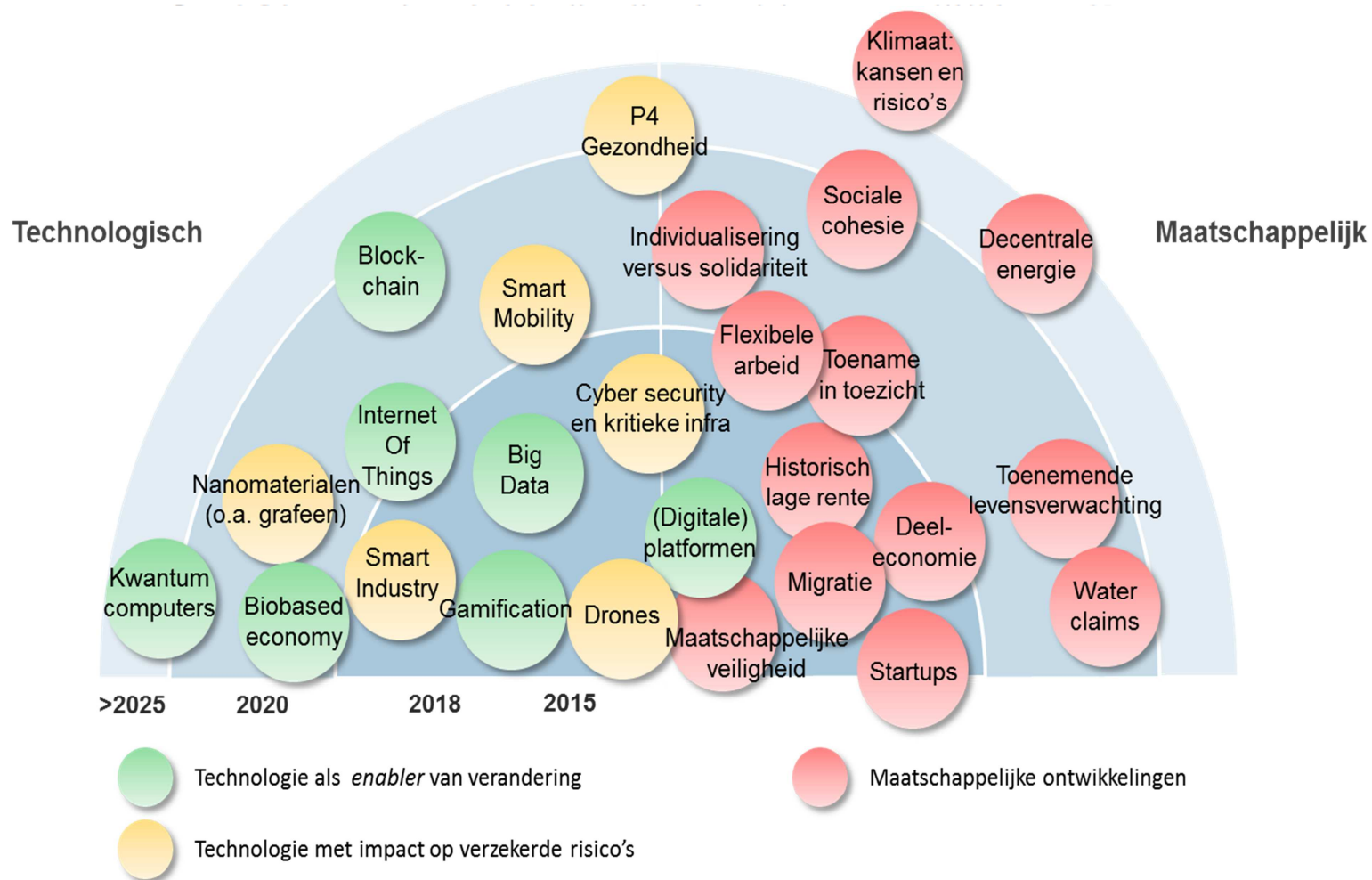


SOUNDCLOUD

DAS KAPITAL POLL

VRAAGJE.

De Britten en de EU. Wat denkt u?

