

# Turbulentie in Accountancy

---

OVER DE RECENTE ONTWIKKELINGEN IN DE NEDERLANDSE ACCOUNTANCY SECTOR



MENNO SCHIPPER

*s0024198*

*M.SCHIPPER@STUDENT.UTWENTE.NL*

JUNI 2009



Dit document beschrijft een onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van de Bacheloropdracht die de afronding is van de Bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het behandelt de huidige stand van zaken in de Nederlandse accountancy sector en zal enkele conclusies hieraan verbinden die de accountancy praktijken houvast kunnen geven bij het (her-)formuleren van hun strategie.

## Samenvatting

De gevolgen van de invoering van de WTA, de nieuwe mogelijkheid om accountantspraktijken uit verschillende EU-landen te fuseren, het mogelijk toestaan van nieuwe eigendomsstructuren, de groeiende mogelijkheden die de praktijken geboden wordt door de ontwikkelingen op het gebied van automatisering en het omgaan met de hoge druk op de arbeidsmarkt voor accountants: een accountantspraktijk bevindt zich in een turbulente omgeving.

Als een accountantspraktijk succesvol wil zijn, nu en in de toekomst, zal zij manieren moeten vinden om met deze turbulentie om te gaan. Om te ontdekken welke ontwikkelingen nu een specifiek grote uitdaging vormen voor de accountancypraktijken is dit onderzoek uitgevoerd. Als de Rabobank hiervan op de hoogte is kan zijn immers haar cliënten van goed advies en specifiek toegesneden financiële producten voorzien. De belangrijkste punten die hieruit naar voren komen hebben betrekking op de markt waarop een praktijk zich richt en herstructurering van de organisatie:

**Het herformuleren van het type cliënten waarop een praktijk zich richt** is belangrijk geworden aangezien de markt nu is opgesplitst in twee delen: een OOB- en een non-OOB-gedeelte. Voor het bedienen van Organisaties van Openbaar Belang (het OOB-gedeelte) is namelijk een speciale vergunning nodig die op haar beurt consequenties heeft voor de manier waarop de praktijk haar werkzaamheden moet uitvoeren. Uit de PEST-analyse komt naar voren dat het voor kleine en middelgrote praktijken niet erg waarschijnlijk is dat zij een aandeel in de OOB-markt kunnen verkrijgen en het dus op zijn minst twijfelachtig is of deze praktijken zich wel op deze markt zouden moeten willen richten. De eisen die de WTA aan het werken met OOB-organisaties stelt en de veelal noodzakelijke internationale reikwijdte maken de OOB-markt een speelveld voor louter de grote accountancy praktijken. Daarnaast kan een praktijk de keuze maken zich geheel te onttrekken aan de officiële accountancywerkzaamheden en ervoor kiezen voortaan verder te opereren als administratiekantoor. Al speelt deze issue dus voor alle typen accountancyorganisaties, de middelgrote en kleine kantoren hebben de hierin belangrijkste keuzes te maken.

**De (her-)organisatie van de praktijk** is ook iets dat veel aandacht nodig gaat hebben. De verandering van de toegestane wettelijke organisatievormen in Nederland vormen een natuurlijk punt in de tijd voor praktijken om eventueel grotere veranderingen in hun organisatie door te voeren. Samenwerken met andere accountancypraktijken wordt vanwege de meer internationale werkomgeving en strengere regels steeds aantrekkelijker, soms zelfs noodzakelijk. Samenwerken heeft niet alleen schaalvoordelen op kostengebied, maar ook vaak een meer betrouwbare uitstraling naar de samenleving. Deze uitstraling maakt het vervolgens waarschijnlijk makkelijker om personeel te behouden/aan te trekken en de praktijk krijgt tevens meer opties om de verlangens van de werknemers te vervullen. Een grotere praktijk heeft immers specifiekere functies, meer locaties en vaak meer typen klanten waar een accountant zou kunnen werken. Tijdens de heroverweging van de organisatie van een praktijk zal een praktijk er goed aan doen om het wellicht mogelijk worden van externe financiering in de nabije toekomst mee te nemen in haar strategie. Een praktijk kan zich bijvoorbeeld door middel van het voeren van een specifiek financieel beleid aantrekkelijker of juist minder aantrekkelijk maken voor externe financiers. Deze keuze is natuurlijk afhankelijk van of de praktijk hen wil aantrekken of juist wil afschrikken. Hetzelfde geldt overigens niet alleen voor financiers maar ook voor eventuele partijen die uit zijn op gehele overname van de praktijk. Dat vele

accountants praktijken reeds in toenemende mate hier hun aandacht op richten blijkt onder andere uit de sterk oplopende cijfers van het aantal fusies en overnames in deze sector.

Omdat deze ontwikkelingen niet voor elk type accountancypraktijk even belangrijk zijn, is de markt in dit onderzoek opgedeeld in strategische groepen. Deze opdeling heeft als voordeel dat praktijken die zich in een strategisch vergelijkbare situatie bevinden en dat dus de ontwikkelingen die zich in de omgeving van de sector afspelen binnen eenzelfde groep een vergelijkbare impact hebben.

Hieronder staat de tabel die de vijf meest relevante ontwikkelingen en hun impact op de respectievelijke groepen weergeeft:

|    |                                         | Big 4 | Int. Allianties | Specialist/SME |
|----|-----------------------------------------|-------|-----------------|----------------|
| 1. | Richten op OOB-segment                  | 0     | +++             | -              |
| 2. | Behouden personeel                      | +     | ++              | +++            |
| 3. | Voorbereiden op overname                | 0     | +               | ++             |
| 4. | Toestroom externe financiers            | ++    | +               | 0              |
| 5. | Succesvol fuseren nationale vestigingen | +     | 0               | -              |

Hoewel al deze punten een prominente plaats moeten hebben op de agenda bij het bepalen van de strategie van accountantspraktijken zijn de overlevingskansen van Nederlandse praktijken groot. De wet verplicht immers het jaarlijks uitvoeren van wettelijke controles en dus zal de vraag in stand worden gehouden. Bovendien kan het aanbod van accountancydiensten maar beperkt groeien door het tekort aan accountants op de arbeidsmarkt. Lukt het een praktijk om haar personeel te behouden en/of voldoende geschikt nieuw personeel aan te trekken dan wordt het voortbestaan van een accountantspraktijk nog het meest bedreigd door eventuele andere accountantspraktijken die op het overname pad zijn. Het is te hopen dat als de praktijk ook werkelijk overgaat in een groter geheel als gevolg van een fusie of overname dit het gevolg is van een door de praktijk zelf uitgestippeld beleid.

## Inhoudsopgave

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Samenvatting.....                                                                            | 2  |
| Voorwoord .....                                                                              | 7  |
| Inleiding.....                                                                               | 8  |
| Introductie.....                                                                             | 8  |
| Aanleiding van deze onderzoeksoopdracht .....                                                | 8  |
| 1. Probleemidentificatie .....                                                               | 10 |
| 1.1 Betrokken Partijen.....                                                                  | 10 |
| 1.1.1 Accountantspraktijken: Accountantskantoren en accountantsorganisaties .....            | 10 |
| 1.1.2 Zakelijke dienstverlening, Relatie Managers.....                                       | 10 |
| 1.1.3 Ministerie van Financiën en Autoriteit Financiële Markten (AFM).....                   | 11 |
| 1.1.4 Europese en Amerikaanse overheidsinstanties .....                                      | 11 |
| 1.1.5 Koninklijk NIVRA, NOvAA en SRA .....                                                   | 11 |
| 1.2 Huidige situatie.....                                                                    | 11 |
| 1.3 Gewenste situatie.....                                                                   | 12 |
| 2. Probleemstelling van dit onderzoek.....                                                   | 14 |
| 3. Probleemaanpak.....                                                                       | 16 |
| 4. Probleem analyse .....                                                                    | 18 |
| 4.1 De accountancypraktijken in Nederland .....                                              | 18 |
| 4.2 Strategische groepen.....                                                                | 19 |
| 4.3 De PEST-analyse .....                                                                    | 21 |
| 4.3.1 PEST Diagram.....                                                                      | 22 |
| 4.3.2 Introductie van striktere regelgeving om de kwaliteit te verbeteren.....               | 23 |
| 4.3.3 Invoering van de Wet Toezicht Accountancy .....                                        | 23 |
| 4.3.4 Toestaan dat praktijken eigendom zijn van accountants uit willekeurige EU-landen ..... | 25 |
| 4.3.5 De toegestane wettelijke structuren in Nederland veranderen .....                      | 26 |
| 4.3.6 XBRL.....                                                                              | 26 |
| 4.3.7 Corporate Social Responsibility .....                                                  | 27 |
| 4.3.8 Overzicht PEST-analyse per categorie .....                                             | 29 |
| 4.4 Partners en samenwerking.....                                                            | 32 |
| 4.5 Marktconcentratie – Porters Five Forces .....                                            | 33 |
| 4.5.1 Inleiding concurrentie analyse en de Herfindahl-Hirschman Index .....                  | 34 |
| 4.5.2 Trend in fusies en overnames .....                                                     | 35 |
| 4.5.3 Porters Five Forces Model en toelichting.....                                          | 36 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5.4 Risico op Toetreders tot de Markt .....                              | 37 |
| 4.5.5 Rivaliteit Onderling.....                                            | 39 |
| 4.5.6 Conclusie concurrentieanalyse.....                                   | 39 |
| 5. Conclusies en Aanbevelingen .....                                       | 40 |
| Conclusie .....                                                            | 40 |
| Aanbevelingen.....                                                         | 42 |
| Referenties .....                                                          | 43 |
| Afkortingen.....                                                           | 46 |
| Bijlage I – Wet toezicht Accountantsorganisaties .....                     | 47 |
| Bijlage II – Strategische groepen .....                                    | 48 |
| Bijlage III – Situatie Verenigde Staten .....                              | 49 |
| Top 10 accountancy organisaties in de Verenigde Staten (2007):.....        | 49 |
| Concentratie van de sector in de Verenigde Staten uitgedrukt in HHI: ..... | 49 |
| Bijlage IV – Fusies en Overnames.....                                      | 50 |
| 2008 (na een half jaar = 25).....                                          | 50 |
| 2007 (totaal =19) .....                                                    | 50 |
| 2006 (totaal = 17) .....                                                   | 51 |
| 2005 (totaal = 11) .....                                                   | 52 |
| Bijlage V – calculatie HH-Index.....                                       | 53 |



## Voorwoord

Dit document is geschreven als onderdeel van de afronding van de Bacheloropleiding Industrial Engineering and Management aan de Universiteit van Twente te Enschede. Aan de basis van deze scriptie staat een stage van drie maanden bij het Industrial Knowledge Team van Rabobank International gevestigd te Utrecht.

Langs deze weg wil ik mijn begeleider bij de Rabobank, de heer Peter Spitters, en mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente, de heer Ger Vergeer en de heer Nico Mol, bedanken voor hun aandeel in en het mogelijk maken van deze opdracht.

Enschede, juni 2009

Menno Schipper

## Inleiding

### Introductie

De Rabobank Groep behoort tot de drie grootste banken in Nederland. Van oudsher is zij sterk georiënteerd op de agrarische sector. Na verloop van tijd en jaren van groei is de Rabobank op heel diverse financiële gebieden actief geworden en tegenwoordig kan zij dan ook omschreven worden als een 'all-round' bank. Een in het oog springend verschil met andere banken in Nederland is dat de Rabobank relatief een groot deel van haar omzet in Nederland zelf genereert, namelijk 76% [1]. Met de coöperatieve structuur aan de basis van deze bank is het namelijk betrekkelijk lastig om over de landsgrenzen heen uit te breiden, om deel te nemen aan fusies en om overnames te doen.

Vanwege dit grote belang in de Nederlandse markt is het voor de Rabobank extra belangrijk om goed in de gaten te houden wat er in deze markt gebeurt. Hiervoor heeft de Rabobank een specifiek team in het leven geroepen, het Industry Knowledge Team (IKT). De specialisten in dit team doen periodiek onderzoek naar diverse sectoren om hier een toekomstplaatje voor te kunnen schetsen en vervolgens strategische aanbevelingen op te stellen. Deze worden periodiek besproken met specialisten van de verschillende afdelingen binnen de Rabobank. De gedachte hierachter is dat de medewerkers door deze updates van de ontwikkelingen in de voor hen belangrijke sectoren op de hoogte blijven en dus zo in hun werkzaamheden worden gesteund. Dientengevolge is de Rabobank beter in staat om hun cliënten adequate diensten te verlenen.

"Kijkend naar het verleden wordt de expertise van het IKT steeds vaker ingeroepen.", aldus de heer Peter Spitters, hoofd van het IKT in juni 2008. Bij het IKT ontbreekt het echter aan mankracht en budget om voltijds medewerkers op elke relevante sector te kunnen zetten. (In dit geval wordt met 'relevant' een sector bedoeld waarnaar vanuit verschillende afdelingen binnen de Rabobank kenbaar is gemaakt dat er vraag is naar een specifieke sectoranalyse) Dit is dan ook de reden dat IKT regelmatig gebruik van stagiaires maakt die in het kader van een Bachelor of Master afstudeeropdracht een dergelijke sectoranalyse kunnen maken.

### Aanleiding van deze onderzoeksopdracht

Voor de Rabobank is de accountancy sector een relevante sector: de Rabobank heeft een groot aantal accountancypraktijken als cliënt en bovendien vaak ook een regeling met de accountants die werkzaam zijn binnen diezelfde praktijken waarbij een voordelig 'private banking' pakket aangeboden wordt. Niet alleen de praktijken zelf hebben immers een huisbankier nodig, dit geldt net zo goed voor hun, vaak vermogende, partners. De Rabobank heeft zelfs een team dat zich specifiek richt op het verzorgen van dergelijke regelingen, genaamd Team Arrangementen. Zowel de afdeling bedrijfsfinanciering als de afdeling private banking services hebben dus baat bij een goed overzicht van de ontwikkelingen binnen deze sector.

Op 28 juni 2005 heeft de Nederlandse Tweede Kamer de Wet Toezicht Accountantsorganisaties (WTA) aangenomen en op 19 januari 2006 is deze wet vervolgens ook door de Eerste kamer ondertekend [2]. Deze wet heeft als het meest in het oog springende gevolg dat accountantspraktijken voortaan een vergunning zullen moeten hebben voor het uitvoeren van 'wettelijke controles' (een precieze omschrijving van dit begrip volgt in paragraaf 1.1.1). Vanwege het



grote pakket aan eisen waaraan moet worden voldaan voordat een vergunning wordt verleend is er onrust ontstaan binnen de sector over de mogelijke gevolgen van de invoering van deze wet.

**“Twee jaar na het invoeren van de WTA kan worden geconcludeerd dat de impact van deze wet vele malen groter is geweest dan van tevoren werd gedacht. Enerzijds is het kwaliteitsbesef toegenomen, anderzijds vonden er grote veranderingen plaats in het accountancylandschap. Het ziet er niet naar uit dat de rust in de branche snel terugkeert.”** [3], schrijft Jan Wietsma bijvoorbeeld halverwege 2008 in het AccountancyNieuws.

