

A photograph of four business professionals in a modern office setting. Three people are seated around a long wooden table, while one woman stands behind them, smiling. The man on the left wears a light blue shirt, the man in the middle a dark blazer over a light blue shirt, and the woman on the right a blue and white striped shirt. The standing woman has long red hair and wears a light blue blazer. They are all looking at documents on the table. The background features a large abstract painting and a black and white checkered floor.

Sparren met collega-kantoren

Verstevigen van de concurrentiepositie, 15 januari 2019



Programma

- Inleider Han Mesters, ABN-AMRO
- Verwachtingen
- Sparren met collega-kantoren
- Wrap up, uitwisselen gouden tips
- Afsluiting (rond 18.30 uur)

15-01-2019 | Han Mesters | Sector Advisory | Nieuwegein

Vergroting commerciële slagkracht

Hoe blijf ik met mijn samenstelpraktijk onderscheidend van administratiekantoren?

Hoe houd ik de controlepraktijk rendabel en kwalitatief hoogstaand ?

Agenda

1. Macro en trends

2. VUCA, het nieuwe normaal

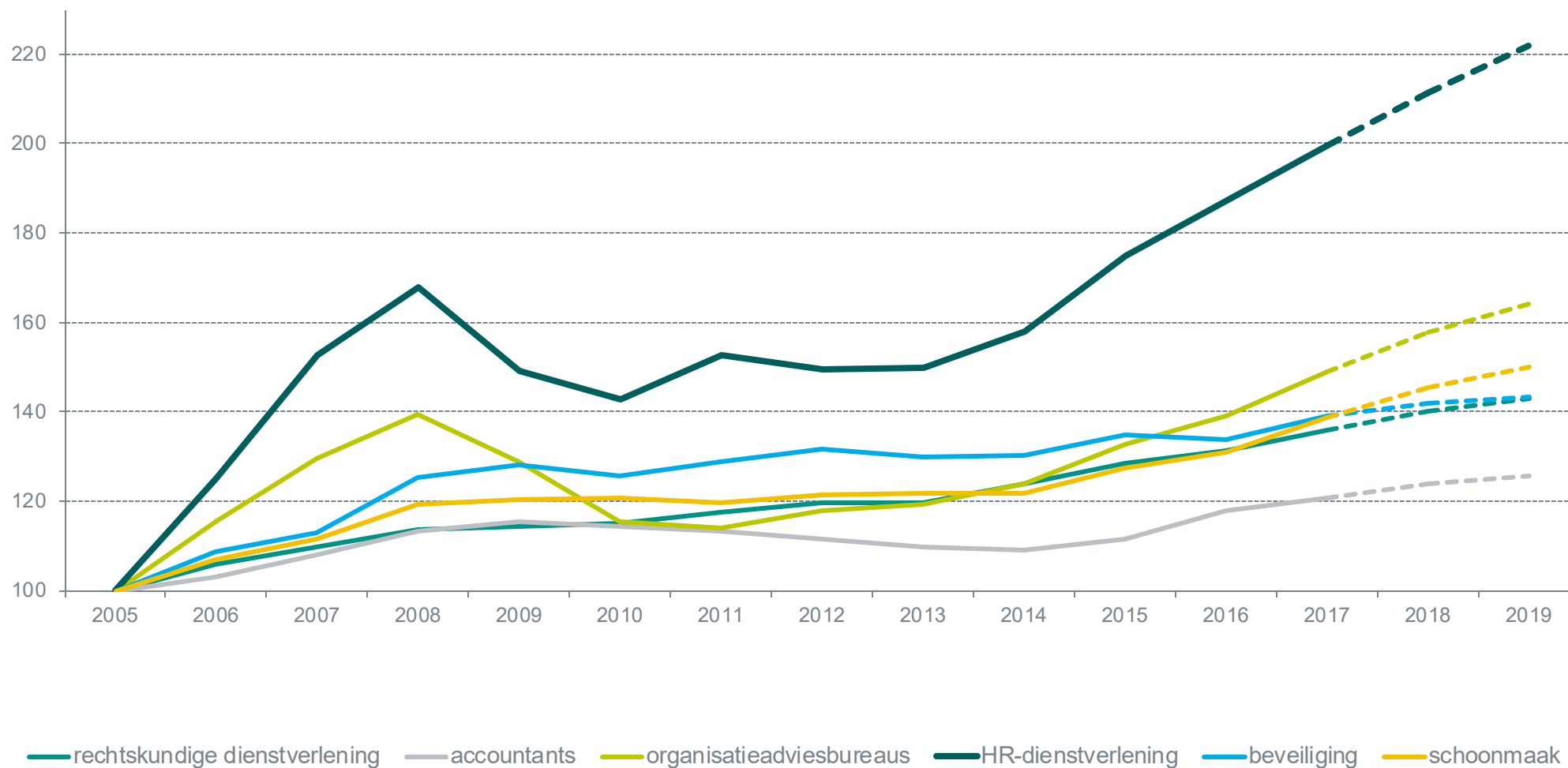
3. Wat nu?