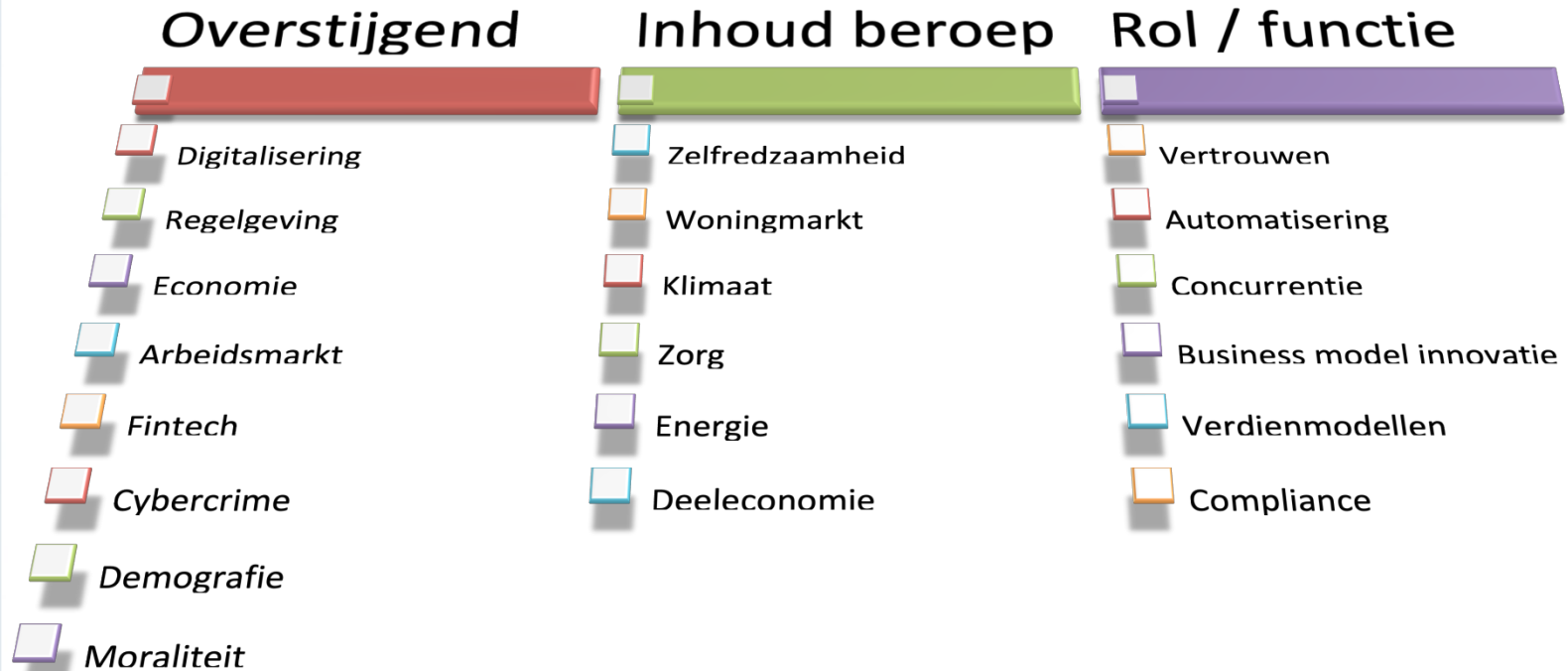


Dutch FINTECH INFOGRAPHIC 4.0

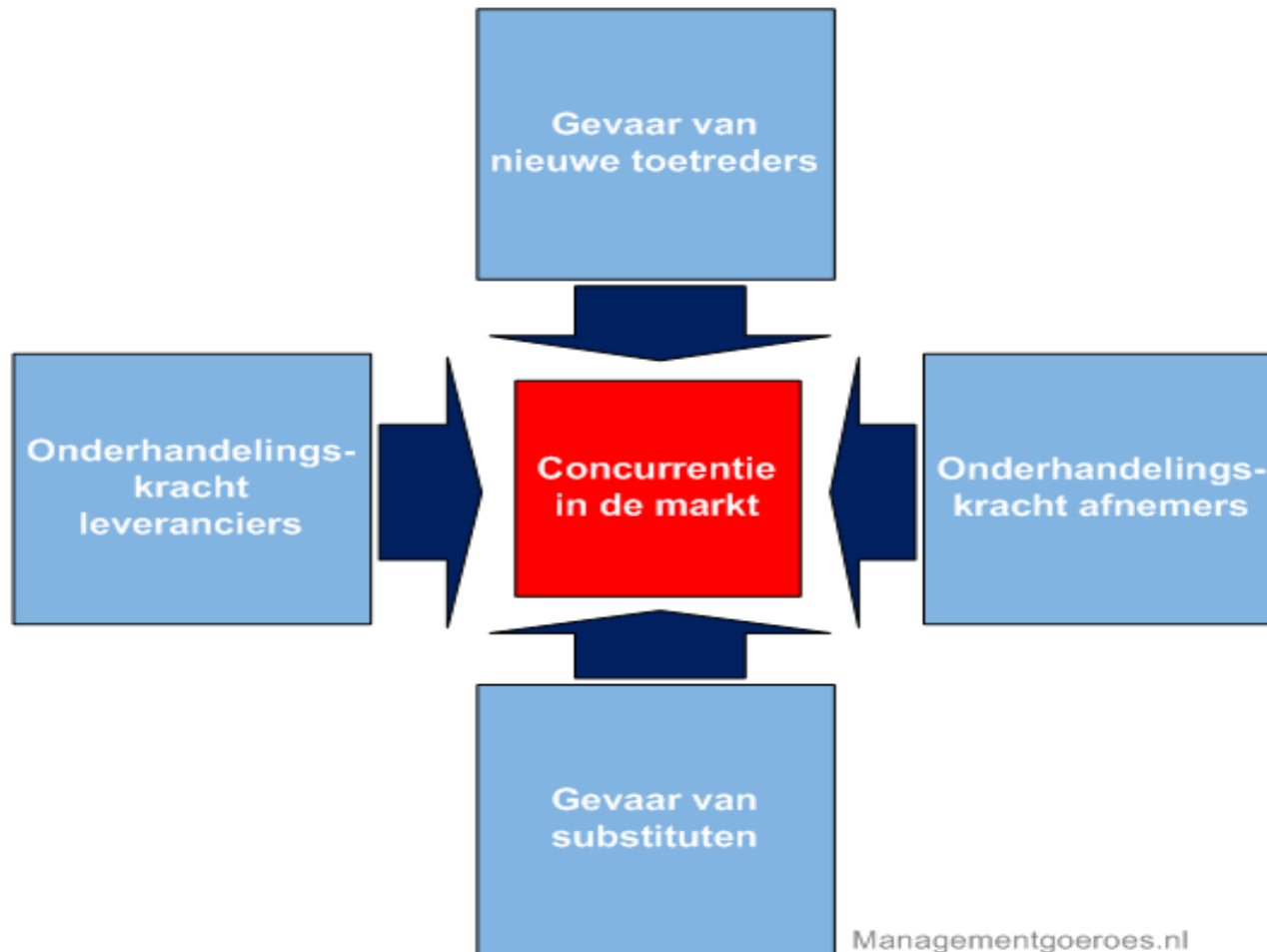


Missing your logo?
 Let us know! hollandfintech.com/infographic
 Version January 2018 © Holland FinTech

ONTWIKKELINGEN



5 KRACHTENMODEL PORTER



Managementgoeroes.nl

REDEN VOOR VERANDERING



Artikel | Fred de Jong en Alwin Oerlemans¹

De financieel regisseur als oplossing voor de maatschappelijke uitdaging van financiële zelfredzaamheid