Het laatste voor de Rabobank uitgevoerde onderzoek naar de accountancy sector dateerde, voor aanvang van deze opdracht, van begin 2003. De invoering van de WTA en de eerder genoemde belanghebbenden binnen de Rabobank, leidden tezamen tot de vraag om dit onderzoek\*.

*\*Mocht er tijdens het lezen onduidelijkheid bestaan over de betekenis van afkortingen dan wordt verwezen naar de Lijst met Afkortingen achter in dit verslag. Verder wordt in het verslag enkele malen gerefereerd naar ‘kleine en middelgrote’ tegenover ‘grotere’ accountancy praktijken. Als grens tussen deze twee categorieën is een jaaromzet van grofweg 30 miljoen Euro genomen. (Een overzicht van de jaaromzetten is te vinden in de tabel op pagina 20)*

## 1. Probleemidentificatie

Dit hoofdstuk zal allereerst de betrokken partijen en hun mogelijke aandeel in dit onderzoek beschrijven. Vervolgens wordt een korte beschrijving gegeven van de huidige en de gewenste situatie, waarbij de huidige situatie wordt gekenmerkt door twee thema's: de Wet Toezicht Accountantsorganisaties en onderzoeken naar de sterke marktconcentratie. De gewenste situatie is voornamelijk een beschrijving van de verlangens van de Rabobank. Na dit hoofdstuk moet duidelijk zijn wat de huidige situatie en de gewenste situatie precies zijn en welke partijen wellicht hulp kunnen bieden bij dit onderzoek.

### 1.1 Betrokken Partijen

#### 1.1.1 Accountantspraktijken: Accountantskantoren en accountantsorganisaties

Het subject in dit onderzoek zijn bedrijven die als hoofdactiviteit het uitvoeren van accountantstaken hebben. Er bestaat echter sinds de invoering van de WTA op 1 november 2006 een belangrijk verschil tussen wat men noemt accountantskantoren en accountantsorganisaties. Beiden voeren voornamelijk accountantsactiviteiten uit, echter een accountantskantoor mag zich pas een accountantsorganisatie noemen op het moment dat de AFM haar een vergunning heeft verleend voor het uitvoeren van 'wettelijke controles'. Accountantspraktijk is hierbij het overkoepelende begrip en omvat zowel accountantskantoren als accountantsorganisaties [4].

Wettelijke controles zijn controles die, volgens WTA artikel 1p., uitgevoerd dienen te worden bij Organisaties van Openbaar Belang (verder in dit verslag afgekort: OOBs). Bij benadering zijn dit de grotere bedrijven in ons land en/of organisaties waarbij het in het publiekelijk belang is dat de gegevens die over deze bedrijven gepubliceerd worden correct zijn. Dit zijn bijvoorbeeld alle beursgenoteerde bedrijven, maar ook alle verzekeraars, ook al zijn deze niet altijd beursgenoteerd. De precieze omschrijving van het type bedrijven dat in de OOB categorie valt is te vinden in WTA artikel 1.1 en Bijlage I.

Hieruit is in elk geval al één conclusie te trekken: er is tegenwoordig in de markt een wettelijke barrière tussen 'gewone' accountantskantoren en de zogenaamde accountantsorganisaties. In dit onderzoek zal in elk geval gekeken moeten worden naar de gevolgen hiervan.

#### 1.1.2 Zakelijke dienstverlening, Relatie Managers

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van en tevens in samenwerking met de Rabobank. Daarom is de vraag wat de huidige omstandigheden zijn en welke veranderingen binnen de accountancy men kan verwachten, interessant. Dit geldt voor de accountancy sector in haar geheel, maar in dit geval in het bijzonder voor de accountantspraktijken die op dit moment behoren tot de zakelijke cliënten van de Rabobank. Lopende dit onderzoek zal gebruik gemaakt kunnen worden van het advies, de kennis en de contacten van Relatie Managers binnen de Rabobank die deze accountantspraktijken in hun cliëntenportfolio hebben. Vervolgens zal het resultaat van dit onderzoek op haar beurt deze relatiemanagers moeten ondersteunen in hun werkzaamheden.

### 1.1.3 Ministerie van Financiën en Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Het ministerie van Financiën is de wetgevende macht als het gaat om de WTA en de controlemechanismen binnen deze sector. De AFM (Autoriteit Financiële Markten) is door het ministerie van Financiën belast met de uitvoering van deze controle en het verlenen van de WTA vergunningen [5]. Deze twee instanties zullen dan ook een grote bron van informatie zijn als het gaat om gegevens hierover.

### 1.1.4 Europese en Amerikaanse overheidsinstanties

Niet alleen de Nederlandse overheid, maar ook overheidsinstanties uit de Europese Unie en de Verenigde Staten schrijven wetgeving en richtlijnen die een directe impact hebben of in de nabije toekomst kunnen hebben op de marktomgeving van accountantspraktijken.

### 1.1.5 Koninklijk NIVRA, NOvAA en SRA

*“Het Koninklijk NIVRA is de bij wet ingestelde beroepsorganisatie van meer dan 14.000 registeraccountants die werkzaam zijn als accountant in het vrije beroep, bij de overheid of het bedrijfsleven of die als financieel deskundige werkzaam zijn in verschillende functies in de maatschappij..” [6]*

Deze tekst staat op de website van het Koninklijk NIVRA, april 2009. In het jaarverslag van 2007/2008 staat een vergelijkbaar getal[7]. Het geeft een idee van de grootte van deze beroepsorganisatie. Iedere registeraccountant (RA) staat dan ook verplicht ingeschreven bij het Koninklijk NIVRA en zij speelt dan ook een belangrijke rol bij de organisatie en ontwikkeling van het accountantsberoep.

De Nederlandse Orde voor Accountants-administratieconsulenten (NOvAA) vertegenwoordigt de ruim 6.500 Accountants-administratieconsulenten (AA) en is na het Koninklijk NIVRA de belangrijkste beroepsorganisatie binnen de Accountancysector [8].

De sector wordt gedomineerd door vier relatief grote accountantsorganisaties, ook wel de Big Four genoemd. Door deze sterke marktconcentratie hebben 400 kleinere accountantspraktijken zich als tegenwicht georganiseerd in de Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratieconsulenten, kortweg SRA. De accountantspraktijken behorende bij het SRA hebben opgeteld 18.000 werknemers en het SRA claimt zo “de grootste organisatie in de Nederlandse accountancywereld” te zijn [9].

In bovengenoemde drie organisaties komt veel informatie over de diverse accountantspraktijken bijeen en, voornamelijk vanwege het grote percentage van de markt dat zij vertegenwoordigen, zijn alle drie in staat om hun stempel te drukken op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de sector.

## 1.2 Huidige situatie

Nu de belangrijkste betrokken partijen besproken zijn zal een korte schets volgen van de huidige situatie waarin de Nederlandse accountancy verkeert.

Sinds de invoering van de WTA bestaat er veel onzekerheid over de toekomst van de accountancy sector. Zowel accountants, adviseurs als ambtenaren hebben veel vragen over de nieuwe ontwikkelingen en hun toekomst. Omdat de consequenties van de invoering van de WTA voor de sector nog voor velen onduidelijk blijven zal de Nederlandse regering 5 jaar na inwerkingtreding van de WTA, dus in 2011, in ieder geval een onderzoek laten uitvoeren naar het functioneren van de AFM

in het kader van de WTA [10]. Dit om eventuele onvoorziene en ongewenste gevolgen in kaart te brengen en hier, als dat mogelijk is, maatregelen tegen te nemen.

Het systeem dat door deze WTA wordt opgezet, het systeem waarbij een vergunning vereist is voor het mogen uitvoeren van wettelijke controles, stelt accountantspraktijken en in het bijzonder de middelgrote accountantspraktijken voor de overduidelijke vraag welke strategie zij moeten hanteren om succesvol om te gaan met deze verandering.

De WTA is een Nederlandse uitwerking van een Europese richtlijn, *richtlijn nr. 2006/43/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 17 mei 2006* [11]. Dergelijke vragen en ontwikkelingen spelen dus niet alleen in Nederland maar in de gehele Europese Unie. De toegenomen regeldruk en de hieraan gekoppelde gestegen kosten om aan de kwaliteitsnormen te kunnen voldoen, roepen vragen op of de marktconcentratie waarvan al sprake was in de sector (de Big Eight van voorheen zijn in minder dan 20 jaar al opgegaan in de huidige Big Four, zie figuur 7, p32.), niet zal verergeren. Zorgen over de bijkomende negatieve gevolgen hiervan, zoals sterke prijsstijgingen, zijn hiervan het gevolg.

Verschillende overheidsinstanties doen hier heden ten dage onderzoek naar. Zo heeft onderzoeksbureau Oxera in opdracht van de Europese Commissie een onderzoek uitgevoerd met als titel *'Study on Ownership Rules Applying to the Audit Firms and their Consequences on Audit Market Concentration'* [12] en deed men in de Verenigde Staten iets vergelijkbaars: de United States Government Accountability Office publiceerde een verslag van een onderzoek getiteld *"Audits of Public Companies, Continued Concentration in Audit Market for Large Public Companies Does Not Call For Immediate Action"* [13]. Hiernaast is er in de Verenigde Staten ook een 'Advisory Committee on the Auditing Profession' in leven geroepen. Zij hebben op 5 mei 2008 een eerste versie (first draft) van hun rapport openbaar gemaakt [14].

Behalve de twee zojuist genoemde ontwikkelingen speelt in de accountancy, net als in vele andere sectoren, internationalisatie ook een steeds belangrijkere rol. Ondernemingen trekken zich immers minder aan van landsgrenzen en dus zullen hun accountantspraktijken ook steeds vaker diensten moeten kunnen aanbieden die passen bij grensoverschrijdend ondernemen. Het is dan ook een interessante vraag op welke manieren accountantspraktijken hier mee om kunnen gaan en welke manier in welke situatie de voorkeur heeft.

### 1.3 Gewenste situatie

Binnen de Rabobank is het zoals al eerder vermeld al enige jaren geleden sinds er onderzoek is gedaan naar de accountancy sector. Er zijn inmiddels marktpartijen verdwenen, gefuseerd of misschien zijn er zelfs geheel nieuwe partijen in de markt gekomen. Wellicht hebben er ontwikkelingen op het vlak van technologie en dergelijke plaatsgevonden die een impact hebben gehad op de werkzaamheden van de accountant. De Rabobank heeft baat bij een zo volledig mogelijk overzicht van de ontwikkelingen en factoren die een noemenswaardige invloed hebben gehad of in de toekomst kunnen hebben op de concurrentiepositie van haar klanten (in dit geval accountantspraktijken). Dit met als doel om haar klanten professionele en klantgerichte dienstverlening te kunnen aanbieden.

Verscheidene onderzoeken zullen noodzakelijk zijn om duidelijkheid te krijgen over alle consequenties aangaande de invoering van de WTA, de groeiende marktconcentratie in de sector en

het steeds meer internationaal opereren. Alleen met meer informatie en vandaar uit de gezochte duidelijkheid, is het voor zowel grote, middelgrote als kleine accountantspraktijken mogelijk om een goede strategie te bepalen die hen in staat zal stellen ook in de toekomst goed te functioneren. Veel hiervan hangt bovendien af van het toekomstige gedrag van de verschillende overheden. Er zal dan ook in het volgende hoofdstuk een keus gemaakt worden betreffende de scope van dit onderzoek omdat de tijd en middelen beperkt zijn.

## 2. Probleemstelling van dit onderzoek

Nu de huidige situatie, de gewenste situatie en de betrokken partijen op een rij zijn gezet, is de stap die in dit hoofdstuk gezet wordt, het opstellen van de hoofdvraag en enkele subvragen. Omdat, zoals in de paragraaf over de gewenste situatie al is genoemd, er meerdere onderzoeken noodzakelijk zijn om de gewenste situatie te bereiken, zal dit onderzoek zich beperken tot het zetten van een stap in die richting. Allereerst zullen keuzes besproken worden die zijn gemaakt in het beperken van het bereik van dit onderzoek, zodat we aan het eind van dit hoofdstuk kunnen eindigen met een handelbare hoofdvraag en enkele subvragen.

De tijdsspanne van dit onderzoek bedraagt 3 maanden en daardoor moeten er enkele keuzes gemaakt worden. Een eerste prioriteit is het benoemen van de ontwikkelingen binnen en buiten de sector die een noemenswaardig impact op de bedrijfsvoering van de praktijken hebben of kunnen gaan hebben. Het is daarbij een doel om met behulp van marktinformatie tevens een inschatting te kunnen maken van de grootte van deze impact. Daarnaast zal bekeken moeten worden of deze ontwikkelingen een bedreiging vormen voor de financiële gezondheid van de praktijken. De Rabobank wil namelijk de praktijken van financiële diensten voorzien, mits de praktijk financieel gezond is. En de beoordeling van de financiële gezondheid van een praktijk begint bij een inschatting van de financiële gezondheid van de groep van bedrijven waar de praktijk toe behoort.

Kleine, middelgrote en grote accountantspraktijken staan niet allemaal voor exact dezelfde uitdagingen. Als voorbeeld de gevolgen van invoering van de WTA: alle praktijken zullen te maken krijgen met de veranderende wetgeving en een nieuwe controlerende instantie, echter alleen de praktijken die als doel hebben om OOBs te gaan controleren krijgen eventueel te maken met de wetgeving en vergunningseisen die specifiek zijn opgesteld voor het controleren van deze OOBs\*. Een kleine accountantspraktijk die zich alleen richt op bijvoorbeeld kleine agrarische bedrijven zal zich niet heel druk maken mochten deze regels veranderen, terwijl de grote organisaties die reeds vele OOBs als klant hebben erg goed zullen moeten opletten dat ze zich aan veranderende regels blijven conformeren.

Veel bedrijfsspecifieke zaken spelen een rol wil men goed advies uitbrengen aangaande de strategie van een bedrijf en dus ook van een accountantspraktijk. Er is ervoor gekozen om in dit onderzoek de bedrijfsspecifieke factoren buiten beschouwing laten. Dit betekent dat gekeken gaat worden naar factoren die op bijna alle accountancypraktijken van invloed zijn. Het zijn dus wel factoren waar in ieder geval naar gekeken moet worden mocht de lezer een strategie willen opstellen voor een accountant.

Bijna bij elke factor die bekeken wordt het zo zal zijn dat de impact op individuele praktijken en dus ook groepen praktijken verschillend is. Om wel rekening te houden met deze verschillen, maar omdat het binnen het tijds kader van dit onderzoek niet mogelijk is om dit voor te veel groepen accountantspraktijken te doen is ervoor gekozen om de praktijken op te delen in een beperkt aantal groepen, 3 á 4, en voor deze groepen zal dan vervolgens globaal aangegeven worden welke impact de ontwikkelingen zullen hebben.