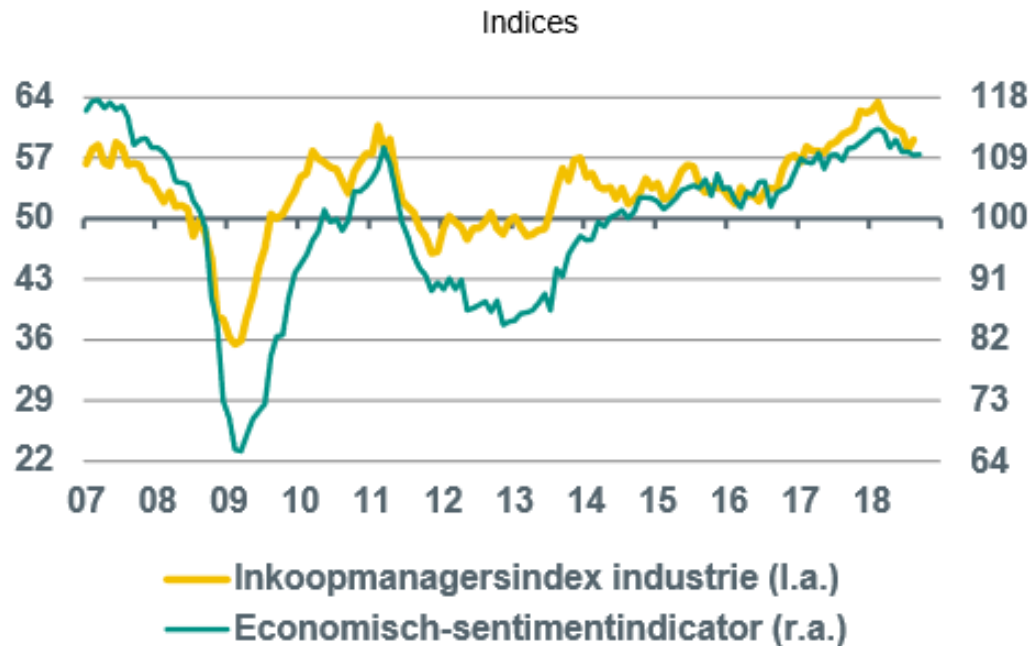
Macro en trends



HR-services sterkst presterende branche zakelijke dienstverlening

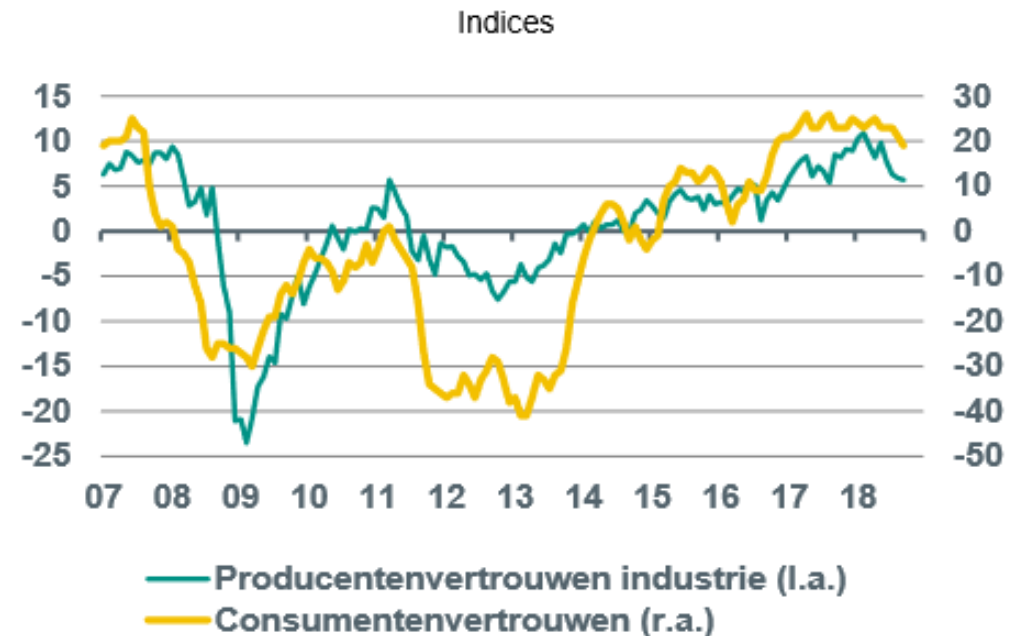


Economische barometers in Nederland ...