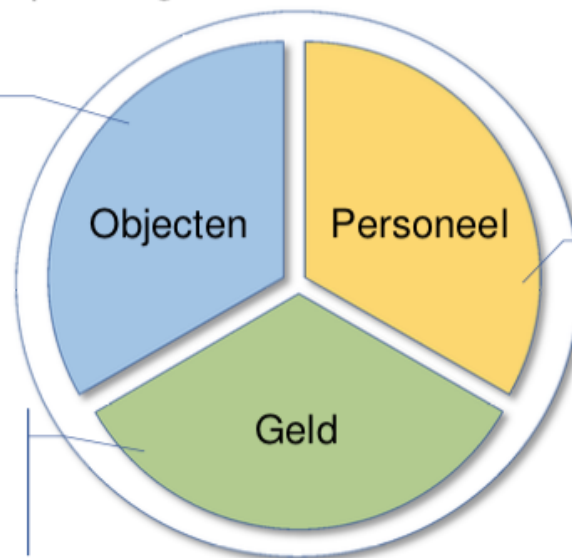
10

Veranderingen in sociale zekerheid, pensioenen en arbeidsmarkt leiden ertoe dat huishoudens meer zelf mogen beslissen maar ook meer eigen verantwoordelijkheid dragen voor hun financiën. Wie helpt de burger bij vragen over eigen financiën en toekomstplanning? De auteurs betogen dat er een noodzaak is voor financieel onderhoud en financiële regie om burgers beter te helpen navigeren en keuzes te maken in hun eigen leven en financiën. Dat onderhoud en die regie moeten wel onderdeel zijn van een houdbaar businessmodel. Dit artikel beoogt daar een aanzet toe te geven.

Verplichtingen, Risico's & Zekerheden

- Zakelijk schaderisico-inventarisatie
- Door intermediair direct of via service provider

- Nu geen integrale benadering
- Voorbeeldonderwerpen:
 - Kredietverzekeringen
 - Crowdfunding



- Personele verplichtingen en risico's
- Inclusief verzuimbeheer
- Doorstap naar salaris
- Door intermediair direct of via service provider

- ❖ Intermediair op weg naar 1 centrale kapstok/paraplu voor werkgever
- ❖ Advies wordt APK

Monitoring Commissie Accountancy 2018

Het einddoel van het proces dat de sector doorgaat, is het bereiken van: structurele kwaliteitsverhoging, daadwerkelijke cultuur- en gedragsverandering en toekomstbestendig vertrouwensherstel. Op basis van haar bevindingen ziet de Commissie diverse risico's en belemmeringen die het bereiken van het einddoel bemoeilijken en vertragen, waardoor onzekerheid bestaat of de door de sector ingeslagen weg de juiste is om dit tijdig genoeg aantoonbaar te realiseren..

Zoals uw Kamer op 14 juni 2016 is gemeld, zijn in de evaluatie de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:¹

- 1) De gewenste cultuurverandering in de financiële dienstverlening van productgedreven verkoop naar klantgerichte advisering. Er is daarbij vooral gekeken naar de ontwikkeling van de kwaliteit van advisering en in hoeverre er nog sprake is van een risico op ongewenste sturing richting aanbieder of product.

Brief Hoekstra jan 2018

Gedragsverandering nodig bij accountant

door Yvonne de Jong

DE RAGE • Accountants kantoren moeten hun verhouding met de lange termijn...



De Monitoring Committee Accountancy, bestaande uit leden van de Raad van Accountants en de Nederlandse Vereniging van Accountants.

14 Ondernemen

HERVORMINGEN IMAGO

'Accountants dreigen schijnzekerheid te creëren'

Ada van der Veer verwijt accountants 'hete aardappelen' door te schuiven en mist visie op dienen van publiek belang



'Het is tijd om het over de écht gevoelige dingen te hebben'

INTERVIEW ADA VAN DER VEER, VOORZITTER ONDERZOEKSCOMMISSIE ACCOUNTANTS

Accountants moeten de 'ziet moeilijke' thema's niet uit de weg gaan, zegt onderzoekscommissie

Waarom zou het niet mogelijk zijn om de weg naar de toekomst te vinden? Het is een vraag die de voorzitter van de Monitoring Committee Accountancy, Ada van der Veer, zich afvraagt.

Wat zijn belangrijke 'wicked problems'?

Ada van der Veer: 'Het is een vraag die de voorzitter van de Monitoring Committee Accountancy, Ada van der Veer, zich afvraagt.'

CV

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...