De zojuist genoemde eerste prioriteit leidt, na het maken van de zojuist genoemde keuzes, tot de hoofdvraag van dit onderzoek:

1. *“Welke ontwikkelingen kunnen de komende jaren een grote impact hebben op het succes van de Nederlandse accountantspraktijken?”*

Hierop volgend zal op verzoek van de Rabobank de volgende vraag beantwoord worden:

2. *“Wat zijn de globale overlevingskansen van Nederlandse accountantspraktijken in de komende jaren?”*

Omdat, zoals hierboven uiteengezet, de impact van sectorbrede ontwikkelingen op verschillende groepen accountancypraktijken verschilt, zal de impact van de ontwikkelingen voor elke groep apart beoordeeld worden.

Om de eerste hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal dus allereerst een overzicht gemaakt moeten worden van de accountantspraktijken en zullen groepen praktijken moeten worden onderscheiden. Hierna kunnen dan de relevante ontwikkelingen opgespoord, benoemd en beoordeeld worden. De volgende subvragen zullen dus 1 voor 1 behandeld worden:

*“Uit welke kantoren bestaat de Nederlandse accountancy sector in 2008 en wat is hun grootte?”*

*“Welke strategische groepen kan men in deze markt onderscheiden?”*

*“Welke ontwikkelingen van buitenaf zijn van invloed op de accountancy sector?”*

Als de uitdagingen bekend zijn die de praktijken te wachten staat is het nodig, alvorens de globale overlevingskansen van de praktijken te beoordelen, te kijken naar de diverse mogelijkheden voor praktijken om zich te versterken door middel van samenwerking. Ook is het hiervoor belangrijk te kijken naar de intensiteit van de concurrentie.

*“Wat voor mogelijkheden hebben de praktijken qua samenwerking?”*

*“Hoe hoog is de concurrentiedruk binnen de Nederlandse accountancy sector en uit welke richting komt de concurrentie?”*

\*De voorwaarden waaraan wettelijk moet worden voldaan om een OOB-vergunning te verkrijgen worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Deze voorwaarden zijn wettelijk vastgelegd en hierin heeft de accountantspraktijk dan ook geen keuze, behalve of het wel of niet gaat voldoen aan deze eisen. Dit is dan ook voornamelijk een operationele kwestie. Er zal wel gekeken worden in welke omstandigheden een praktijk deze vergunning moet willen in een strategische context.

### 3. Probleemaanpak

Dit hoofdstuk beschrijft hoe in het vervolg van dit onderzoek gekomen wordt tot een antwoord op de hoofd- en subvragen en hoe dit proces gestructureerd zal worden. Er wordt besproken op welke wijze de subvragen een voor een antwoord zullen krijgen, waarna getoond wordt hoe met behulp van deze antwoorden de hoofdvraag wordt beantwoord.

Allereerst is het van belang om de accountantspraktijken in Nederland in kaart te brengen om zo een beter inzicht te verkrijgen van de verschillende spelers en hun kenmerken. Al na gelang de beschikbaarheid van gegevens zal het overzicht omzetcijfers, aantallen werknemers, groeicijfers en gelijksoortige gegevens bevatten. De Rabobank, de jaarverslagen van de praktijken, het internet, vakbladen en de vakorganisaties zullen de gegevens hebben die noodzakelijk zijn voor het opstellen van een degelijk overzicht.

Wanneer het overzicht met kerngegevens is samengesteld kan de volgende subvraag, de vraag over het groeperen van de praktijken worden bekeken. Strategische groepen, het concept ontwikkelt door Michael Porter in 1980 [15], omvatten verschillende bedrijven die zich in vergelijkbare omstandigheden bevinden en onder andere om die reden vergelijkbare strategieën kiezen. Kijk als voorbeeld hiervan naar Nederlandse en Chinese bedrijven en de keuzes die beide groepen bedrijven maken met betrekking tot investeringen in machines of arbeid: in Nederland is arbeid relatief gezien duur en machines goedkoop terwijl dat in China andersom ligt. Dit heeft vervolgens grote invloed op de inrichting en strategie van de bedrijven: een Nederlandse onderneming zal dus zelden gebruikmaken van intensief handenwerk en eerder machines inzetten. Voor dit onderzoek zal bekeken worden of het mogelijk is de accountantspraktijken te groeperen in zulke strategische groepen. Dit omdat het in het kader van het onderzoek juist de bedoeling is om groepen te formuleren waarbij geldt dat de impact van externe invloeden binnen een groep ongeveer gelijk is. Als aangenomen wordt dat de strategie van een bedrijf een gevolg is van de omstandigheden waarin het bedrijf zich bevindt, dan wordt met het opsplitsen van de praktijken in strategische groepen het doel bereikt. (Als de strategie van bedrijven in dezelfde groep ongeveer gelijk is, dan volgt dat de omstandigheden ook ongeveer gelijk zijn, wat weer impliceert dat externe veranderingen grofweg eenzelfde effect sorteren. )

Hierna zal een zogenaamde PEST-analyse worden uitgevoerd. Dit is een model dat binnen de bedrijfskunde gebruikt wordt om de omgeving op macro niveau te scannen voor factoren die een impact kunnen hebben op organisaties die behoren tot dezelfde sector (voor een definitie van de PEST-analyse zie o.a. <http://www.babylon.com/definition/PEST-analyse/Dutch>). De PEST-analyse zal worden aangevuld met een demografische component, sinds de ervaring bij de Rabobank heeft uitgewezen dat in dat gebied soms ook belangrijke factoren te vinden zijn die anders over het hoofd gezien zouden kunnen worden.

Informatie hiervoor zal op drie verschillende manieren ingewonnen worden:

- Internet en literatuur
- Gesprekken met accountancy relatiemanagers Rabobank
  - *Er is gepoogd om gesprekken te plannen met enkele strategiebepalers (o.a. C.de Boer, Chief Financial Office en Chief Operational Officer Deloitte Nederland). Echter binnen de tijdspanne van dit onderzoek bleek dit niet haalbaar.*

Toegevoegd aan deze PEST-analyse is een gedeelte over Corporate Social Responsibility.

Tegenwoordig let de maatschappij steeds meer op maatschappelijk verantwoord ondernemen en in



deze analyse wordt gekeken op welke manieren accountantspraktijken hieraan een bijdrage kunnen leveren. De tabel hierbij is opgesteld volgens de standaard die de Rabobank hiervoor gebruikt. Bij het beoordelen van huidige en potentiële cliënten dient de Rabobank op de hoogte te zijn van maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering binnen de accountancy en kan zij cliënten die hier niet volledig aan voldoen op de hoogte brengen van de ontwikkelingen op dit gebied en dit toevoegen aan de te geven adviezen.

Het volgende gedeelte van het onderzoek betreft de globale overlevingskansen. Elke accountantspraktijk zou afzonderlijk bestudeerd kunnen worden, maar dan wordt geen rekening gehouden met het feit dat het accountantskantoor op de hoek vaak niet alleen staat. Bijna altijd maken praktijken deel uit van een groter nationaal of internationaal netwerk en/of hebben een andere vorm van samenwerking met andere accountantspraktijken. Het is van belang om te begrijpen welke praktijken met elkaar samenwerken en wat de verschillende vormen van samenwerking zijn, willen we de positie van praktijken goed kunnen evalueren. Met behulp van persberichten, jaarverslagen en diverse websites van de betreffende accountantspraktijken zullen we onderzoeken welke en op welke wijze de accountantspraktijken samenwerken en behoren tot een groter geheel.

Voor beantwoording van laatste subvraag zal geschat worden hoe sterk de concurrentiedruk is door gebruik te maken van het Five Forces model van Porter. Uitwerking van dit model geeft een indicatie van de noodzaak tot verandering, en dus overlevingskansen van een gemiddelde praktijk, en maakt zichtbaar vanuit welke hoek de concurrentie voornamelijk zal gaan komen. In deze analyse zal duidelijk worden wat de verschillende bedreigingen zijn voor de verschillende strategische groepen.

Op basis van de PEST kan een inschatting gemaakt worden welke van de genoemde ontwikkelingen voor de desbetreffende strategische groepen een grote dan wel kleine impact gaan hebben. Daarnaast geeft het overzicht van kerncijfers door middel van de omzetcijfers en de aantallen werknemers een indicatie van de robuustheid en dus kwetsbaarheid van de praktijken en geeft het overzicht van samenwerkingsmogelijkheden strategische opties voor een praktijk om zich te versterken. Op basis van deze gegevens kan vervolgens voor elke strategische groep globaal gesteld worden welke van de ontwikkelingen in de Nederlandse accountancy sector een grote impact gaan hebben en kan dus een antwoordt gegeven worden op de eerste hoofdvraag. Het antwoord op deze hoofdvraag aangevuld met Porters Five Forces analyse en de informatie over samenwerkingsmogelijkheden geeft uiteindelijk voldoende basis om een uitspraak te doen over de verwachte overlevingskansen van de praktijken.

## 4. Probleem analyse

Zoals in het voorgaande hoofdstuk besproken zal in dit hoofdstuk een analyse gemaakt worden met behulp van de beschikbare marktinformatie. Opeenvolgend zullen kengetallen, strategische groepen, de invloed van de veranderende omgeving, mogelijke vormen van samenwerking en de concentratie en concurrentie aan de orde komen, zodat aan het eind van dit hoofdstuk een goed overzicht verkregen is van de samenstelling en ontwikkelingen in de Nederlandse markt voor Accountancy en genoeg informatie is verzameld om een antwoord te geven op de hoofdvragen van dit onderzoek.

### 4.1 De accountancypraktijken in Nederland

Gebruikmakend van jaarverslagen en, indien er geen jaarverslagen beschikbaar waren, van nieuwsberichten, de internetpagina's van accountantspraktijken en vakbladen als het Maandblad Accountancy en Bedrijfskunde (MAB) en AccountancyNieuws is het volgende overzicht samengesteld:

| Accountancy Firms                               |       |       |       |       |                          | Omzet / medewerker weergegeven in duizenden Euro's |            |                               |            |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|----------------------------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
|                                                 | 07/06 | 06/05 | 05/04 | 04/03 | CAGR<br>04/05 till 06/07 | Vestigingen                                        | Werknemers | omzet weergegeven in mln euro |            |
|                                                 |       |       |       |       |                          |                                                    |            | Werknemers                    | Omzet      |
|                                                 |       |       |       |       |                          |                                                    |            | /                             | /          |
|                                                 |       |       |       |       |                          |                                                    |            | Vestiging                     | Werknemers |
| Deloitte                                        | 748   | 697   | 665   | 709   | 6,0%                     | 28                                                 | 5,673      | 203                           | 132        |
| PricewaterhouseCoopers                          | 723   | 655   | 626   | 583   | 7,5%                     | 17                                                 | 4,341      | 255                           | 167        |
| KPMG                                            | 681   | 634   | 601   | 575   | 6,4%                     | 17                                                 | 3,886      | 229                           | 175        |
| Ernst & Young                                   | 672   | 642   | 607   | 595   | 5,3%                     | 29                                                 | 4,295      | 148                           | 157        |
| BDO                                             | 197   | 184   | 179   | 180   | 5,1%                     | 30                                                 | 1,987      | 66                            | 99         |
| AccoN AVM <small>A&amp;A groep included</small> | 104   | n.a.  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 53                                                 | 1,600      | 30                            | 65         |
| GIBO groep                                      | 91    | 85    | 83    | 82,5  | 4,3%                     | 60                                                 | 1,274      | 21                            | 71         |
| Berk                                            | 85    | 78    | 73    | 73,9  | 8,3%                     | 18                                                 | 820        | 46                            | 104        |
| Mazars                                          | 83    | 75    | 75    | 66,2  | 5,7%                     | 15                                                 | 880        | 59                            | 95         |
| Flynth <small>formerly know as LTB</small>      | 63    | 59    | 51    | 46    | 11,3%                    | 23                                                 | 800        | 35                            | 81         |
| Alfa                                            | 58    | 52    | 49    | 47    | 8,2%                     | 32                                                 | 800        | 25                            | 72         |
| ABAB                                            | 54    | 57    | 57    | 57    | -2,3%                    | 18                                                 | 700        | 39                            | 78         |
| Grant Thornton                                  | 53    | 46    | 44    | 40    | 10,2%                    | 8                                                  | 425        | 53                            | 124        |
| De Jong & Laan                                  | 50    | 45    | 41    | 38    | 10,6%                    | 28                                                 | 700        | 25                            | 71         |
| Meeuwssen ten Hopen                             | ~35   | 30,6  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 16                                                 | 525        | 33                            | 58         |
| Countus accountants                             | ~35   | 31    | 27    | n.a.  | 13,4%                    | 17                                                 | 500        | 29                            | 63         |
| DRV                                             | 31    | 23    | 22    | 22    | 16,9%                    | 11                                                 | 375        | 34                            | 81         |
| RSM Nederland                                   | 25    | n.a.  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 4                                                  | 200        | 50                            | 125        |
| PKF Wallast                                     | 21    | 20    | 20    | 21    | 2,2%                     | 4                                                  | 150        | 38                            | 141        |
| Koenen & co                                     | 20    | n.a.  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 8                                                  | 250        | 31                            | 80         |
| Crop Registeraccountants                        | 15    | n.a.  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 6                                                  | 190        | 32                            | 79         |
| Joanknecht en van Zelst                         | 13    | n.a.  | n.a.  | n.a.  | n.a.                     | 1                                                  | 135        | 135                           | 93         |

Tabel 1

Van de accountantspraktijken worden omzet, het aantal vestigingen en het aantal werknemers gegeven (een 'werknemer' is in dit geval het equivalent voor 1 voltijd arbeidskracht of wel 1 FTE). De groeicijfers zijn vervolgens berekend door gebruik te maken van de Compound Annual Growth Rate (groeitempo op jaarlijkse basis, afgekort CAGR) formule:

$$CAGR(t_0, t_n) = \left( \frac{V(t_n)}{V(t_0)} \right)^{\frac{1}{t_n - t_0}} - 1$$

- $V(t_0)$  : startwaarde,  $V(t_n)$  : eindwaarde,  $t_n - t_0$  : aantal jaren.

Er is gekozen voor de periode 05/04 en 07/06 voor de berekening van de CAGR aangezien voor langere periodes voor een te groot aantal praktijken de cijfers niet te achterhalen waren.

Als eerste valt meteen op bij het berekenen van deze CAGR dat bijna alle praktijken een positieve CAGR laten zien, wat gezien mag worden als een positief signaal: dit duidt erop dat, in elk geval in de afgelopen 2 jaar, de sector gemiddeld in grootte is toegenomen.

Werknemers per vestiging en Omzet per werknemer volgt door deling van de eerste variabelen en geeft een indicatie van de mate van centralisatie van een praktijk.

In de tabel hierboven is te zien dat er een groot verschil bestaat tussen de grootste vier praktijken en de andere praktijken in de Nederlandse markt. Dit beeld zien we niet alleen in Nederland maar bijna overal in de wereld. Een voorbeeld hiervan staat in Bijlage III dat een overzicht van de Verenigde Staten bevat. Door het grote verschil in wereldwijde omzet worden deze vier praktijken veelal aangeduid met de naam 'Big Four'.