Bron: Thomson Reuters Datastream

... zijn sinds februari geleidelijk gedaald



Langtermijngemiddelde van het consumentenvertrouwen is ongeveer -3.

Bron: Thomson Reuters Datastream

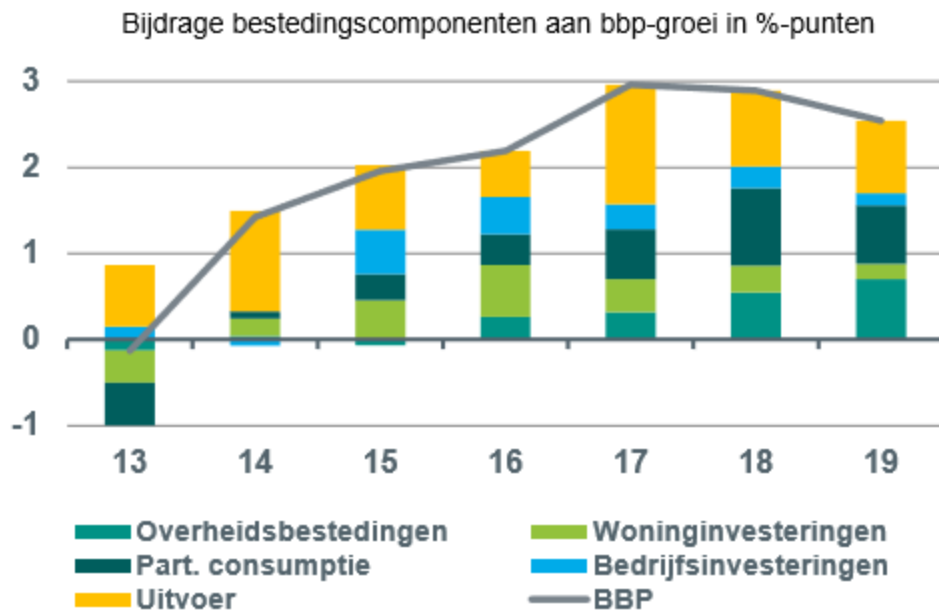
Beste tijd ligt achter ons

Ideale situatie:

BBP- groei > 2%

Werkloosheid > 5 %

Bbp-groei al geruime tijd breed gedragen



Bron: CPB en ABN AMRO

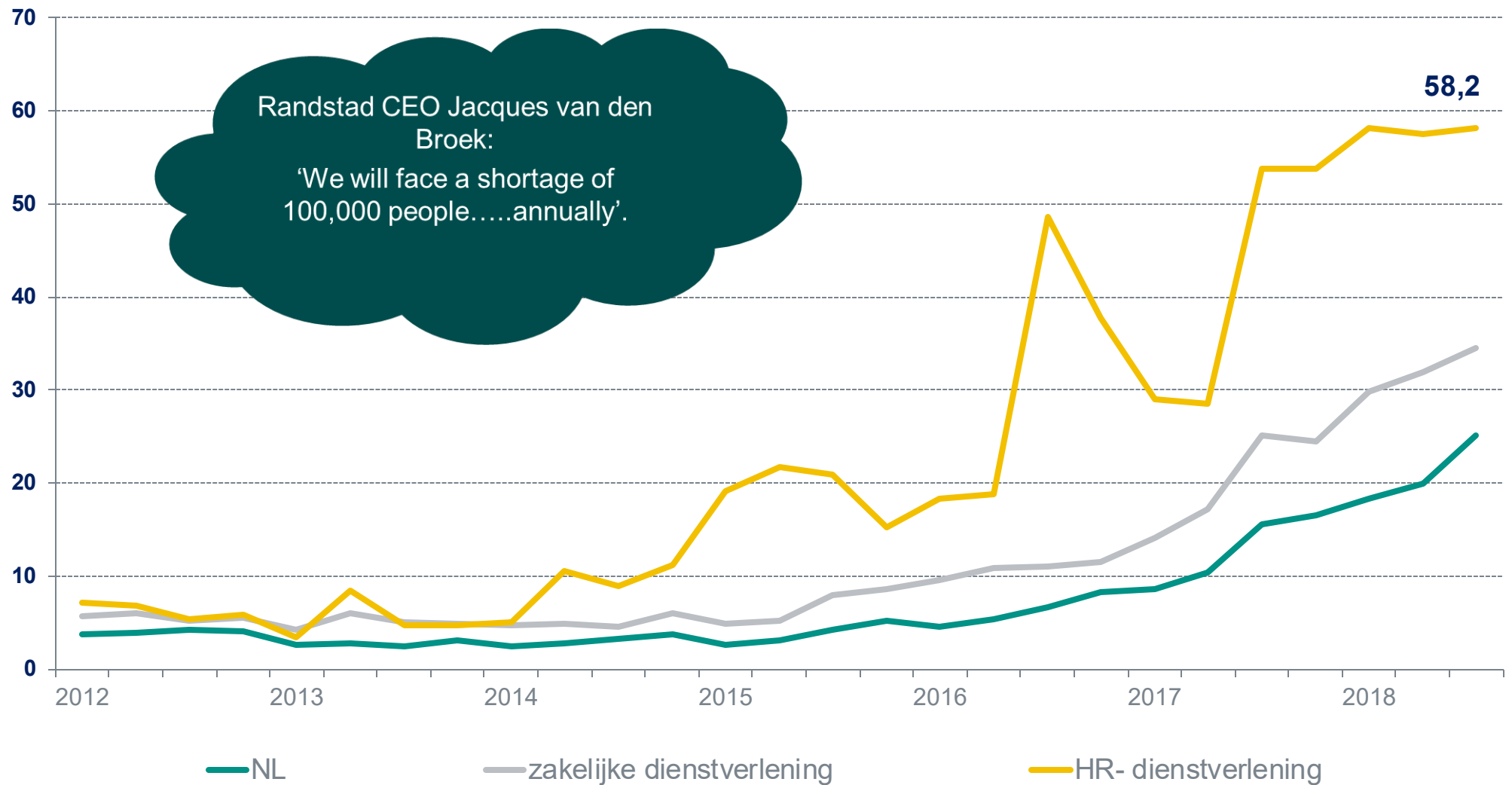
Kerncijfers Nederlandse economie

	2017	2018	2019
% mutaties			
Bbp	3,0	2,9 2,5	2,5 2
Particuliere consumptie	1,9	2,8	2,3
Overheidsconsumptie	1,1	1,9	2,9
Investerings	6,2	5,6	4,2
Uitvoer	5,6	3,2	4,3
Invoer	5,1	3,5	4,9
Consumentenprijzen (CPI)	1,4	1,6	2,6
Consumentenprijzen (HICP)	1,3	1,5	2,5
Lonen part. sector (per uur)	1,6	2,0	2,9
Niveau			
Werkloosheid (% beroepsbevolking; gem.)	4,9	3,8	3,5
Lopende rekening (% bbp)	10,5	9,9	9,7
Saldo overheid (% bbp)	1,2	0,8	1,0

Herziene cijfers (t.o.v. vorige 'Nederlandse economie in zicht') zijn gecursiveerd.

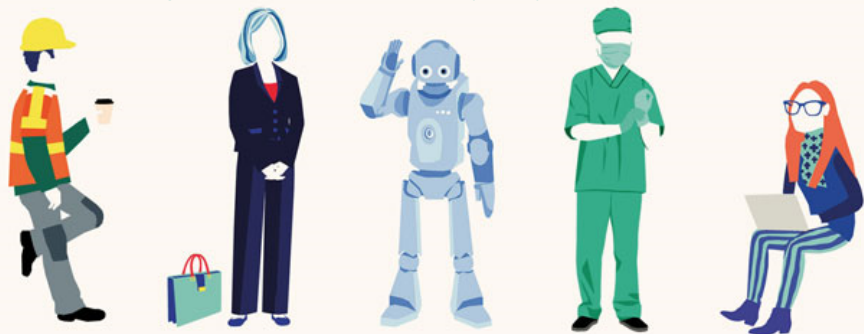
Ramingen: ABN AMRO Economisch Bureau

Tekort aan personeel is belangrijke belemmering geworden



Automatisering en werk: wie het weet mag het zeggen.....

Bron: <https://ig.ft.com/can-a-robot-do-your-job/>



Find your occupation:

1 Business and Finance

2 Financial Specialists

Or choose an example:

Financial specialist

Healthcare support

Postsecondary teacher

Random

For financial specialists,

20

of 93 activities

could be done by a robot.