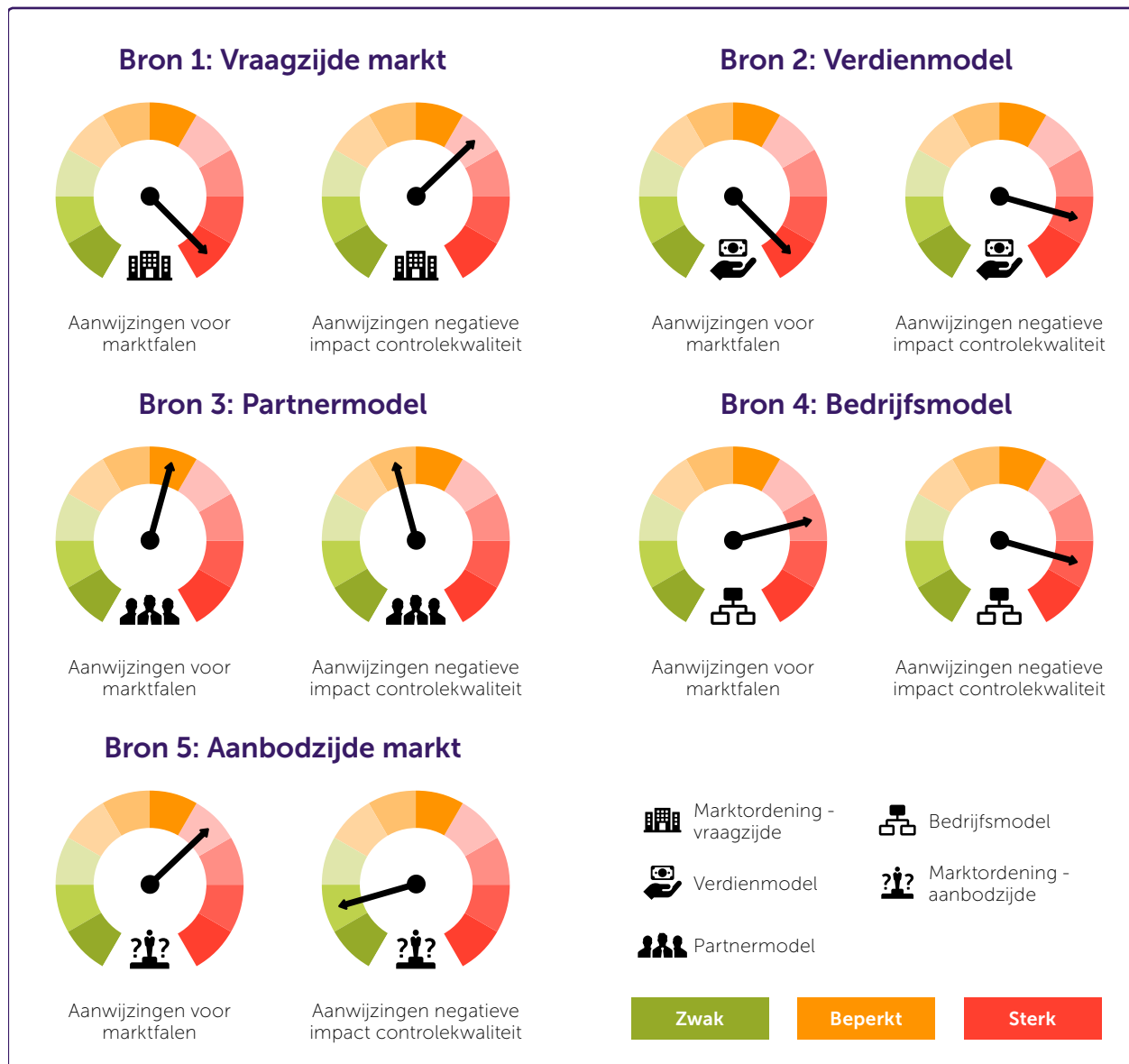
Werkte vroeger bij...

Werkte vroeger bij...



De benadering van vraagstukken zoals het verdien-, business-, partner- en intern verrekenmodel dient minder defensief te zijn, maar ook voortvarender en met meer diepgang ter hand te worden genomen. De sector, waaronder de Stuurgroep Publiek Belang, toont niet de kwetsbaarheid en introspectie waarmee dergelijke – complexe en ingrijpende - onderwerpen dienen te worden aangepakt. De aanpak is thans niet gericht op het durven beschouwen van dergelijke onderwerpen in de volle omvang, het kijken naar de voor- en nadelen van alle alternatieve modellen en evenmin wordt op zoek gegaan naar het detecteren en mitigeren van schadelijke prikkels. Ook hier toont de sector zich te optimistisch over bestaande modellen en laat na deze echt ter discussie te stellen. Sterker: de Commissie ziet de aanpak als een voorbeeld van de *'system fights back'*, ter behoud van de status quo.

Doorpakken!



Figuur 1 Aanwijzingen voor marktfalen en een negatieve impact op de kwaliteit van wettelijke controles

Bron: AFM - kwalitatieve conclusie op basis van wetenschappelijke literatuur.

<i>Economische theorie en bronnen van marktfalen</i>	<i>Beschrijving</i>
1. Informatie imperfecties	Informatie-asymmetrie: een marktpartij beschikt over meer informatie dan andere <i>stakeholders</i> . Informatielacune: alle <i>stakeholders</i> ontberen informatie omdat die niet beschikbaar, observeerbaar of meetbaar is.
2. Contracttheorie en eigendomsrechten	(Onvolledige) vastlegging van rechten en plichten tussen economische agenten, met rechtsonzekerheid als gevolg.
3. Marktmacht	Een onderneming (of groep van ondernemingen) kan zich als gevolg van marktordening (monopolie, oligopolie) onafhankelijk gedragen ten opzichte van andere ondernemingen (bijvoorbeeld ten aanzien van prijsstelling).
4. Externaliteiten	Negatieve (positieve) gevolgen van productie of consumptie zonder dat de veroorzaker een vergoeding betaalt (ontvangt); niet onderdeel marktprijs, geen invloed op het in economische zin rationeel handelende individu.
5. Publieke goederen	Niet-uitsluitbare en niet-rivaliserende consumptie.
6. Irrationaliteit en biases	Niet-rationeel handelen van mensen of markten.
7. Transactie kosten	Ex-ante kosten (informatiekosten, zoekkosten) en ex-post kosten (controle –en nalevingskosten, replicatiekosten, vaardigheidsvereisten) belemmeren monitoring en disciplineren van aanbieders van diensten en producten.
8. Principaal-agent theorie, <i>common agency</i>	De relatie tussen principaal (opdrachtgever) en agent (opdrachtnemer) creëert belangenconflicten en morele risico's, mede als gevolg van informatie imperfecties en (hoge) transactiekosten.
9. Bedrijfsfinanciering	Beperkte disciplineren van bestuur/aandeelhouders door schuldhouders.

Figuur 3.2 De economische theorieën verklaren marktfalen vanuit verschillende invalshoeken

Bron: AFM.

AANPAK MARKTFALLEN BINNEN HUIDIGE STRUCTUUR

Maatregel	Van welke bronnen van marktfalen worden de negatieve effecten verminderd?	
1. Versterken governance gecontroleerde bedrijven	 Verdienmodel	 Marktordening-vraagzijde
2. Verbeteren kwaliteit verslaggeving gecontroleerde bedrijven	 Vraagzijde	
3. Stimuleren focus accountants op kwaliteit	 Partnermodel	
4. Beleid bestuur OOB-accountants-organisaties in dienst van kwaliteit	 Partnermodel	
5. Versterken kwaliteitswaarborgen accountantsorganisaties	 Bedrijfsmodel	 Partnermodel
6. Verbreden handhavingsbeleid	 Vraagzijde	



Marktordening -
vraagzijde



Verdienmodel



Partnermodel



Bedrijfsmodel



Marktordening -
aanbodzijde

Figuur 2 Kwaliteit verbeterende maatregelen binnen de huidige structuur

Bron: AFM.