De kolom voor omzetgroei laat voor een ieder van de Big Four een groei zien van tussen de 5% en 7,5%. De groei van de middelgrote praktijken laat een grotere spreiding zien: van -2% tot bijna 17% gemiddelde groei over de afgelopen 2 jaren. Alhoewel dit niet in alle gevallen autonome groei betreft (een deel van de groei kan in sommige gevallen toegeschreven worden aan het overnemen van 1, meerdere of alle vestigingen van een concurrent), kan wel gezegd worden dat middelgrote praktijken blijkbaar een stuk wisselvalliger presteren dan de "grote vier", de ene praktijk een stuk beter, de andere een stuk slechter.

Ook zijn er verschillen te zien in 'werknemers per vestiging', dat, relatief gezien, een indicatie geeft van de mate van centralisatie van een praktijk. 'Omzet per medewerker' geeft aan hoeveel omzet de gemiddelde medewerker genereert, maar kan ook geïnterpreteerd worden als de (gemiddelde) mate van efficiëntie en specialisatie, of een combinatie daarvan, van de werknemers van een praktijk. Ook hierin observeren we grote verschillen: van 58 tot 175 duizend Euro.

### 4.2 Strategische groepen

Nu er een overzicht is opgesteld van de spelers op de Nederlandse accountancy markt, is het mogelijk geworden te onderzoeken of er specifieke strategische groepen te onderscheiden zijn. Dit zal gebeuren in de nu volgende paragraaf.

In Nederland zijn ongeveer 1 miljoen verschillende bedrijven actief [16] die allemaal hun eigen specifieke kenmerken hebben. Echter, het blijkt dat bedrijven die binnen dezelfde sector opereren, vaak gegroepeerd kunnen worden in een beperkt aantal strategische groepen [15]. De bedrijven verschillen onderling wel, maar de verschillen tussen 2 bedrijven binnen dezelfde groep zijn beduidend kleiner dan de verschillen tussen 2 bedrijven uit verschillende strategische groepen. Bovendien beschouwen de bedrijven zelf hun groepsgenoten meestal als hun voornaamste concurrenten [41]. Bedrijven binnen een bepaalde strategische groep volgen vaak eenzelfde soort strategie of concurreren op vergelijkbare wijze. Wil een bedrijf een overstap maken van de ene strategische groep dan zullen vele barrières overwonnen moeten worden, vergelijkbaar met de zogenaamde entry barrières bij het toetreden tot een geheel nieuwe markt. (Deze worden dan 'mobility barriers' genoemd [42].)

Het bepalen van deze strategische groepen is nuttig, omdat op basis van de overeenkomsten en verschillen tussen en binnen strategische groepen een accountancy praktijk al snel een globaal

strategisch advies gegeven kan worden, directe concurrenten makkelijker aangewezen kunnen worden en er bijvoorbeeld een inschatting gemaakt kan worden van hoe groot de kans is dat een praktijk in haar ambitie slaagt zich van de ene strategische groep naar de andere te verplaatsten. In dit specifieke geval worden, zoals al eerder aangegeven, de strategische groepen ook opgesteld omdat ontwikkelingen binnen en buiten een sector vaak een vergelijkbaar effect hebben op bedrijven binnen dezelfde strategische groep, maar dikwijls een verschillende impact hebben op bedrijven in verschillende strategische groepen.

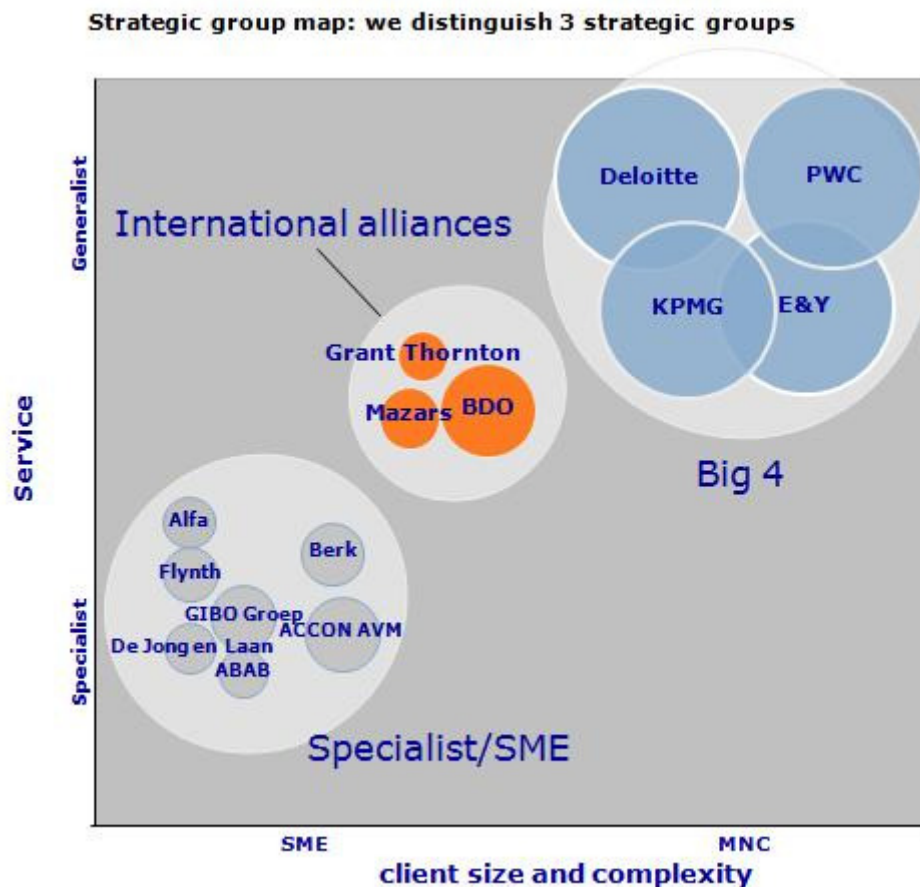
Er zal nu dan ook gekeken worden naar de manier waarop binnen de accountancy sector dergelijke strategische groepen aangewezen kunnen worden.

Een accountantspraktijk kan er voor kiezen om zich te richten op kleine en middelgrote ondernemingen of besluiten zich te specialiseren in het bedienen van de meestal veel grotere multinationals. Dit is een belangrijk vraagstuk voor een accountantspraktijk, want internationaal verschillen de accountancyregels namelijk nogal eens van elkaar wat het beheersen van de controles van grote multinationals erg complex maakt. Om dit probleem aan te pakken is het International Accounting Standards Board ([www.iasb.org](http://www.iasb.org)) opgericht en zij heeft zich ten doel gesteld deze verschillen te verkleinen door middel van de ontwikkeling van International Financial Reporting Standards ofwel IFRS. Dit project is echter nog bij lange na niet voltooid en veel verschillen in accountancy praktijken bestaan (voorlopig) nog. Een praktijk dient daarom over specifieke kennis en vaardigheden te beschikken om een klant die internationaal opereert te kunnen bedienen.

De volgende twee strategische keuzes die de praktijken maken blijken kenmerkend wanneer we de accountancypraktijken willen indelen in verschillende strategische groepen:

1, de keuze die een praktijk maakt met betrekking tot de mate van generalisatie versus specialisatie en 2, de keuze om zich als praktijk te richten op kleinere dan wel grotere cliënten.

Wanneer we dit doen op de in de Bijlage II gespecificeerde wijze dan kunnen we drie verschillende strategische groepen aanwijzen. De volgende figuur geeft dit grafisch weer:



Figuur 1

Het blijkt dat wanneer de praktijken langs deze twee dimensies uitgezet worden duidelijk drie groepen praktijken kunnen worden onderscheiden: de Big Four, Internationale Allianties en de Specialisten/gericht op MKB. Omdat ook in de kerncijferstabel (tabel 1) een vergelijkbare groepering is te zien als men bijvoorbeeld kijkt naar omzetcijfers zal de sector binnen dit onderzoek dan ook bekeken worden vanuit de drie zojuist gevonden strategische groepen.

### 4.3 De PEST-analyse

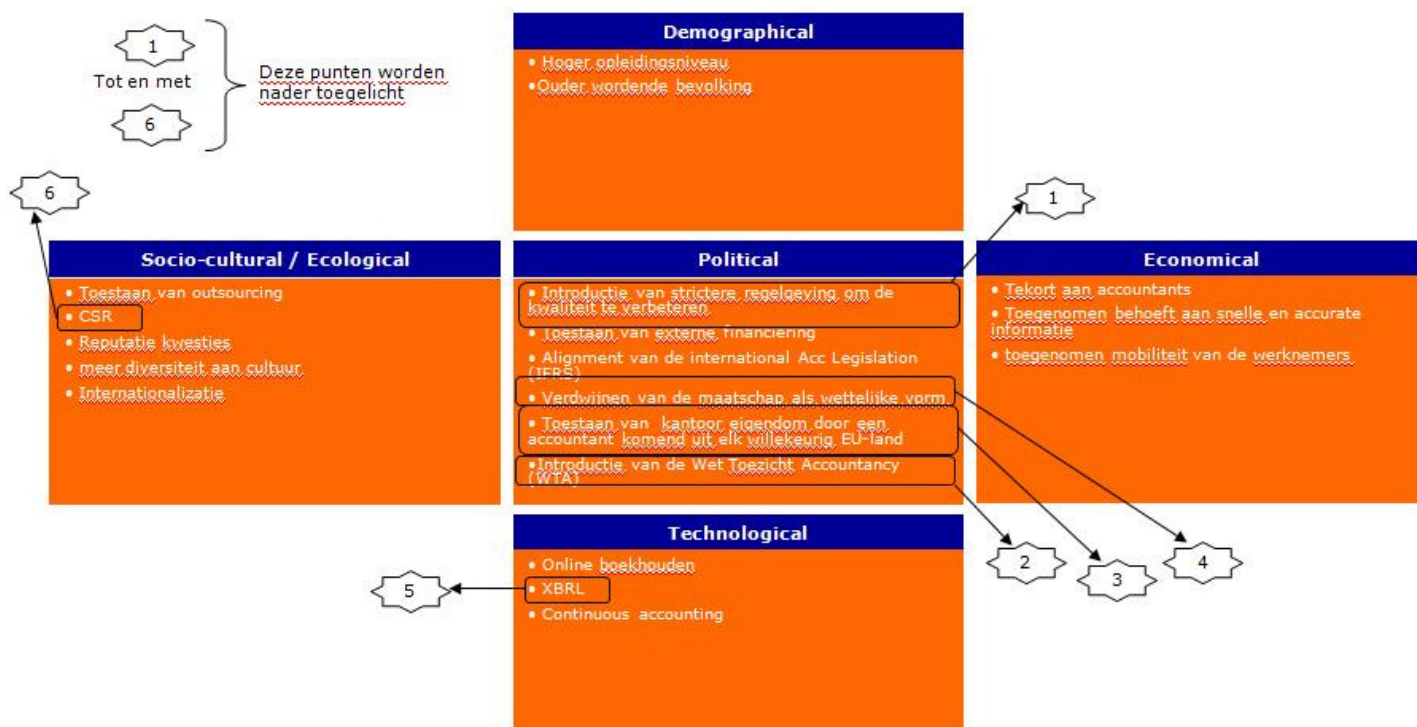
De afgelopen paragrafen hebben we ons gericht op de stand van zaken in de accountancy sector: de praktijken, hun kerncijfers en de strategische groepen. Om een toekomstbeeld van de sector te kunnen schetsen is het van belang om ook inzicht te krijgen in de externe factoren die invloed hebben op het reilen en zeilen van deze sector.

Hiervoor wordt een zogenaamde PEST-analyse uitgevoerd. PEST staat voor Politiek, Economisch, Sociaal en Technologie [19]. Sinds het opstellen van het oorspronkelijke PEST model door Francis J. Aguilar in 1967 zijn er vele varianten van dit model ontwikkeld. Binnen Rabobank IKT en in dit onderzoek wordt een variant gebruikt die behalve de standaard componenten P,E,S, en T, een demografische component toegevoegd aan model aangezien deze component, met daarin het aspect van de verouderende bevolking specifiek, ook een belangrijke impact kan hebben op de diverse bedrijven en sectoren.

Aan het slot van deze paragraaf zal de sector ook geanalyseerd worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Immers van alle organisaties en dus ook van accountancypraktijken, mag verwacht worden dat ze zich bewust zijn van hun invloed op de maatschappij en het milieu en dat ze richtlijnen en handelwijzen hebben die hen in staat stellen om de negatieve effecten van hun bedrijfsvoering op mens en milieu te minimaliseren. Hoewel de impact van accountantspraktijken op het milieu niet erg groot is (bijvoorbeeld vergeleken met industrie) wordt binnen de Rabobank bij sector beschouwingen de MVO analyse altijd uitgevoerd. De Rabobank heeft hiervoor een standaard beschikbaar die, uitgevoerd voor de accountancy sector, aan het einde van deze paragraaf te vinden is.

### 4.3.1 PEST Diagram

Na het bestuderen van persberichten, jaarverslagen en gesprekken met relatiemanagers zijn 19 zaken geïdentificeerd die een uitwerking hebben op de accountancy sector. Als begin van de uiteenzetting van de resultaten van de PEST-analyse staat op de eerstvolgende pagina het overzicht van de resultaten van de analyse in diagramvorm:



Figuur 2

Voor elk van de 5 categorieën zijn de belangrijkste invloeden weergegeven. Deze zijn opgesteld na het onderzoeken van diverse nieuwsberichten in de jaren 2006, 2007 en 2008 met behulp van bronnen als vakbladen, internetpagina's van accountancypraktijken, informatie van vakorganisaties en dergelijke. Enkele van de punten die in het diagram staan spreken niet voor zich en behoeven derhalve verdere toelichting. Dit zal gebeuren voor de punten genummerd 1 tot en met 6 (zie Figuur 2 hierboven) in de bijbehorende paragrafen 4.4.1 tot en met 4.4.6. De niet genummerde punten zullen aan het eind kort de revue passeren.

#### 4.3.2 Introductie van striktere regelgeving om de kwaliteit te verbeteren

De accountancy sector in Nederland was voordat van de WTA werd ingevoerd geheel zelfregulerend. Het Koninklijk NIVRA en de NOvAA controleerden zelf de sector zonder actieve bemoeienis van de overheid [20].