This group includes jobs such as **accountants, tax preparers and financial analysts.**

Bron: <https://www.technologyreview.com/s/610005/every-study-we-could-find-on-what-automation-will-do-to-jobs-in-one-chart/>



ABN-AMRO

Predicted Jobs Automation Will Create and Destroy

When	Where	Jobs Destroyed	Jobs Created	Predictor
2016	worldwide		900,000 to 1,500,000	Metra Martech
2018	US jobs	13,852,530*	3,078,340*	Forrester
2020	worldwide		1,000,000-2,000,000	Metra Martech
2020	worldwide	1,800,000	2,300,000	Gartner
2020	sampling of 15 countries	7,100,000	2,000,000	World Economic Forum (WEF)
2021	worldwide		1,900,000-3,500,000	The International Federation of Robotics
2021	US jobs	9,108,900*		Forrester
2022	worldwide	1,000,000,000		Thomas Frey
2025	US jobs	24,186,240*	13,604,760*	Forrester
2025	US jobs	3,400,000		ScienceAlert
2027	US jobs	24,700,000	14,900,000	Forrester
2030	worldwide	2,000,000,000		Thomas Frey
2030	worldwide	400,000,000-800,000,000	555,000,000-890,000,000	McKinsey
2030	US jobs	58,164,320*		PWC
2035	US jobs	80,000,000		Bank of England
2035	UK jobs	15,000,000		Bank of England
No Date	US jobs	13,594,320*		OECD
No Date	UK jobs	13,700,000		IPPR

Nu dit weer...

Robots in workplace 'could create double the jobs they destroy'

Rise of machines could lead to 133m jobs globally in next decade - WEF report



▲ The World Economic Forum report suggests new technologies have the capacity to both disrupt and create new ways of working. Photograph: Alamy Stock Photo

The **rise of machines, robots and algorithms** in the workplace stands to create almost double the number of jobs for the global economy by the middle of the next decade than it puts at risk of being replaced.

According to the World Economic Forum (WEF), about 133m jobs globally could be created with the help of rapid technological advances in the workplace over the next decade, compared with 75m that could be displaced.

The findings will go some way towards **assuaging fears that the rise of the robot economy** could cost millions of workers their jobs, with widespread ramifications for pay, living standards and inequality across developed nations.

The WEF report suggests new technologies have the capacity to both disrupt

De belangrijkste uitdagingen voor de accountancy sector

1. Kwaliteitsissues
2. Controle en Advies
3. Geldgedreven?

Lessen uit de UK (na een bouwschandaal)

1. Mededinging (max. marktaandeel van Big 4)
2. Splitsen advies/audit
3. Joint audit? (Frans Model)

KPMG haalt controle en advies in Groot Brittannië uit elkaar

9 NOVEMBER 2018 DOOR ACCOUNTANCY VANMORGEN



De Britse tak van KPMG stopt met het verlenen van adviesdiensten aan grote bedrijven waarvan het de jaarrekening controleert. Daarmee wil het accountantskantoor iedere schijn van belangenverstrengeling voorkomen.

Het faillissement van het grote bouwbedrijf Carillion begin dit jaar is de aanleiding voor de beslissing, die voorzitter Bill Michael in een memo voor de partners van het kantoor toelicht. De zaak maakte in de UK een flinke discussie los over de rol van accountantskantoren.

De combinatie van adviesdiensten en controle bij dezelfde klant is in Groot Brittannië net als in Nederland al aan banden gelegd door Europese regelgeving, maar er was nog wel enige ruimte. KPMG besluit nu om die ruimte niet meer te benutten, 'om zelfs de perceptie van een mogelijk belangenconflict uit te bannen', aldus Michael.

Laatste update: 21 nov 18

ACCOUNTANCY

Minister Hoekstra bereidt nieuwe ingreep bij accountants voor

Minister Wopke Hoekstra van Financiën vindt dat de hervormingen bij de accountants te langzaam gaan en bereidt een nieuwe ingreep in de sector voor. Daartoe stelt hij een onafhankelijke adviescommissie in.

Er zijn geen taboes voor de commissie: ze kan aanbevelingen doen om het huidige accountantsmodel, waarbij controle en advies vaak onder één dak zitten, aan te passen, maar ook om het te vervangen door een nieuw model. 'Ik sta hier volledig open in,' benadrukt Hoekstra.

Hoekstra kondigde de nieuwe commissie woensdag aan tijdens de jaarlijkse Accountantsdag in de RAI in Amsterdam. Wie in de 'Commissie toekomst accountancysector' komen te zitten is nog niet duidelijk, maar de leden zijn in ieder geval geen accountants. 'Het is niet de bedoeling dat de slager zijn eigen vlees gaat keuren,' zegt de minister in gesprek met het FD.