STRUCTUURMODELLEN

- Businessmodel: de multidisciplinaire organisatie;
- Partnermodel: partners vervullen gelijktijdig de rollen van beroepsbeoefenaar, eigenaar en ondernemer;
- Verdienmodel: de accountantsorganisatie wordt betaald door de gecontroleerde organisatie.

Green paper structuurmodellen accountancysector,
Stuurgroep publiek belang december 2017

ALTERNATIEVE STRUCTUURMODELLEN

Model	Welke bronnen van marktfalen worden weggelaten?	
1. Audit only	 Bedrijfsmodel	
2. Intermediair	 Verdienmodel	 Vraagzijde
3. Rijksaccountant	 Aanbodzijde	 Bedrijfsmodel
4. Financial Statement Insurance	 Verdienmodel	
5. Afschaffen wettelijke controle	 Vraagzijde	 Aanbodzijde
6. De gebruiker bepaalt	 Verdienmodel	 Vraagzijde
7. Audit Quality Indicators	 Vraagzijde	 Aanbodzijde
8. Joint Audit	 Vraagzijde	 Aanbodzijde
9. Begrenzen marktaandeel Big 4-accountantsorganisaties	 Aanbodzijde	 Bedrijfsmodel
10. Corporate model	 Partnermodel	



Marktordening -
vraagzijde



Verdienmodel



Partnermodel



Bedrijfsmodel



Marktordening -
aanbodzijde

Figuur 3 Alternatieve modellen zijn gericht op het wegnemen van bronnen van marktfalen

Bron: A.M.

VERDIENMODEL

- Dit speelt in de controlepraktijk:
- Klant betaalt en heeft mogelijk belang bij kwalitatief mindere controle
- Maatschappij is de gebruiker, maar betaalt niet



PARTNERMODEL

- Rolvermenging: maatschappelijk, commercieel, bedrijfs en eigen belang
- Belemmering voor lange termijn kwaliteits investeringen
- Maar ook: Lange termijn, hoger gekwalificeerde accountants, meester-gezel, en
- Op basis van gelijkheid, dus aanspreken op gedrag
- Past partnermodel bij wensen nieuwe generaties?
- Alternatieven:
 - Invester owner
 - Corporate model

BUSINESS MODEL

- Borging / verbetering kwaliteit werkzaamheden (controlepraktijk)
 - Rol aandeelhouders / RvC / Audit Committee
- Commercieel belang non-audit
 - Scheiding advies en controle



Dienst	Beschrijving
Administratieve dienstverlening	Opstellen van prognoses, budgetten en liquiditeitsberekeningen (incl. begeleiding en advies), ondersteuning bij jaarverslaggeving en keuze waarderingsgrondslagen (IFRS, NL GAAP, US GAAP); begeleiden en/ of ondersteunen financiële administratie controlecliënt, verzorgen salarisadministratie; ontwerp, implementatie en beoordeling (inclusief advisering) van een financieel informatiesysteem.
Diensten op het gebied van waardebeoordeling	Waardebeoordelingen van specifieke activa of passiva, waardebeoordelingen van een gehele organisatie, ondersteuning bij waardebeoordeling aandelen.
Dienstverlening op het gebied van interne beheersing	Inrichting administratieve organisatie en systeem van interne beheersing, inrichting planning-control cyclus en interne beheersingmaatregelen, beoordeling of evaluatie van het systeem van interne beheersing;
Juridische dienstverlening	Optreden bij een geschil (waaronder een ontslagzaak of arbeidsgeschil), optreden bij een fiscale procedure, opstellen en beoordelen van contracten, notulen en overeenkomsten, advisering op het gebied van vennootschapsrecht (oprichting, liquidatie, emissie, fusie, etc.), arbeidsrecht of huurrecht, advisering op het gebied van intellectueel eigendom.
Corporate finance dienstverlening	Advisering en begeleiding bij fusies en overnames, bedrijfsopvolging en –overdracht, due diligence onderzoeken, transactiefinanciering en ondernemingsfinanciering, strategieontwikkeling en –beoordeling, business planning & coaching, corporate recovery - herstructurering en reorganisatie, investeringsbeslissingen, balansoptimalisatie.
Fiscale dienstverlening	Advisering ten aanzien van fiscale aangiftes, pensioenen en oudedagsvoor-zieningen, schenk- en erfbelasting, financial- en estate planning, international tax, (fiscale) optimalisatie internationale structuren, transfer-pricing, fusies en overnames, dividenduitkering, employee benefits, cash repatriëring.
Overige dienstverlening	Advisering ten aanzien van corporate governance, forensisch onderzoek, litigation support, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-rapportages, risicomanagement, compliance, IT-audit & advies, verzorgen van trainingen en cursussen.

Figuur 3.3 NAS zijn veelomvattend

Bron: CFM, mede op basis van Beattie et al., 2002.