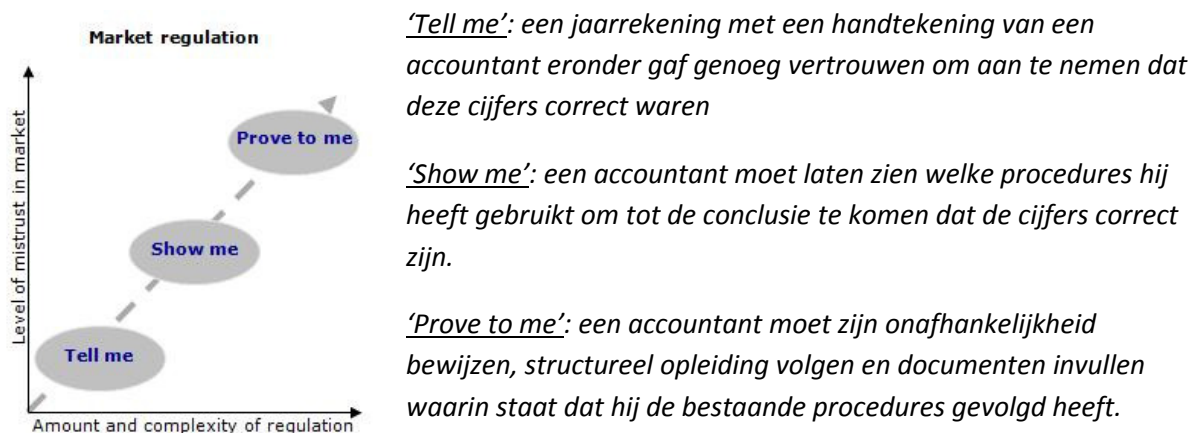
Echter na verloop van tijd bleek dat er ondanks deze controle het een en ander mis ging. Het werd pijnlijk duidelijk dat er iets mis was met het systeem bij het keer op keer het boven water komen van verschillende boekhoudschandalen. Een aantal bekende schandalen zijn hieronder weergegeven. Het blijkt dat bijna elke accountantsorganisatie wel bij een of meerdere grote schandalen betrokken is geweest. Daarom kan gesteld worden dat het om een structureel probleem ging.

|                                                       |                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Bedrijf: Enron                                        | Accountant: Anderson                 |
| Bedrijf: Xerox                                        | Accountant: KMPG                     |
| Bedrijf: Parmalat                                     | Accountant: Deloitte, Grant Thornton |
| Meerdere bedrijven: tax-shelters (belasting schilden) | Accountant: Ernst & Young            |
| Bedrijf: Gazprom                                      | Accountant: PricewaterhouseCoopers   |

*(verscheidene bronnen over deze schandalen zijn te vinden door een internetzoekmachine te laten zoeken op de naam van het bedrijf tezamen met de naam van de accountantsorganisatie)*

Als reactie op deze schandalen is de regelgeving aanzienlijk verscherpt en heeft de accountant van vandaag de dag te maken met een vernieuwde regelgeving en totaal veranderde controlesystemen dan de accountant van 30 jaar geleden.

Samengevat kan deze verschuiving weergegeven worden in de volgende figuur:



Figuur 3

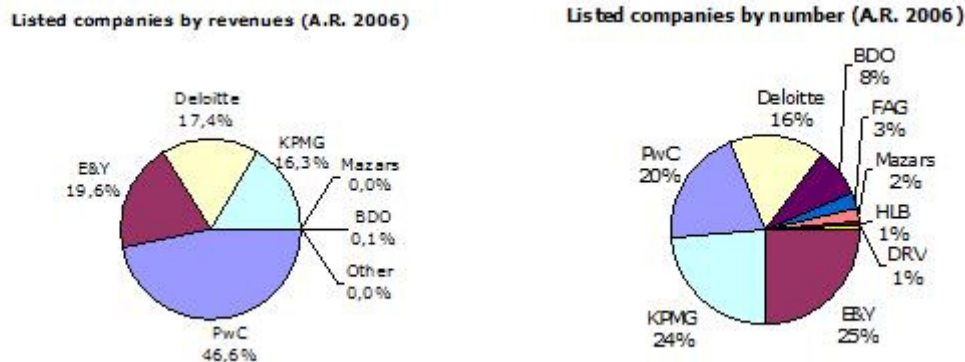
De verwachting is dat dit zich in de toekomst zal voortzetten: de sector heeft deze ontwikkeling immers doorgemaakt met reductie van risico's als achterliggende gedachte. De kans is dan ook erg klein dat in de nabije toekomst deze verschuiving wordt stop gezet of teruggedraaid omdat het vergroten van risico's weinig voor de hand liggend is. Kijkend naar de toekomst kunnen accountants eerder strengere en complexere dan soepelere en simpelere regelgeving verwachten.

#### 4.3.3 Invoering van de Wet Toezicht Accountancy

De wet verdeelt de wet in theorie in 2 delen: het deel bestaande uit de controle van alle organisaties van openbaar belang (OOBs) en het deel bestaande uit de controle van alle overige organisaties. Immers: alleen praktijken met de specifieke OOB-vergunning mogen de OOB-markt bedienen.



Kijkend naar marktaandeel is dit echter in de praktijk nu al grotendeels het geval (dus voordat de WTA werd ingevoerd):



Figuur 4 BRON: company.info, edited by Rabobank IKT

Aan deze diagrammen is duidelijk te zien dat de 'Big Four' zowel qua omzet als qua aantallen de markt voor de wettelijke controle van beursgenoteerde ondernemingen overheersen.

Een kleine kanttekening moet hier nu wel bij gemaakt worden: niet alle OOBs zijn namelijk beursgenoteerd dus in de diagrammen wordt niet de volledige OOB-markt weergegeven. Echter, omdat veruit het grootste gedeelte dat wel is en ook geldt dat alle beursgenoteerde bedrijven OOB zijn, kan aan de hand van de verdeling van de markt voor wettelijke controles van beursgenoteerde ondernemingen gesteld worden dat ook het grootste gedeelte van de gehele OOB markt in Nederland in handen is van de Big Four. Voeg hier aan toe dat BDO, FAG, Mazars, HLB en DRV (die in de diagrammen naast de Big Four de enige zijn die een deel hebben in de controle van beursgenoteerde bedrijven in Nederland) van de AFM ook alle vijf een vergunning mogen ontvangen voor het uitvoeren van wettelijke controles [21] en het wordt duidelijk dat de WTA de opsplitsing van de accountancymarkt weliswaar formeel maakt, maar in de praktijk nauwelijks gevolgen zal hebben voor de respectievelijke marktaandelen.

De kleinere praktijken hoeven dus niet erg te vrezen dat de invoering van de WTA het hun onmogelijk maakt om OOBs als controlecliënten aan te trekken: de praktijk wijst immers uit dat de controle van deze ondernemingen al voor de invoering van WTA geen regel maar uitzondering was. De verdeling van de markt die de WTA theoretisch gezien zal veroorzaken zal dus in dit opzicht voor de kleinere praktijken geen grote impact hebben.

Doordat de AFM alle accountancypraktijken inspecteert die een vergunning hebben aangevraagd voor het mogen controleren van OOBs en maar een klein deel van deze aanvragen daadwerkelijk een vergunning verleent, wordt de toetredingsbarrière voor dit deel van de markt wel sterk verhoogd. Het is immers moeilijker geworden voor praktijken die zich eerst niet op OOBs richten om dat in de toekomst wel te gaan doen.

De situatie, die dus voor een groot deel al bestond voordat de WTA werd ingevoerd, wordt nu wel versterkt. Daarom zal de waarschijnlijke reductie van het aantal spelers actief in het OOB-segment van de markt in de toekomst leiden tot minder concurrentie. Bovendien klagen de kleinere spelers in deze markt over de kosten van de vergunning. Deze zou zich nooit terugbetalen voor



accountantspraktijken die alleen de kleinere OOBs bedienen [22]. Deze kosten zouden de sterke concentratie in het OOB-segment des te meer kunnen verergeren.

Er zijn echter ook andere meer indirecte gevolgen. Zo zou het kunnen zijn dat een WTA Vergunning in de toekomst door klanten gezien gaat worden als een soort kwaliteitscertificaat. Men zou het gevoel kunnen krijgen dat zogenoemde accountantskantoren minder goed hun werk kunnen doen dan accountantsorganisaties. Daarom zou een klant, ook als het niet wettelijk verplicht is, kunnen kiezen voor een accountantsorganisatie. Ook zouden de extra administratieve lasten het beroep van accountant minder aantrekkelijke kunnen maken wat druk op de arbeidsmarkt voor accountants zou zetten. Deze eventuele gevolgen zijn nu echter nog niet te overzien.

Bovendien verlaten sommige accountants hun beroep om ergens anders in de financiële markt hun diensten aan te bieden vanwege demotivatie door deze sterk verhoogde administratieve eisen. *Zie ook tabel 2, pagina 35*

Concluderend kunnen we echter stellen dat de effecten van de invoering van de WTA voorlopig beperkt zijn. De sector was immers al een vrijwel geheel gesegmenteerde markt. De effecten van andere factoren als de invloed van de extra administratieve druk op de accountants zelf en hun beroep of zoals eerder genoemd het marketingeffect van de vergunning zijn nu nog niet te bepalen. Door de verhoogde toetredingsbarrière tot het OOB-segment zal de marktconcentratie in deze markt in de toekomst wel iets gaan toenemen. Het lijken voorlopig geen effecten te zijn die in de sector enorme verschuivingen zullen veroorzaken.

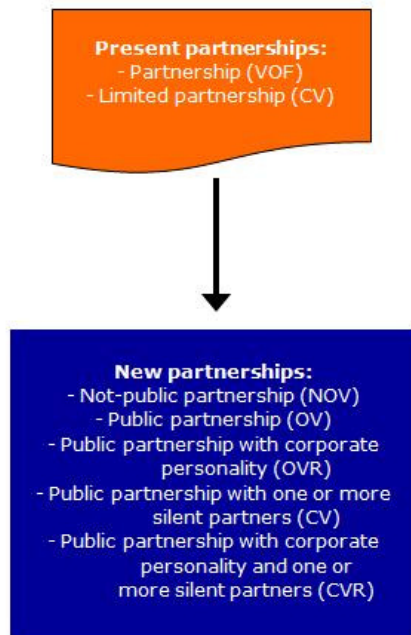
### 4.3.4 Toestaan dat praktijken eigendom zijn van accountants uit willekeurige EU-landen

Vanwege veranderde wetgeving (8<sup>ste</sup> Europese richtlijn) zijn de Big Four op het moment bezig hun internationale samenwerkingsverbanden te herzien. Hield de wetgeving van voor de 8<sup>ste</sup> Europese richtlijn nog in dat een accountantspraktijk in sommige EU-landen nog voor 50% of meer eigendom moest zijn van de accountants die in dienst waren bij dezelfde nationale praktijk, vanaf het inwerkingtreden van deze richtlijn kunnen praktijken eigendom zijn van partners uit elk willekeurig land binnen de EU.

Hierdoor is het vanaf nu mogelijk om de landenvestigingen die de accountantspraktijken hebben te fuseren met andere landenvestigingen. Zo heeft KPMG al haar vestigingen in Groot Brittannië, Duitsland, Zwitserland, Spanje en Nederland samengevoegd [21]. Verwacht wordt dat meer landen zich hier binnenkort bij aan sluiten. Ernst & Young is iets vergelijkbaars van plan door haar 45 Europese entiteiten te fuseren tot 1 legale entiteit [22].

Het blijkt echter lastig om een dergelijke fusie te realiseren omdat de partners met een de fusie moeten instemmen. Twijfels kunnen bestaan over de nieuwe machtsverdeling binnen de gefuseerde organisatie. Zo werd de fusie van de Nederlandse vennootschap van Ernst & Young met de Europese bij eerste stemming afgewezen en later pas na nieuwe beloften over de nieuwe Europese entiteit bij een tweede stemming goedgekeurd. Het lijkt echter vooral een kwestie van tijd te zijn voordat de individuele bezwaren van landenvestigingen overwonnen zijn. Te verwachten valt dat elk van de Big Four binnen enkele jaren hun structuur heeft veranderd zodat het als 1 Europese vestiging opereert.

Gevolgen van dergelijke fusies zijn echter nog speculatie. Wellicht zijn dergelijke gefuseerde ondernemingen in staat betere en meer efficiënt diensten aan te bieden aan internationaal opererende cliënten.



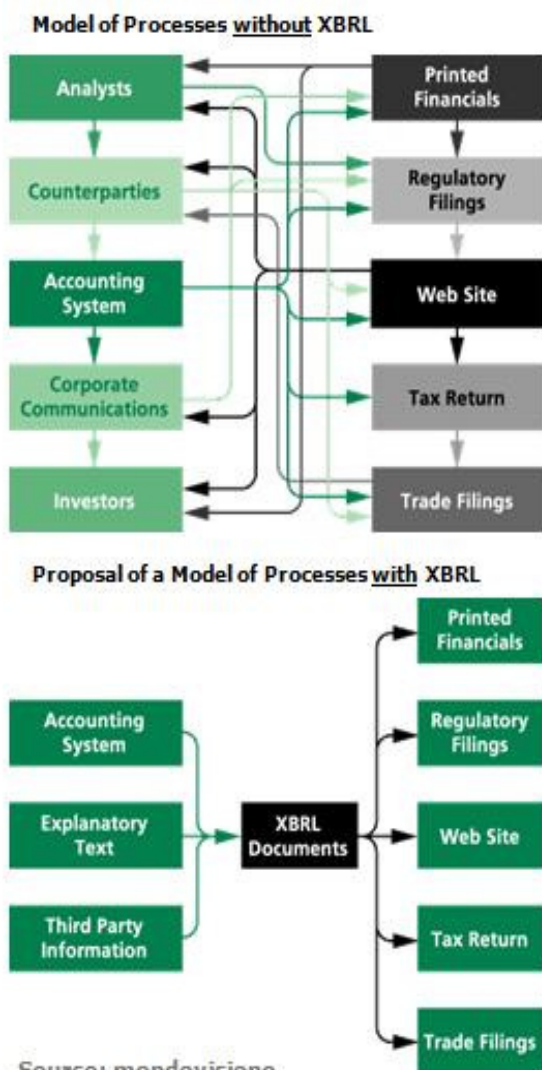
Figuur 5

### 4.4.5 De toegestane wettelijke structuren in Nederland veranderen

Accountantspraktijken in Nederland moeten zich buigen over hun legale structuur. Vanaf januari 2009 gaan namelijk de vennootschappen VOF, CV en maatschap verdwijnen [23].

Veel accountantspraktijken hebben de vorm van een maatschap en hierdoor moet men zich buigen over welke nieuw te kiezen vorm (de nieuwe mogelijke vormen staan links afgebeeld). Het is niet ondenkbaar dat praktijken deze gelegenheid aangrijpen om niet alleen de wettelijke vorm van het bedrijf maar ook haar globale strategie eens onder de loep te nemen wat zou kunnen leiden tot nieuwe samenwerkingsverbanden en/of fusies.

### 4.3.6 XBRL



Figuur 6

Automatisering en standaardisering hebben vaak als gevolg dat kosten gereduceerd kunnen worden en de huidige werknemers meer tijd krijgen voor andere zaken. Wat ze eerst zelf moesten doen wordt immers nu door een computer gedaan. Binnen de accountancy sector wordt er internationaal al lange tijd gewerkt aan XBRL (in juli 1998 werd door de heer Hoffman hiervoor het startsein gegeven). XBRL staat voor **Extensible Business Reporting Language** en haar doel wordt goed weergegeven in het diagram hiernaast.

Samengevat gaat het XBRL erom om vanuit het financiële systeem van een organisatie een paar bestanden te genereren in een formaat dat door alle instanties die behoefte hebben aan die gegevens, zoals handelspartners, aandeelhouders, webpagina's de belastingdienst ed, ingelezen kan worden en kan worden omgezet na gelang het doel van de opgevraagde informatie. Voor XBRL was en is het vaak zo dat organisaties voor vele instanties die behoefte hadden aan de financiële informatie van

de organisatie elke keer een ander document moesten maken, dat aan verschillende wensen voldeed. XBRL maakt een one-time-job van al deze taken.