Minister Wopke Hoekstra van Financiën. Foto: Laurens van Putten/Hollandse Hoogte

De accountancy krijgt sinds begin deze eeuw regelmatig kritiek van politiek en samenleving vanwege zijn rol bij een reeks financiële schandalen. Onder meer het partnermodel van de grote kantoren, en de combinatie van controle en advies binnen één organisatie liggen onder vuur.

Wat gebeurt er in de markt?

- Hoogconjunctuur
- De vraag naar diensten neemt toe
- De accountancy heeft last van forse capaciteitstekorten
- De accountancy heeft last van concurrentie van andere branches:
 - Minder werkdruk (ook geen seizoen)
 - Salariëring ligt hoger/beter

Salarissen:

- 2,5% algemene verhoging
- Goede mensen individueel extra belonen (4 – 5%)
- Verhoog de prijzen
- Krappe arbeidsmarkt blijft de komende jaren een gegeven
- De huidige hoogconjunctuur gaat de komende jaren de daling inzetten

Zoek de verschillen....

Online

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Administratie/ internetboekhouden	47%	47%	51%
Samenstel- werkzaamheden	69%	68%	80%
Fiscale aangiften	69%	70%	76%
Salarisverwerking	36%	37%	46%
Digitaal accorderen van jaarrekeningen	16%	15%	29%
Digitaal accorderen van aangiften	21%	20%	36%
Verstrekken SBR- rapportages aan banken	7%	6%	13%
Dashboards	9%	10%	12%

Werksoorten

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Administraties	27%	23%	18%
Samenstelwerk (incl. bespreking)	36%	39%	34%
Loonadministratie	9%	9%	8%
Assurance	0%	1%	8%
Aangiften	14%	12%	10%
Fiscaal advies	7%	5%	8%
Overig advies	8%	11%	13%
	100%	100%	100%

A man in a dark suit is seen from behind, standing on a highly reflective floor in a modern office. He is leaning his hands on a horizontal window ledge, looking out at a city skyline under a hazy sky. The scene is framed by large glass windows. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the image, containing the text 'VUCA, het nieuwe normaal' in a teal color. To the left of this box, there are several overlapping teal and white geometric shapes, including rectangles and squares, creating a modern, abstract design element.

VUCA, het nieuwe normaal

VUCA

Volatile

The environment demands you react quickly to ongoing changes that are unpredictable and out of your control

Uncertain

The environment requires you to take action without certainty

Complex

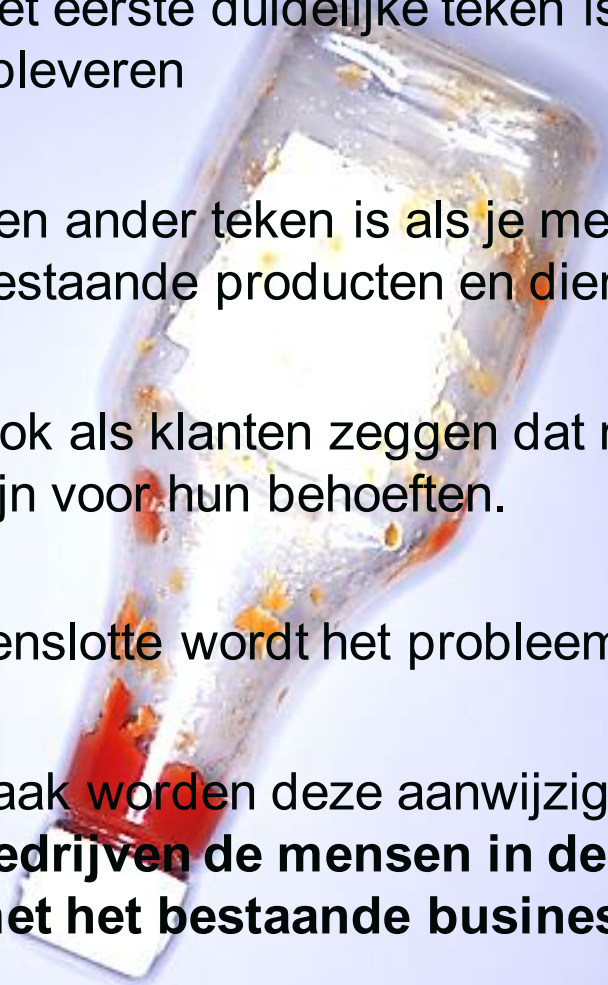
The environment is dynamic, with many interdependencies

Ambiguous

The environment is unfamiliar, outside of your expertise

* U.S. Army War College

Hoe kom je er achter dat je business model 'op' is?