VERANDERENDE OMGEVING

- Digitalisering standaardwerkzaamheden
- Arbeidsmarkt / young professionals
- Verouderde ICT-systemen
- Rendementen onder druk
- Klant weet meer en is mondiger / kritischer

REDEN VOOR VERANDERING



OVEREENKOMSTEN

- Credence good
- Informatie asymmetrie
 - Transactiekosten
 - Prikkels / biases
 - Onafhankelijkheid
- Principaal-agent relaties
 - Kwaliteit
- Onbewust onbekwaam
 - Moraliteit

UITDAGINGEN

Innovatie

Arbeidsmarkt / nieuw talent

Internationale hervormingen

Voorkomen van wettelijke maatregelen

Afhankelijkheid van huidige modellen
verkleinen

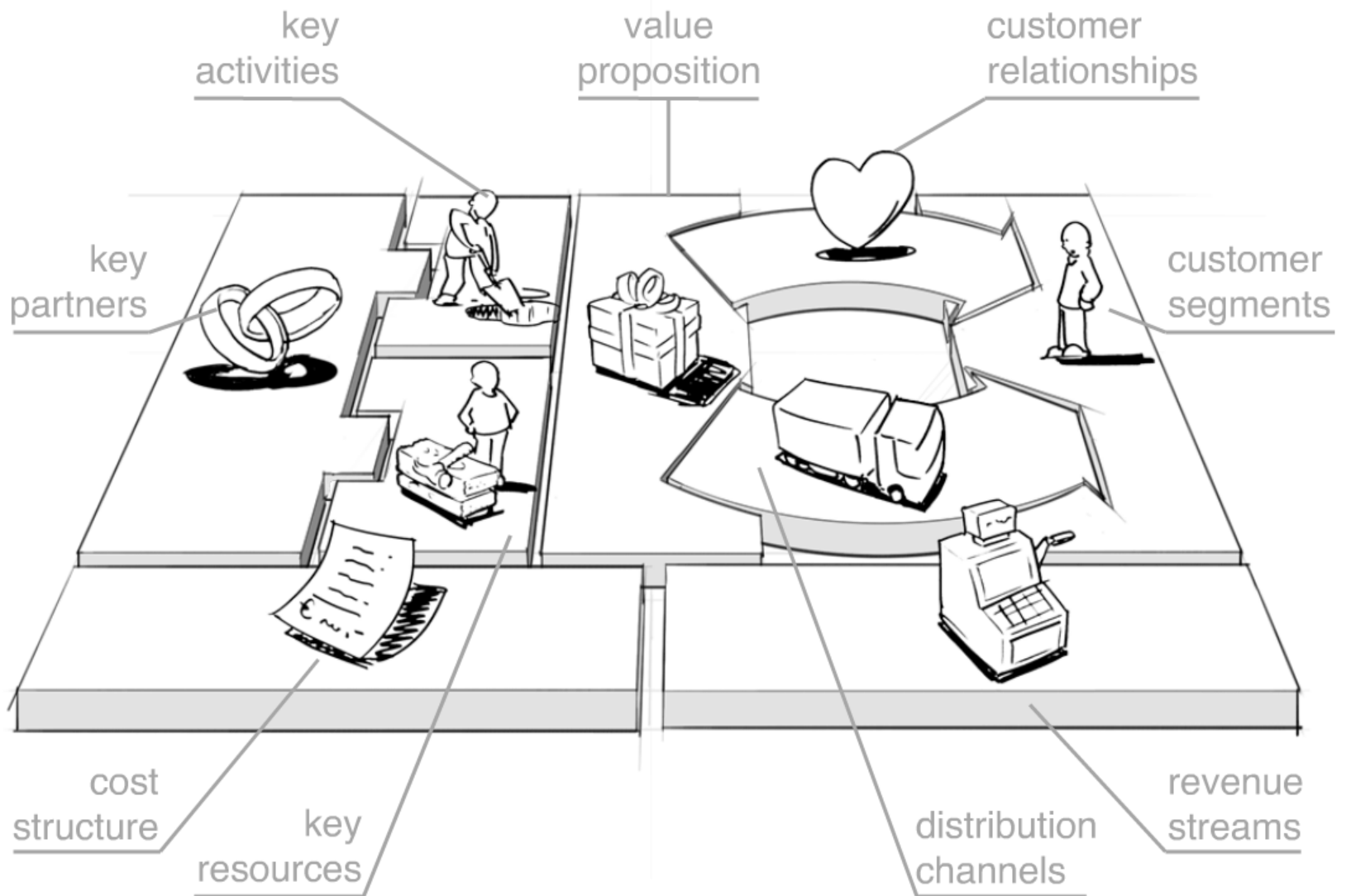
Vertrouwen

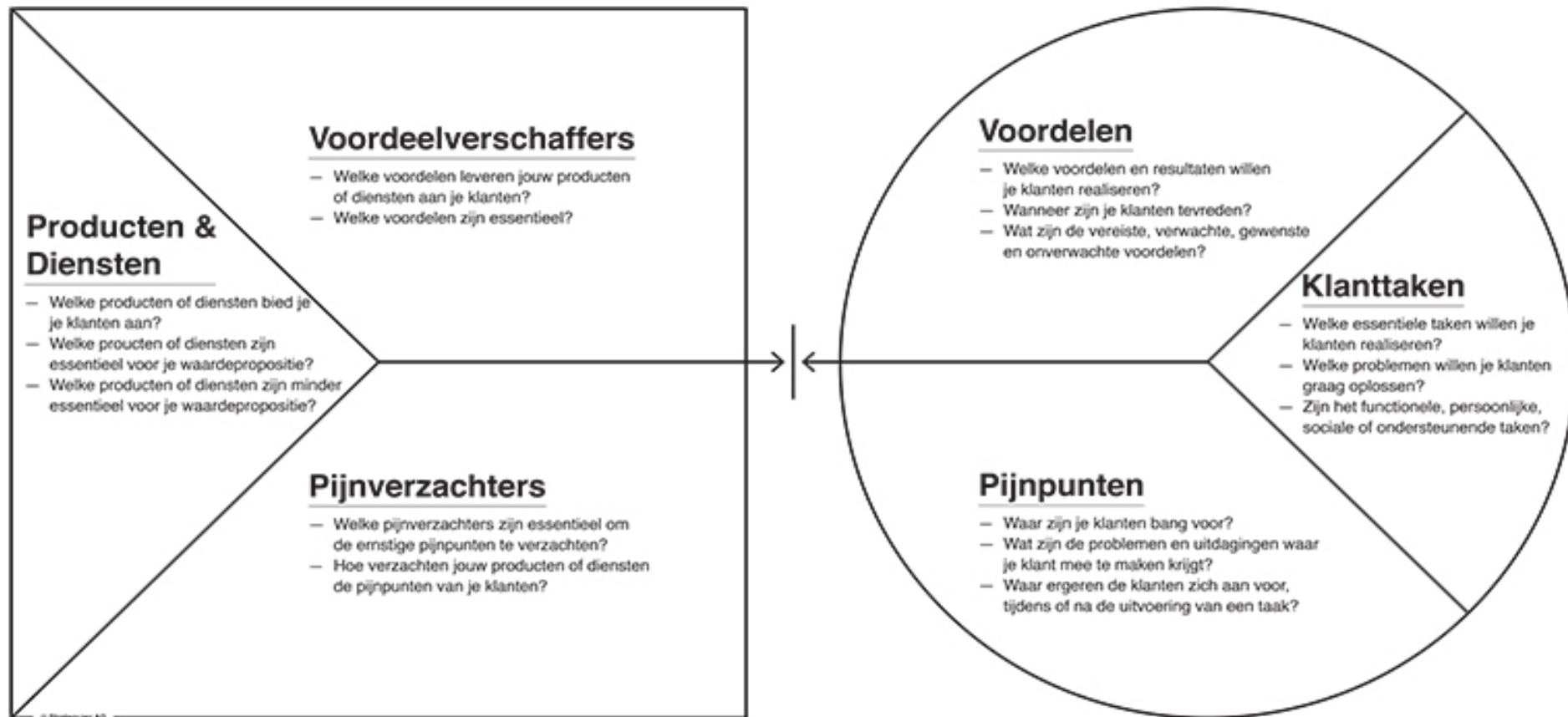
ACTIE OP EFFECT

- Doel nastreven = verbetering kwaliteit en duurzaam rendement
- Niet per definitie ander business – of verdienmodel

NIEUWE ROL?

- De fiscalist wordt businessadviseur volgens Melanie van Hemert van PWC (Werken in de Fiscaliteit 2015). “Adviseurs, daar is behoefte aan bij ondernemers”, zegt associate professor van Business School Nederland Hinrich Slobbe (2018). “Dus meedenken bij voorgenomen overnames, aanvragen doen voor leningen, andere belangrijke financiële plannen voorbereiden en op haalbaarheid checken. Daar hangt straks de accountant aan, dergelijk werk zal een steeds grotere impact krijgen.”





Dutch Portfolio
brand design agency

WAARDE CREATIE

+ INTERNE OPTIMALISATIE: 'DOE HET ZELF BETER'

- **Klantbehoefte beantwoorden:** beantwoord beter aan een klantbehoefte met minimale afwijking van het huidige aanbod
- **Opnieuw samenstellen:** stel aanbod en kanaal samen op een binnen de sector niet-gangbare manier
- **Anders afrekenen:** reken op een nieuwe manier met de klant af en/of verlaag de kosten
- **Inefficiënties vervangen:** vervang inefficiënties in bronnen en partners door slimme her organisatie of verwijdering

WAARDE CREATIE

+ IN DE KETEN: 'DOE HET SAMEN BETER'

- **Herijken in de keten:** herijk de plek en de rol van de klant in de keten
- **Herplaatsen in de keten:** creëer een nieuw aanbod en maak daarbij gebruik van alle activiteiten in de keten
- **Herverdelen in de keten:** speel open kaart met ketenspelers en verdeel activiteiten op basis van unieke kwaliteiten
- **Herverbinden in de keten:** maak aanbod mogelijk door slimme, niet-gangbare verbindingen binnen de keten