Mogelijke gevolgen voor de accountancy sector zijn tweeledig: aangezien er minder rapporten gegenereerd hoeven te worden zal de werkdruk iets afnemen. Echter, de gegevens die in het ene XBRL-document komen te staan en dat door alle betrokken instanties gebruikt gaat worden zal aan de hoogste eisen moeten voldoen. Er zal dus waarschijnlijk geen afname zijn in complexiteit van het werk van de accountant, misschien zelfs een toename aangezien hetzelfde XBRL-format in geheel verschillende organisaties toegepast moet worden. Het is moeilijk in te schatten of er een verschil is in het netto voordeel dat XBRL kan opleveren voor de grote of juist de kleinere praktijken. Wel is duidelijk dat XBRL voor alle praktijken uren werk kan schelen.

### 4.3.7 Corporate Social Responsibility

Als zesde en laatste toelichting op de PEST-analyse zal het Corporate Social Responsibility beleid binnen de accountancy sector bestudeerd worden. Deze analyse geeft weer of de accountancy sector een 'verantwoorde sector' is om zaken mee te doen. Met verantwoorde sector wordt een sector bedoeld die zich houdt aan alle mogelijke regelgeving ten opzichte van mensenrechten en werkomgeving en zich tevens zich ten doel heeft gesteld haar impact op het milieu te minimaliseren. Bovendien dienen consumenten bij problemen en klachten nooit voor een dichte deur komen te staan (aldus Rabobank International). Wanneer een accountancypraktijk voldoet aan de punten die in het volgend overzicht worden genoemd dan voldoet die praktijk aan wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt genoemd.

## Corporate Social Responsibility: Medium impact

| Issues                                   | Milieu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Consumenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Werkomgeving/Mensenrechten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impact                                   | Laag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Laag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gemiddeld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Sector Specifieke Aandacht-punten</b> | <b>Reductie CO<sub>2</sub> en afval</b><br>Personeel houdt het aantal afgelegde kilometers bij gecombineerd met het vervoersmiddel. Een kantoor zou richtlijnen moeten hebben die ervoor moeten zorgen dat de CO <sub>2</sub> emissie van het kantoor daalt.<br>Een kantoor moet ook een breed afval management systeem hebben. | <b>Klachtenafhandeling en helpdesk</b><br>Het rapporteren van ongebruikelijke transacties bij cliënten. Dit jaar rapporteerden accountants meer ongebruikelijke transacties bij van cliënten dan de afgelopen jaren. (Jaarverslag 2007, pag.93, FIU-Nederland)<br><br>Ondersteunen van lokale initiatieven gericht op het bestrijden van fraude en corruptie.<br><br>De gemeenschap verwacht van accountants dat ze verantwoordelijkheid bij cliënten meldt. Bijvoorbeeld: een kleding fabrikant heeft kinderen in haar fabrieken werken. Als dit bekend bij de accountant moet hij dit melden. | <b>Veiligheid</b><br>Wanneer werknemers tijdelijk geplaatst worden bij cliënten (voor de on-spot controle) moet het kantoor er zeker van zijn dat die werkomgeving veilig is.<br>GP: Proberen zich te houden aan ARBO-regels, zelfs wanneer men in het buitenland opereert.<br><br><b>Management van de ouder wordende bevolking</b><br>Omdat de gemiddelde Nederlander ouder wordt, is positieve discriminatie van oudere werknemers misschien noodzakelijk.<br>GP: Een richtlijn opstellen met betrekking tot het omgaan met oudere werknemers, en deze richtlijn extern laten controleren door het TNO.<br><br><b>Training van de werknemers</b><br>Nu de westerse economieën zijn overgestapt van een productie naar een kennis economie is continue opleiding van werknemers belangrijker geworden.<br>GP: Een programma hebben betreffende de training, opleiding en doorlooptijd van alle werknemers en dit programma extern laten beoordelen door de TNO. |
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Aanname van werknemers uit minderheidsgroepen</b><br>Sommige minderheden, zoals vrouwen, gehandicapten of mensen met een andere etniciteit, hebben het soms moeilijker bij het zoeken naar een baan. Accountantskantoren zouden daarom extra aandacht moeten schenken aan de samenstelling van hun personeel en controleren of hun personeel een goede weerspiegeling is van de samenleving.<br>GP: Een richtlijn opstellen ten aanzien van aanname van werknemers uit een minderheidsgroep en laten controleren door het TNO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Good Practice (GP): Een methode die niet bij wet verplicht is, maar waarbij de Rabobank probeert om deze bij bedrijven toegepast te krijgen

Unwanted Practice (UP): Een methode waar de Rabobank niet bij betrokken wil zijn of mee wil worden geassocieerd



#### 4.3.8 Overzicht PEST-analyse per categorie

Zoals eerder aangegeven volgt nu per categorie een korte beschrijving van de overige punten die weergegeven zijn in het PEST-diagram.

##### *Politiek*

De invoering van de WTA en andere bijbehorende regelgeving benadrukt het belang van kwaliteit. Hierdoor wordt helaas wel een cultuur van ‘box-ticking’ (het voldoen aan voorgeschreven best-practices, die niet erg situatieafhankelijk kunnen zijn) gestimuleerd en zullen praktijken erop moeten letten dat hun personeel gemotiveerd blijft. Hoe groter de praktijk, hoe meer hierop gelet moet worden: bij kleinere praktijken hebben accountants immers vaak een bredere functie en dus is de kans op een ‘box-ticketing’ cultuur dan kleiner.

De middelgrote praktijken zullen de keus moeten maken om ze zich wel of niet richten op het OOB segment van de markt. In 4.4.2 is echter al wel genoemd dat voor praktijken die nog niet in dit segment opereren dit vrij lastig zal zijn en deze keuze zal dan ook zeer bewust gemaakt moeten worden.

Ook zullen alle praktijken er rekening mee moeten houden dat in de nabije toekomst bijna alleen nog volgens IFRS normen gerapporteerd gaat worden. Zeker nu er ook een IFRS versie in ontwikkeling is voor het midden en klein bedrijf, IFRS for Private entities [25][26], en dit dus ook voor kleine praktijken een issue is geworden.

Het veranderen van de toegestane eigendomsvormen (het verdwijnen van de maatschap, het toestaan dat een kantoor eigendom kan zijn van partners uit alle EU landen) heeft tot gevolg dat vele praktijken hier opnieuw naar zijn gaan kijken en de komende tijd zullen vele praktijken hier dan ook verandering in aanbrengen, met wellicht reorganisaties als gevolg.

##### *Economisch*

Het tekort aan accountants zorgt ervoor dat praktijken niet alleen steeds hogere vergoedingen moeten uitkeren aan hun accountants, maar ook dat zij keuzes moeten maken in het bedienen van hun cliënten. De meeste praktijken hebben eenvoudigweg niet de capaciteit om aan alle vraag te kunnen voldoen. Omdat bovendien werknemers erg mobiel zijn zal een praktijk moeten letten op het behouden van personeel. Vele bedrijven en accountantspraktijken hebben moeite om het verloop laag te houden. Zo ook bijvoorbeeld PWC [28].

Er is in onze huidige economie een grote behoefte aan snelle en accurate informatie. Sinds enkele jaren wordt binnen de accountancy dan ook al gesproken over zogenaamde real-time auditing [27]. Real-time auditing is theoretisch een vervanging van de traditionele jaarcijfers. Deze real-time audit produceert ook jaarcijfers, alleen worden deze cijfers elke dag (of elke seconde) vernieuwd. De praktische realisatie van real-time auditing is nog ver weg. Deze ontwikkeling geeft echter wel goed weer dat de potentiële vraag naar accountancy diensten nog veel breder is geworden en dat die vraag op dit moment nog niet volledig kan worden vervuld.

##### *Sociaal-cultureel/Ecologisch*

Het Koninklijk NIVRA heeft haar jaarlijkse branchebeschouwing ‘Trends in Accountancy’ van 2007/2008 geheel gericht op het onderwerp internationalisatie en vandaar uit ook outsourcing. Het blijkt een veel besproken onderwerp binnen de sector. Zowel vanwege de potentiële kostenvoordelen als vanwege de mogelijkheid om op deze wijze toegang te krijgen tot goed

geschoold, en vaak ook goedkoper, personeel. Echter uit het onderzoek blijkt toch dat de accountantspraktijken nog veelal ‘de kat uit de boom kijken’. Dit terwijl de wettelijke structuur zich wel degelijk leent voor dergelijke activiteiten. Het opbrengen van de grote investeringen en de vrees voor het verlies van controle worden als een punt van belemmering genoemd [29].

De sector heeft, na de wereldwijd bekende boekhoudschandalen als Parmalat en Ahold, te maken met een slechte reputatie bij het publiek. Het staat dan ook hoog op de prioriteit van iedereen die betrokken is bij de sector om dergelijke schandalen in de toekomst te voorkomen: kwaliteit gaat nu dus boven bijvoorbeeld efficiëntie en innovatie. Dat de wetgevende macht er in ieder geval zo over denkt is terug te zien in de invoering van de Wet Toezicht Accountancy.

Internationalisatie van alle bedrijven in de wereld, dus ook van de cliënten van accountantspraktijken, legt een vraag neer bij de praktijken om hun diensten steeds meer grensoverschrijdend aan te bieden. Steeds meer verregaande internationale samenwerking is het gevolg [30].

Diversiteit van werknemers in zowel geslacht als etniciteit moet niet alleen gewaarborgd worden maar kan ook gebruikt worden als bron van innovatie en creativiteit [31]. Hier moet men ook binnen de accountancy aandacht aan blijven besteden.

Uit de CSR analyse die hierboven is uitgevoerd maken we op dat de sector over het algemeen een goed CSR beleid voert en de Rabobank op basis hiervan geen problemen ziet om met deze sector zaken te doen.

### *Technologisch*

Online boekhouden wordt inmiddels door vele accountantspraktijken aangeboden. Het moet het invoeren makkelijker maken en het tijdig en correct aanleveren van rapportages verbeteren. Het NOVAK organiseert sinds begin 2004 halfjaarlijks een ‘Praktijkdag internetboekhouden’ om het gebruik van deze techniek te bevorderen. Een accountantspraktijk zal ook steeds vaker werken met boekhoudingen die vanaf afstand toegankelijk zijn.

XBRL zal enkele zaken voor de accountant automatiseren en simpeler maken waardoor er meer tijd vrijkomt voor andere werkzaamheden. Dit zal ten goede komen aan het aantal diensten dat een accountant kan aanbieden en wellicht mede hierdoor zal de balans tussen werk en privé iets verbeteren.

De al eerder genoemde ‘real-time audit’ ofwel ‘continuous accounting’ laat naar aller waarschijnlijkheid nog jaren op zich wachten. Het zijn vooral technische uitdagingen die opgelost moeten worden om stappen in deze richting te zetten. Technologie is in dit geval dan ook een duidelijke bottleneck: de sector beweegt net zo snel in deze richting als dat de technologie dit toelaat.

### *Demografisch*

Een ouder wordende bevolking zal wellicht als gevolg met zich meebrengen dat het moeilijker wordt om genoeg accountants op te leiden om aan de vraag naar accountancy diensten te voldoen. Hiertegenover staat dat het hogere opleidingsniveau van de gemiddelde Nederlander steeds meer mensen geschikt maakt voor eventuele omscholing. De ouder wordende bevolking zal op de accountancy sector een niet erg groot effect hebben.

### *Conclusie PEST-analyse*

De PEST-analyse laat zien dat de accountancysector midden in enkele grote legale en technologische ontwikkelingen staat. Iedere accountantspraktijk zal oplossingen moeten vinden om met deze ontwikkelingen om te gaan. Zien zij deze ontwikkelingen als mogelijkheden, dan bieden van alle bovengenoemde factoren, waarschijnlijk in het bijzonder XBRL en innovatieve samenwerkingsverbanden, kansen.

#### 4.4 Partners en samenwerking

Een situatie is denkbaar waarin 2 accountancypraktijken gelet op het aantal en de kwaliteit van de werknemers vrijwel aan elkaar gelijk zijn, maar dat 1 van deze twee praktijken desondanks in staat is een veel groter aantal diensten aan te bieden dan de andere praktijk. Dit kan bereikt worden door middel van strategische samenwerking met andere accountancypraktijken en/of bijvoorbeeld notarissen of advocatenkantoren. Accountancypraktijken kunnen namelijk door dergelijke samenwerkingsverbanden meerwaarde bieden aan hun cliënten, doordat ze problemen die eigenlijk net buiten hun vakgebied liggen door middel van de kennis en contacten van hun strategische partners toch kunnen oplossen. In de volgende paragraaf zal daarom uiteengezet worden op welke manieren accountancypraktijken in Nederland zulke samenwerkingsverbanden met elkaar aangaan.

Niet alleen daadwerkelijke fusies en overnames spelen een rol bij het bestuderen van samenwerking en de hieraan gekoppelde trend van consolidatie binnen de Nederlandse accountancy sector. Accountantspraktijken kunnen er namelijk ook voor kiezen om op andere wijzen met elkaar samen te werken dan door middel van fusie of overname. In welke vorm vindt men dit nu in de praktijk terug in de markt?

Binnen de Nederlandse accountancy markt vallen vier globale samenwerkingsverbanden te onderscheiden, hieronder volgen deze inclusief voorbeelden:

1. Internationale standaarden en werkwijzen
  - i. Alle vier de Big Four hanteren dit systeem, dus Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte en KPMG
2. Grote internationale allianties
  - i. Bijvoorbeeld Praxity, 101 deelnemende praktijken verspreid over 73 landen die samenwerken door het delen van kennis (voornamelijk wetgeving) en het elkaar toeschuiven van cliënten. [http://www.praxity.com/About\\_Praxity](http://www.praxity.com/About_Praxity)
3. Grote nationale allianties
  - i. De Vereniging Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratieconsulenten (SRA), bestaande uit 400 Nederlandse praktijken. De SRA is opgericht om tegenwicht te bieden aan de Big Four wanneer het gaat om onderhandelingen met de overheid, zo ook het bepalen van regelgeving en zo de belangen van de kleinere accountantspraktijken in Nederland te verdedigen. De SRA levert ook diensten en producten aan haar leden om naar eigen zeggen de aangesloten praktijken de voordelen van een grote praktijk te bieden terwijl de voordelen die een kleine praktijk biedt behouden blijven.  
[http://www.sra.nl/Werken\\_bij/Pages/default.aspx](http://www.sra.nl/Werken_bij/Pages/default.aspx)
4. Kleinere, meer intensieve, allianties
  - i. SMA-accountants heeft als doel: "... het voor gemeenschappelijke rekening afsluiten van grote accountants- en adviesopdrachten, welke door de individuele maten afzonderlijk niet uitvoerbaar zouden zijn.", aldus te lezen op de site van Joore Accountants en Belastingadviseurs.  
[http://www.joore.nl/nederlands/wat\\_is\\_onze\\_toegevoegde\\_waarde.htm](http://www.joore.nl/nederlands/wat_is_onze_toegevoegde_waarde.htm)  
Joore Accountants & Belasting adviseurs maakt deel uit van het SMA-netwerk dat in totaal uit ongeveer 70 vestigingen van 30 verschillende praktijken bestaat.  
<http://www.sma-accountants.nl>, pagina over aandeelhouders



Een praktijk moet besluiten bij welke vormen van samenwerking zij het meest gebaat is. Dit hangt natuurlijk af van haar strategie: een regionaal kantoor dat zich richt op eenmansbedrijven en zich onderscheidt door uitstekend klantencontact zal niet zo veel baat hebben bij een groot internationaal verband, terwijl een regionaal kantoor dat zich wil onderscheiden door het aanbieden van een zeer uitgebreid pakket aan diensten zich misschien wel genoodzaakt ziet om zich bij een internationaal netwerk aan te sluiten omdat zij anders moeilijk onder andere grensoverschrijdende diensten kan aanbieden.