- 
- Het eerste duidelijke teken is als nieuwe innovaties steeds kleinere verbeteringen opleveren
 - Een ander teken is als je medewerkers moeite hebben om met ideeën te komen om bestaande producten en diensten te verbeteren.
 - Ook als klanten zeggen dat nieuwe alternatieven in toenemende mate beschikbaar zijn voor hun behoeften.
 - Tenslotte wordt het probleem zichtbaar in de financiële cijfers (brutowinst) en kpi's
 - Vaak worden deze aanwijzingen genegeerd. Dat komt omdat **binnen de meeste bedrijven de mensen in de top daar door gekomen zijn vanwege hun succes met het bestaande business model**
 - Dus krijg je in eerste instantie een **ontkenningsreactie**, gevolgd door krampachtige pogingen nog zoveel mogelijk uit het oude business model te persen....

Case: Heeft de HR services sector nog voordeel van (economische) wind in de rug.....?

Grote nationale uitzender: waar is de leverage?

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
BNP groei	3,2	2,2	2,3	1,4	-0,2	-1,1	1,7	1,4	-3,8	1,8	3,9	3,4	2,0	2,2	0,3
omzet groei	5,0	3,3	10,2	2,0	-3,0	-4,0	5,1	-5,0	-14,7	7,3	10,4	18,3	13,8	4,1	-4,2
brutowinstgroei	3,9	-2,4	6,4	-0,5	-4,4	-7,6	-1,5	-10,5	-23,2	10,8	20,8	15,5	14,2	2,6	-12,3
EBITA groei	3,7	-18,2	64,5	-18,3	31,3	-27,4	-14,2	4,7	-39,1	-13,8	34,6	25,3	24,1	22,5	-27,2

Beursgenoteerde detacheerder: kwetsbaarheid bij downturn verminderd?

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
BNP groei	3,2	2,2	2,3	1,4	-0,2	-1,1	1,7	1,4	-3,8	1,8	3,9	3,4
omzet groei	9,3	8,0	35,5	20,7	9,1	29,6	38,6	-29,3	-26,9	-16,7	10,4	137,4
brutowinstgroei	8,8	12,9	37,6	29,0	10,1	34,0	52,4	-22,5	-46,5	-24,4	33,7	85,3
EBITA groei	-60,1	91,9	53,1	60,1	126,5	-114,1	14,2	-9,3	-1274,4	-88,2	-119,2	-2308,1

Dus wij zien:

- Aanhoudende focus op efficiency en kostenbesparingen
- Steeds meer focus op de kandidaat in schaarse markten
- Consolidatie in volle gang

Tips and tricks in een VUCA wereld



Verlenging van de bestaande S curve (samenstel/salarisadministratie)

- Verdere automatisering van processen
- Sociale innovatie: agile en zelfsturende teams
- Uitbesteden van processen aan externe partijen (bijv. naar Numbers voor salarisadministratie <https://www.nmbrs.com/nl/index>)
- Inrichten van 'samenstelfabriek' met andere accountants
- Experimenteren met innovatieve technologieën die **van buiten** de accountancy komen

Identificeren van nieuwe S curves

- Neem studenten in dienst voor een paar maanden die alle innovaties in accountancy in kaart brengen
- Realiseer dat uw (VUCA) uitdagingen ook de uitdagingen van uw klanten zijn
- Probeer per (rendabele) klant in kaart te brengen welke **toekomstige** behoeftes hij heeft
- Maak u bedrijf toekomstvast door te investeren in de driehoek: Leiderschap, Cultuur en Structuur
- Identificeer netwerkpartners die kunnen helpen met het leveren van **toekomstige** behoeftes

A man in a dark suit is seen from behind, standing on a highly reflective floor in a modern office. He is leaning his hands on a horizontal metal bar or railing, looking out through a large glass window at a city skyline under a hazy sky. The scene is composed of several vertical window panes. The floor is polished and reflects the man and the window. The overall mood is contemplative and professional.

Wat nu?

Speerpunten

Efficiënter werken	29% (nieuw)
Automatisering	16% (23%, 13%)
Klanten werven of behouden	11% (16%, 27%)
Processen	7% (14%, 17%)
Kwaliteit	7% (14%, 16%)
Behouden en aantrekken medewerkers	8% (6%)
Financiële resultaten	0% (2%)

Bron: Full Finance/Novak

Waar gaat het aantal WTA vergunningen naar toe?