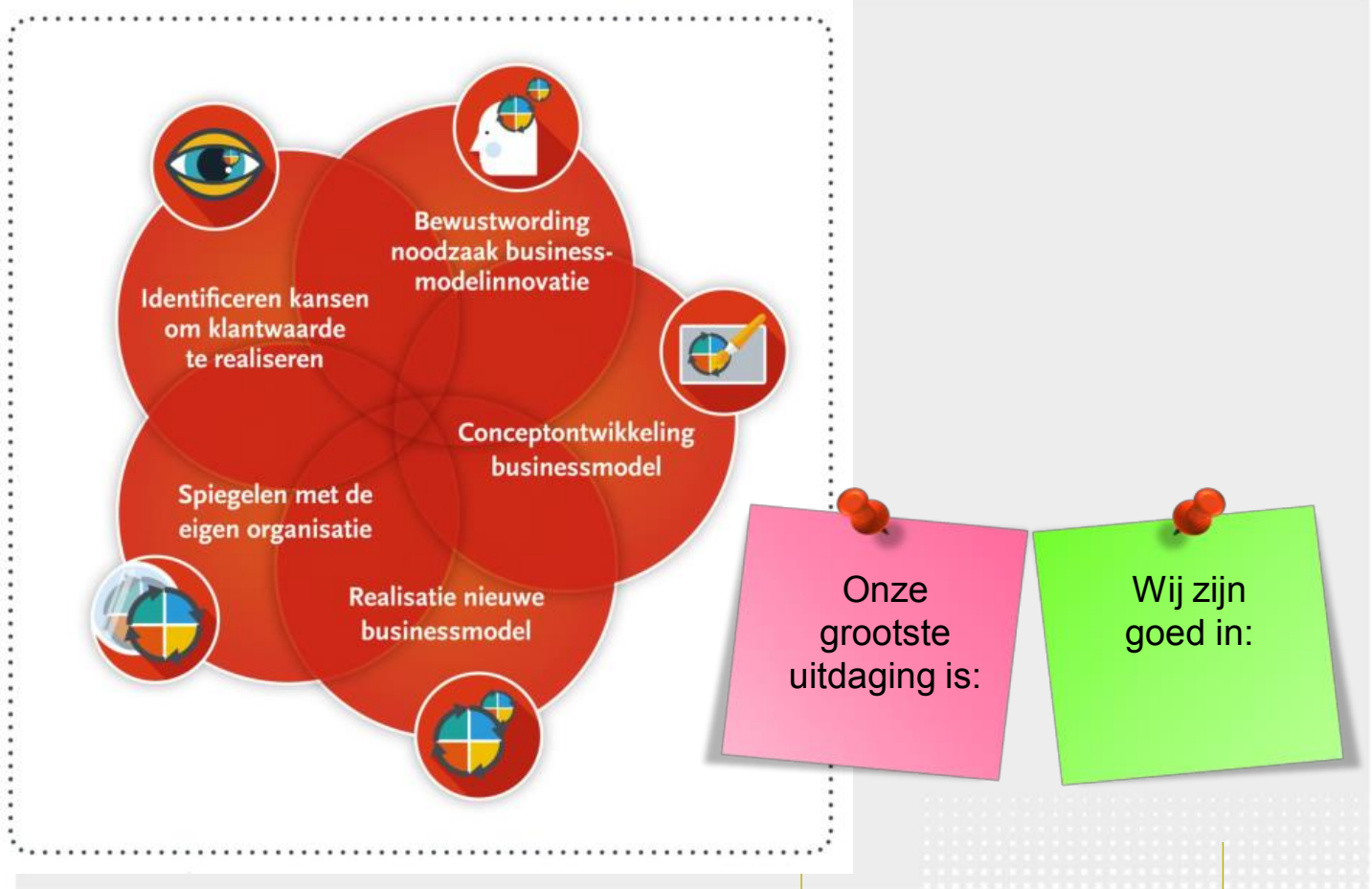
WAARDE CREATIE

- IN HET NETWERK: 'MAAK HET BESTE MOGELIJK'
 - **Co-creatie:** zet de klant in als enthousiaste participant in de samenstelling van je aanbod
 - **Behoeftgedreven aanbieden:** voorzie in een (latente) klantbehoefte
 - **Wederkerigheid veranderen:** creëer nieuwe vormen van waarde-uitwisseling (geld, middelen, diensten en aandacht)
 - **Open innoveren:** maak de best mogelijke combinatie van interne en externe bronnen voor de totstandkoming van innovaties





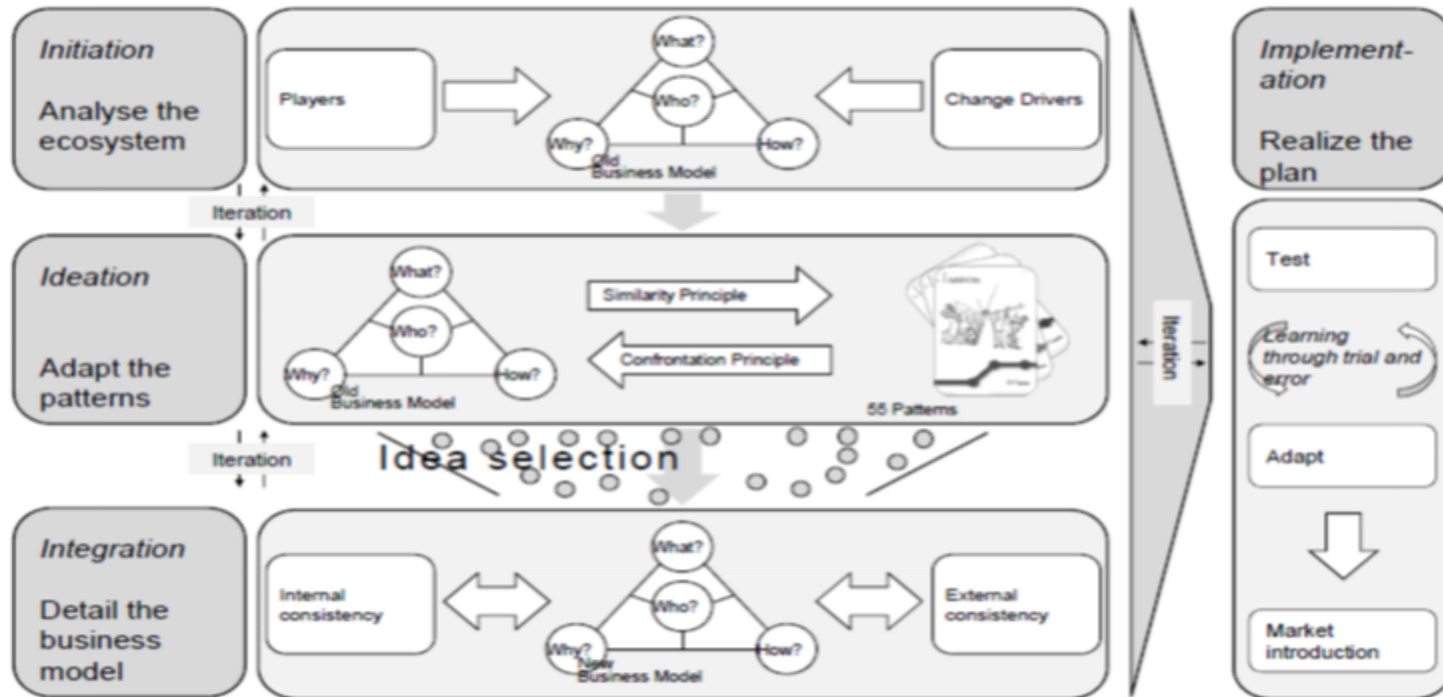
5 krachten Businessmodel Innovatie



The St. Gallen Business Model Navigator as a management model for creating new business models

Design

Realization



BMI lab



Prof. Oliver Gassmann
No. 21

NIEUWE KANSEN

- Alternatieve financiering
- Financiële regie
- ICT serviceorganisatie
- Value added pricing
- Accountancy card
- Abonnement



LESSEN TE LEREN

- Analyseer je business model, maak een impactanalyse!
- Wees overtuigd van de waarde van je dienstverlening en draag dit uit!
- Zet niet de voeten in het zand, sta open voor ontwikkelingen!
- Betrek klanten bij innovatie!
- Ga experimenteren!
- Wissel ervaringen uit!





@Jongfred

fred@freddejong.eu