Deze verschillende vormen van samenwerking lopen voor een deel parallel aan de eerder genoemde strategische groepen: De “Big Four” hanteren internationale standaarden en werkwijzen, de eerstgenoemde vorm van samenwerking, De internationale allianties zijn verenigd in, zoals de naam al zegt, internationale allianties. De Specialist/SME groep verschilt hiervan in het feit dat sommige praktijken volledig op zichzelf staan, andere aangesloten zijn bij of een grote nationale alliantie of een kleinere meer intensieve alliantie en enkele deelnemen in meerdere soorten van samenwerking.

Naast deze verschillende vormen van samenwerking tussen accountants hebben vele accountancypraktijken ook intensief contact met advocaten en notariskantoren om hun cliënten antwoord te kunnen geven op vragen die meer op het legale vlak liggen en dus vaak buiten het dienstenpalet van accountants vallen. Als voorbeeld heeft Advocaten en Notarissen bureau Holland en van Gijzen een strategische alliantie met Ernst en Young [17] en heeft Dijkstra en Voermans Advocatuur en Notariaat een alliantie met BDO CampsObers Accountants en Adviseurs [18]. Wederom geldt dat een praktijk uit de strategische groep ‘Specialist/SME’ niet altijd een dergelijk samenwerkingsverband heeft of hoeft te hebben terwijl dit bij praktijken uit de andere twee strategische groepen wel vrijwel altijd het geval is.

### 4.5 Marktconcentratie – Porters Five Forces

De manier waarop bedrijven met elkaar concurreren, de hoeveelheid concurrenten en het wettelijke kader waarin zij dat mogen doen kan nogal verschillend zijn. In principe streven bedrijven zelf naar zo min mogelijk concurrentie (goed voor de bedrijfswinst) terwijl consumenten juist gebaat zijn bij zoveel mogelijk concurrentie (lagere consumentenprijzen/hogere kwaliteit diensten en producten). De mogelijkheden die een bedrijf heeft en de levensvatbaarheid van een bedrijf hangen sterk af van deze concurrenten. In deze paragraaf zal de concurrentie binnen de accountancy geanalyseerd worden. Dit gebeurt aan de hand van het veelgebruikte Porters Five Forces Model.

Na een korte inleiding zal de Herfindahl-Hirschman Index van de sector (een wiskundige maatstaf voor de mate van concurrentie in een sector, afgekort HHI) een indicatie geven in welke mate er op dit moment concurrentie plaatsvindt binnen de accountancy sector. Om te ontdekken of deze situatie in de toekomst beter wordt of juist zal verslechteren, wordt vervolgens gekeken naar de trend in overnames en fusies.

Tot slot zal een analyse van de concurrentie met behulp van Porters Five Forces model de concurrentie opdelen in verschillende factoren, zodat duidelijk wordt uit welke hoek de concurrentie voornamelijk komt en praktijken zich hier wanneer nodig tegen kunnen wapenen. De resultaten van Porters Five Forces analyse zal in een diagram weergegeven worden en vervolgens zal deze paragraaf eindigen met een toelichting op datzelfde diagram.

#### 4.5.1 Inleiding concurrentie analyse en de Herfindahl-Hirschman Index

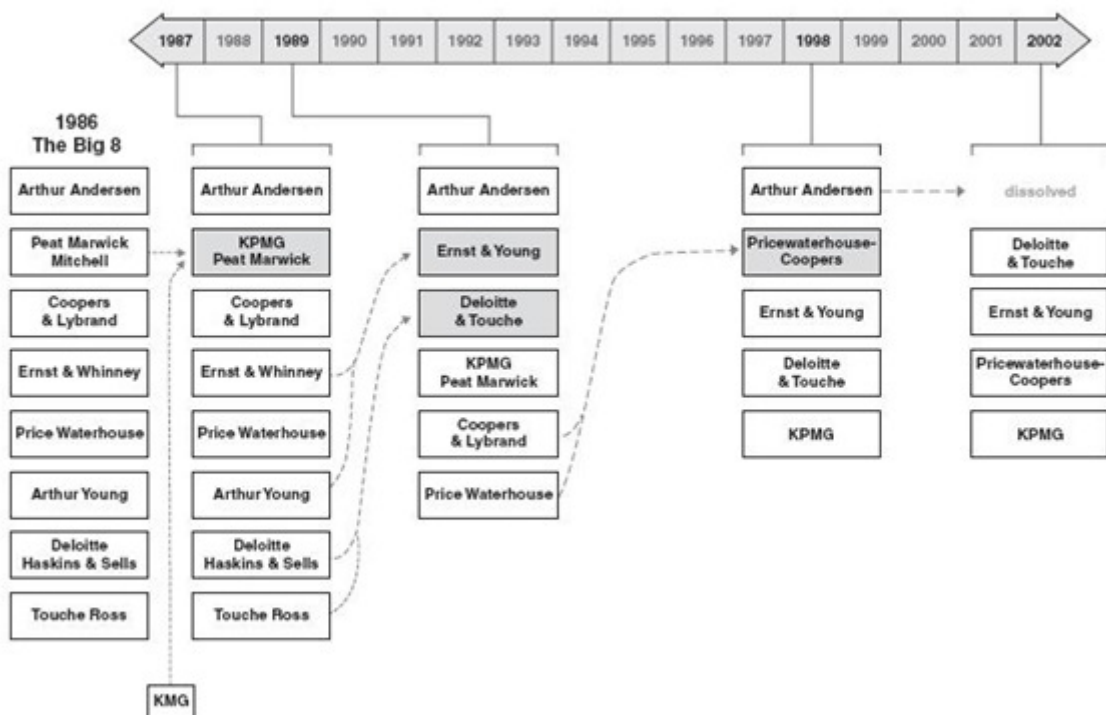
Zoals eerder genoemd hebben de Big Four een vrij dominante positie binnen de accountancy sector. Dat marktconcentratie een punt van zorgen is, ook bij de beleidsmakers, blijkt onder ander uit het volgende:

**In Europa:** De Europese Commissie heeft het Engelse onderzoeksbureau Oxera opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar de relatie tussen eigenaarstructuren en marktconcentratie in de accountancy sector [12].

**In de Verenigde Staten:** De United States Government Accountability Office doet op dit moment een onderzoek waarvan de title voorlopig luidt: *“Continued Concentration in Audit Market for Large Public Companies Does Not Call for Immediate Action”*. Gezegd moet worden dat dit onderzoek nog steeds lopende is en dat deze bron een *draft* betreft die deze commissie in april 2008 heeft vrijgegeven [13].

Op basis van deze bronnen kunnen is te concluderen dat de kwestie van marktconcentratie binnen de sector een internationale kwestie is. Om aan te duiden dat de situatie op dit punt in de afgelopen decennia is verslechterd hoeft men alleen te kijken naar hoe de vier grote internationale accountantsorganisaties zijn gevormd:

**Time table showing the transitions that transformed the Big 8 into the Big 4**



Source: GAO 2008

*Figuur 8 – De Big Eight zijn binnen een periode van 15 jaar overgegaan in de Big Four*

Zoals hierboven te zien zijn de Big Four in 2 decennia gevormd uit de toenmalige Big Eight. Waar multinationals dus 30 jaar geleden keuze hadden uit in ieder geval 8 grote accountantspraktijken is

die keuze nu dus gehalveerd. Men moet zich nu afvragen of gesproken kan worden van een oligopolie van de Big Four met de negatieve gevolgen die daarbij horen en of dit dan alleen geldt voor de top van de markt of ook speelt bij het MKB. Een te geconcentreerde sector is een sector waarbij de HH-Index boven de 1800 staat [32]. In Nederland scoorde de accountancy sector voor beursgenoteerde ondernemingen 2608 [33]. In Amerika scoorde de sector in Amerika in de periode 2000-2006 elk jaar ook ruim boven de 2000 (zie Bijlage III).

Om dit HH-Indexcijfer concreter te maken: het is zo dat er nu maar 13 accountantspraktijken, die nu dus accountancyorganisaties zijn, na de invoering van de WTA wettelijke controles mogen uitvoeren [34]. Daarvan hebben er 9 daadwerkelijk OOBs als cliënt. Organisaties van Openbaar Belang hebben dus niet bijzonder veel keus heeft wat betreft haar accountant. Nog een indicatie dat de concurrentie in Nederland op deze markt beperkt is, is het gegeven dat 99.9% van de beursgenoteerde bedrijven één van de Big Four als haar accountant heeft aangewezen (zie figuur 4).

Voor de calculatie van deze HH-Index zie Bijlage V.

### 4.5.2 Trend in fusies en overnames

Om te kunnen stellen of het probleem sinds de invoering van de WTA is verergerd, gelijk gebleven of afgezwakt, is uitgezocht of er de laatste jaren in Nederland sprake is van een versterkende, gelijkblijvende of verzwakkende concentratie van accountancypraktijken. Het CBS beschikte hierover helaas niet over geschikte gegevens, onder andere omdat zij vanaf 2007 een andere definitie is gaan gebruiken voor het begrip 'accountancypraktijk' en daarom de cijfers van voor en na deze verandering niet vergelijkbaar bleken. Daarom is aan de hand van persberichten, het vakblad *De Accountant* en *accountancynieuws.nl* een overzicht samengesteld van het aantal fusies en overnames in de Nederlandse accountancysector in de afgelopen jaren (voor het gedetailleerde overzicht: Bijlage IV -Fusies en Overnames):

- 2005: 11 fusies/overnames
- 2006: 17 fusies/overnames
- 2007: 22 fusies /overnames
- 2008: to nu toe 24 fusies/overnames (juni 2008)

Hieruit kan aannemelijk geconcludeerd worden dat er sprake is van een steeds sterker wordende trend van consolidatie. In interviews met de heer Richard Jeurissen (Relatie manager Rabobank Accountancy) en de heer Cees Boer (Accountmanager oa. Deloitte van de Rabobank) is dit besproken en hun ervaringen bevestigden deze conclusie. Beide heren voegden hier aan toe dat zij van verschillende cliënten vernomen hebben dat de invoering van de WTA een drijvende kracht is achter deze trend. Om hier zeker van te zijn zou het houden van een enquête onder accountantspraktijken een optie zijn. Echter binnen de tijdsspanne van dit onderzoek was dit niet mogelijk. Voor nu nemen we daarom aan dat de WTA in elk het geval één van de oorzaken is.

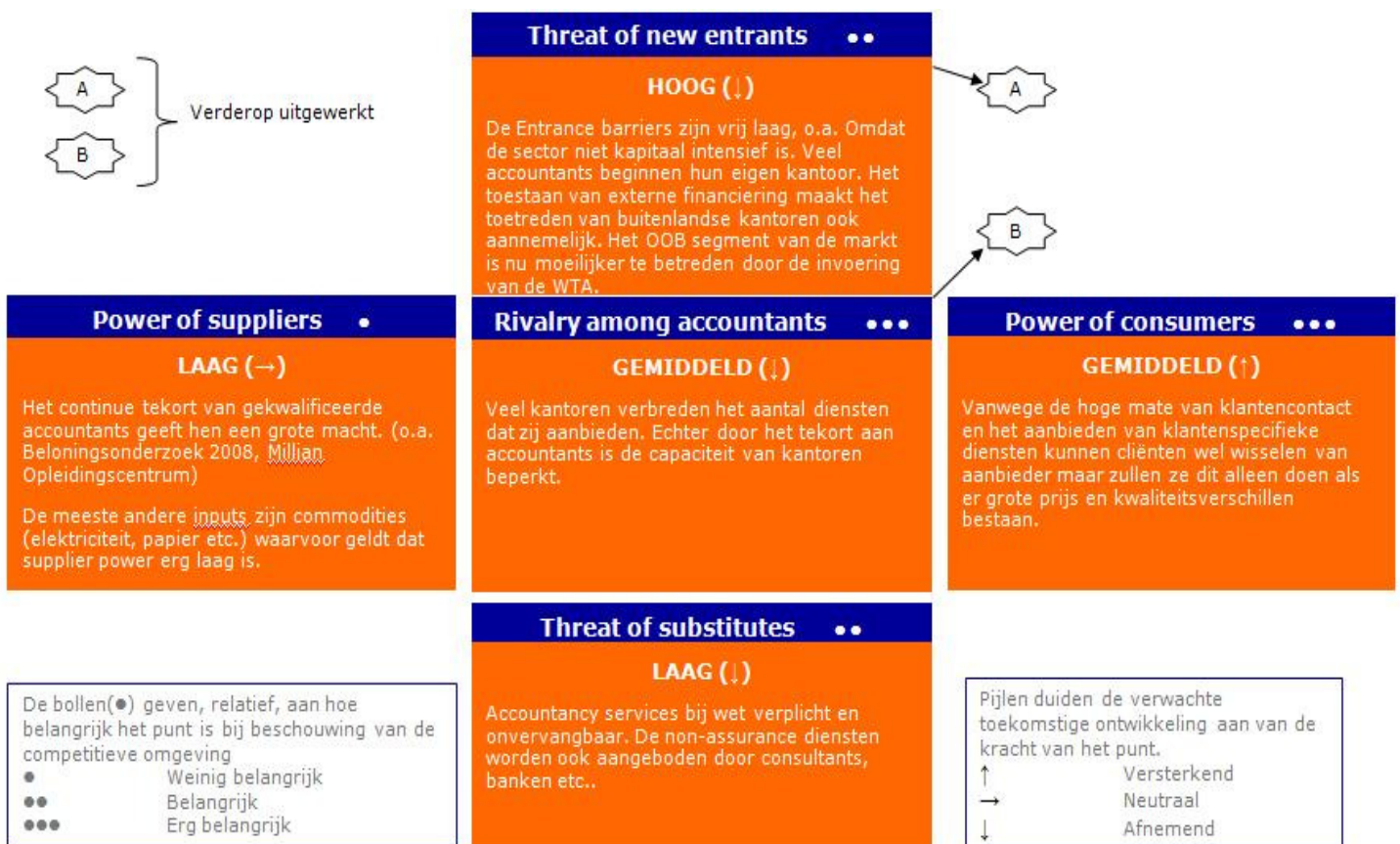
Kijkt men naar de gevolgen van fusie en overnames dan zijn deze veruit het grootst voor kleine accountantspraktijken, omdat deze veel meer kans hebben te maken hebben met situaties waarin de praktijk volledig wordt overgenomen door even grote of een grotere partij vergeleken met een grote accountancypraktijk. De financiële en culturele gevolgen zullen bij zulke fusies of overnames

aanzienlijke veranderingen teweeg brengen. Dit in tegenstelling tot de gevolgen voor bijvoorbeeld 1 van de Big Four op het moment dat zij een kleiner praktijk overneemt, zij zullen hun bedrijfscultuur niet aanzienlijk omgooien.