Openbaar accountant in het register (AA & RA)

2010: 9.030

2017: 8.789

Top 30	→	gaat goed
Middelgrote kantoren	→	ga nu aardig
Kleinere kantoren	→	sterke klantbinding

Wta-vergunningen:

2007: 492

2015: 382

2016: 342

Nu: 289

Eind 2019: 260

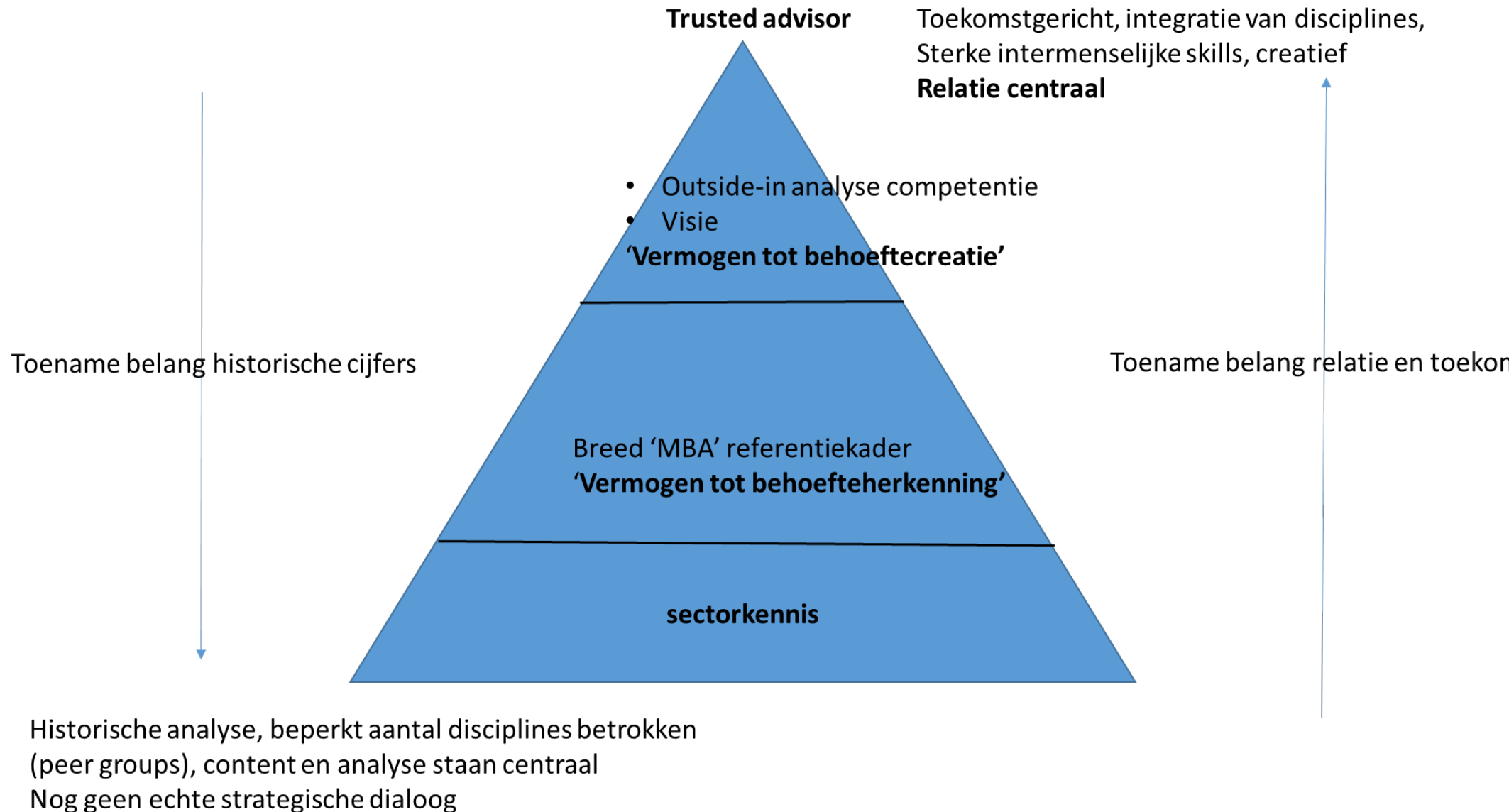
Bron: Full Finance/Novak

Kleinere kantoren:

- Meer en meer afscheid van assuranceopdrachten (gemiddeld nog maar 1% van de omzet)
- Focus op administratie, samenstellen, fiscaal
- Salarisverwerking ook meer en meer naar samenwerking/externe partij

Bron: Full Finance/Novak

Blauwdruk voor de toekomst..... voor advies



Wrap up

- Waar loopt u tegenaan?
- Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen?
- Hoe gaat het vervolg eruit zien?

Suggesties: Judith van der Hulst (jvanderhulst@sra.nl)
Wilma Hosang (whosang@sra.nl)