### 4.5.3 Porters Five Forces Model en toelichting

Porters Five Forces model deelt concurrentie op in 5 verschillende categorieën: *Risico op toetreders tot de markt*, *Macht van toeleveranciers*, *Rivaliteit onderling*, *Macht van consumenten* en *Risico op substituten*.

Hieronder is de analyse schematisch weergegeven. Zichtbaar aan de bolletjes rechts van de categorienaam is de zogenaamde belangrijkheid van de verschillende categorieën. Zo is het belang van *Macht van toeleveranciers* laag omdat deze categorie in de accountancy voornamelijk simpele producten en diensten omvat zoals 'office supplies' en 'cleaning' en zijn de categorieën *Rivaliteit onderling* en *Macht van de consumenten* relatief belangrijk omdat juist in de dienstensector het contact tussen mensen en onderling vertrouwen essentieel zijn voor succes.



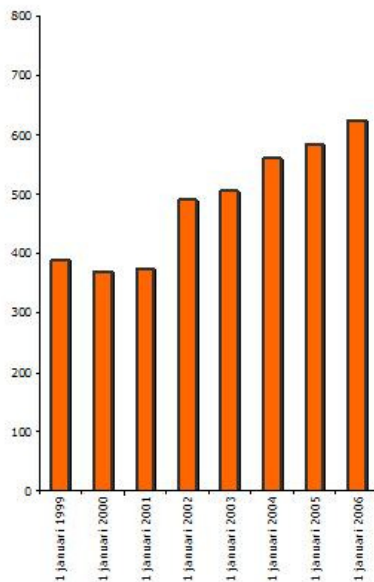
Figuur 9 – Porter's Five Forces en hun invloeden op de NL accountancy markt

Op basis van de analyse die in de oranje boxen is weergegeven is vervolgens de mate van concurrentie binnen elke categorie geschat. Categorieën A, Risico op toetreders tot de markt en B, Rivaliteit onderling zullen nu iets verder worden toegelicht.

#### 4.5.4 Risico op Toetreders tot de Markt

##### Zelfstandigen

Aantal zelfstandige accountants in NL neemt toe



Bron: CBS

Figuur 10

Het aantal accountants dat bij de KvK geregistreerd staat als zelfstandig ondernemer is de laatste jaren snel toegenomen.

Een belangrijke reden om afscheid te nemen van de oude werkgever is de toegenomen onvrede over de balans tussen privé en werk [35].

Een accountant kan in sommige omstandigheden ontslag nemen, zijn eigen 'praktijk' oprichten en zich vervolgens onder zijn eigen voorwaarden weer laten inhuren door zijn oude werkgever. Dit is voor velen niet in het minst een aantrekkelijke optie vanwege de tekorten op de arbeidsmarkt.

Kijkend naar het Beloningsonderzoek wat ieder jaar door Alterim opdracht van het vakblad *DE ACCOUNTANT* en het Koninklijk NIVRA onder accountants gehouden wordt valt te zien dat in 2006 tot en met 2008 50% van de openbare accountants de wens uitspreekt op termijn het vakgebied te willen verlaten. De formalisering en regeldruk blijken, vooral voor de meer ervaren accountants, een belangrijk argument, voornamelijk bij de meer ervaren accountants:

Tabel 18 Wat is de belangrijkste reden waarom u buiten de openbare accountancy wilt gaan werken?

|                                              | Beginnend assistent | Gevorderd assistent | Controleleider/supervisor | Manager | Senior manager | Partner |
|----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|---------|----------------|---------|
| Betere balans werk-privé                     | 24,3%               | 34,6%               | 40,6%                     | 34,8%   | 25,9%          | 7,1%    |
| Toenemende formalisering en regeldruk        | 3,9%                | 8,4%                | 23,6%                     | 28,3%   | 25,9%          | 57,1%   |
| Accountancy is voor mij een goede leerschool | 25,2%               | 20,6%               | 11,3%                     | 2,2%    | -              | -       |
| Beloning                                     | 17,5%               | 15,0%               | 6,6%                      | 4,3%    | 11,1%          | 7,1%    |
| Inhoud werkzaamheden                         | 10,7%               | 7,5%                | 8,5%                      | 10,9%   | 7,4%           | -       |

Tabel 2 BRON: Beloningsonderzoek 2008, De Accountant/Alterim, [35]

##### Administratiekantoren

De NOAB, de Nederlandse Orde voor Administratie en Belastingdeskundigen groeit flink: van 600 leden in 2007 tot 1000 in 2008 [36]. Het werk dat ze uitvoeren is in essentie niet veel anders dan het werk wat een accountantspraktijk uitvoert. Het voornaamste verschil is dat een administratiekantoor echter geen jaarrekening mag ondertekenen. Als nadeel van de werkzaamheden van een administratiekantoor kan opgemerkt worden dat de kwaliteitscontrole niet zo degelijk is als bij de



werkzaamheden van een accountantspraktijk. En nog een stap verder dus al helemaal niet zo degelijk als bij een accountantsorganisatie. De WTA en de BTA zijn immers niet op administratiekantoren van toepassing en dus zijn systemen die opgezet zijn voor de waarborging van de kwaliteit bij deze administratiekantoren in mindere mate aanwezig.

De sterke opkomst van deze kantoren heeft er toe geleid dat er inmiddels gesprekken gaande zijn tussen het NOAB en het Koninklijk NIVRA over de toekomstige plaats en rol van deze kantoren [36]. De groei van dit soort kantoren laat ook zien dat veel accountants het werken zonder de controlelasten van de WTA en BTA als prettig ervaren. Een van de redenen waarom kleine accountantspraktijken de markt voor wettelijke controles immers verlaten is omdat ze moe zijn van de zogenaamde 'box-ticketing' cultuur en wetgeving. Een gevolg hiervan zal zijn dat de accountantsmarkt zich de komende tijd nog verder gaat opsplitsen in een deel van wettelijke werkzaamheden en een deel van niet-wettelijke en dus minder formele werkzaamheden. Het gedeelte van de werkzaamheden van de accountantspraktijken dat buiten de regelgeving van de WTA en BTA valt zal in de toekomst dus wel in toenemende mate onderhevig zijn aan concurrentie van deze administratiekantoren.

### Toestaan van externe financiering

Al in het PEST-analyse gedeelte van dit rapport is genoemd dat het voor accountantspraktijken nu toegestaan is om accountants uit alle EU-landen als eigenaar te hebben van de praktijk. Een aanstaande toekomstige ontwikkeling zou er voor kunnen zorgen dat er zelfs geheel nieuwe partijen verschijnen op de Europese en dus ook Nederlandse accountancy markt.



Figuur 11

Er is onderzocht dat de financieringskosten van een praktijk 2-3% hoger zijn dan strikt noodzakelijk, doordat een praktijk alleen de mogelijkheid heeft om zichzelf nationaal in plaats van internationaal te financieren [37].

Daarnaast zijn de verlangde winstpercentages geschat op ongeveer 6% hoger. Dit komt doordat een praktijk eigendom is van haar eigen accountants (de maatschap). In andere woorden: een reguliere investeerder zou op haar investering een stuk minder uitbetaling eisen dan de werknemer investeerder [37].

Het is echter nog een vraag wat de Europese Commissie gaat doen met de resultaten van dit door henzelf aangevraagde onderzoek. In het onderzoek staat in elk geval dat het mogelijk is om andere vormen van financiering toe te staan zonder kwaliteit in te leveren. Mocht deze toestemming er komen dan kunnen we verwachten dat buitenlandse investeerders in ieder geval pogingen gaan ondernemen om praktijken (of delen van praktijken) op te kopen. Als dit lukt zal vervolgens de concurrentie binnen de sector sterk verhevigen.

### 4.5.5 Rivaliteit Onderling

De Big Four nemen steeds vaker non-financials aan. Vooral studenten van de hogere hotelschool zijn populair [38]. Op deze wijze proberen de Big Four het tekort aan accountants op te vangen en wordt het zo voor hen toch mogelijk om hun capaciteit te vergroten. Duidelijk is dat het tekort aan personeel accountantspraktijken heeft verwickeld in een vrij hevige concurrentiestrijd om goed personeel.

De praktijken concurreren met elkaar zowel op de hoogte van de beloning als andere, secundaire, arbeidsvoorwaarden. In het Beloningsonderzoek 2008 zien we dat in 1 jaar de salarissen voor accountants met 0-2 jaar werkervaring 17% zijn gestegen. Het zal voor alle accountantspraktijken in de komende jaren essentieel zijn om voldoende aandacht te besteden aan haar personeelsbeleid om zo haar personeel op zijn minst te behouden.

### 4.5.6 Conclusie concurrentieanalyse

Een bedrijf moet alle factoren van Porters Five forces in de gaten houden om zich te kunnen weren tegen huidige en toekomstige concurrentie. Zo geldt dit ook voor accountantspraktijken. Door deze analyse is duidelijk dat accountantspraktijken vooral extra aandacht moeten geven aan externe financiering en de opkomst van de administratiekantoren. Dit is vooral het geval omdat de impact op de sector in potentie erg groot is. Voor de middelgrote en kleinere praktijken zal ook het succes van het personeelsbeleid erg belangrijk zijn: een kleine praktijk is immers veel gevoeliger voor het kwijtraken van personeel dan een grotere organisatie.

Bekijken we de concurrentie van alle vijf factoren bij elkaar dan zien we dat accountancy praktijken in een omgeving zitten met een relatief gemiddelde tot lage concurrentiedruk. Alleen de factor Risico op Toetreders laat een hoog niveau zien, maar dit geldt dan alleen voor het niet-OOB segment en dus nauwelijks voor de grootste accountancypraktijken. Achter het niveau van de factor is bovendien de verwachte toekomstige ontwikkeling met pijlen weergegeven: alle Five Forces bij elkaar genomen zal het concurrentieniveau gemiddeld tot laag blijven in de komende jaren en dat geeft accountantspraktijken goede overlevingskansen.

## 5. Conclusies en Aanbevelingen

### Conclusie

De vorige hoofdstukken stonden in het teken van het verzamelen en analyseren van informatie die antwoord kan geven op de subvragen die in het begin van dit verslag zijn geformuleerd. Met deze antwoorden is het mogelijk geworden om hoofdvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

*“Welke ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de Nederlandse accountancy sector, kunnen de komende jaren van grote invloed zijn op het succes van Nederlandse accountantspraktijken?”*

Omdat de ontwikkelingen niet allemaal eenzelfde impact hebben op elke accountancypraktijk, wordt deze vraag voor de drie strategische groepen zoals geformuleerd in paragraaf 4.2 afzonderlijk beantwoord: de Big Four, de Internationale Allianties en de Specialisten/MKB.

De ontwikkelingen die in dit verslag zijn bestudeerd zijn niet allemaal van even groot belang te zijn. Zo kwam boven drijven dat real-time auditing, alhoewel een zeer interessante ontwikkeling, in ieder geval nog jaren op zich te laten wachten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen moet wel binnen deze sector, maar kan vanwege het type werkzaamheden maar een kleine impact hebben en speelt de vergrijzing nauwelijks een rol.

De volgende vijf factoren zijn echter wel van essentieel belang:

- 1. Een keuze maken zich wel of niet te richten op het OOB-segment van de markt:
  - o De Internationale Allianties zijn groot genoeg om de wettelijke controle voor sommige multinationals goed te kunnen uitvoeren. Daarom maken ze ook kans op een significant marktaandeel in het OOB-segment. Deze groep praktijken zullen dan ook moeten beslissen of het behouden van het huidig marktaandeel en zelfs het uitbereiden van dit marktaandeel in het OOB-segment tot de lange termijn strategie van de accountantspraktijk behoort. De Big 4 daarentegen moeten wel voldoen aan de eisen die zijn opgesteld door de WTA, terwijl de specialisten/SME accountants geen baat hebben bij een dergelijke vergunning.
- 2. Het behouden van personeel
  - o Voor alle drie de groepen is het behouden van personeel bij de krappe arbeidsmarkt voor accountants van belang. Houdt een praktijk immers te weinig goed personeel over dan zijn de huidige klanten niet meer van een degelijk controle te voorzien en kan een praktijk het werven van nieuwe klanten helemaal vergeten. Voor de kleinere praktijken is dit echter een kritiek punt omdat zij vaak draaien op een klein aantal zeer goede mensen en het verlies van enkelen een stuk moeilijker kunnen opvangen.
- 3. Voorbereid zijn op fusie of overname of verdediging hier tegen
  - o Binnen de sector is men volop bezig om te zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden. De cijfers van de laatste jaren betreffende het aantal fusies en overnames laten zien dat steeds meer praktijken worden overgenomen en dus zo deel gaan uitmaken van een groter geheel. Dit niet in het minste om makkelijke aan de nieuwe, strengere regels te voldoen die de WTA de praktijken opgelegd. De verwachting is dan ook dat veel praktijken de komende jaren dan ook te maken krijgen met dergelijke fusies en overnames. Op het moment dat een praktijk op



dergelijke situaties anticipeert, zal een praktijk de toekomst beter naar haar hand kunnen zetten.

- 4. Voorbereid zijn op toestroom van externe financiers
  - o Vandaag de dag zijn accountantspraktijken eigendom van de accountants zelf. Dit is zelfs bij wet verplicht. Echter de Europese Unie heeft onderzocht dat deze structuur accountancy diensten onnodig ongeveer 9% duurder maakt. Er gaan dan ook geluiden op om in de toekomst extern eigendom toe te staan. Investeerders kunnen dan ook eigenaar worden. In theorie zou het dan bijvoorbeeld mogelijk worden dat Russische of Indiase investeerders verschillende kantoren opkopen en zo een nieuwe grote partij vormen als concurrent voor de huidige dominante Big Four.
- 5. Het succesvol fuseren van de nationale vestigingen tot 1 Europees geheel
  - o Het fuseren van de nationale praktijken tot 1 Europese praktijk heeft voordelen. Het maakt waarschijnlijk vooral de coördinatie van de controles van multinationals makkelijk. De grote praktijken doen er dan ook goed aan dit zo snel mogelijk te realiseren.

|    |                                         | Big 4 | Int. Allianties | Specialists/SME |
|----|-----------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| 1. | Richten op OOB-segment                  | o     | +++             | -               |
| 2. | Behouden personeel                      | +     | ++              | +++             |
| 3. | Voorbereiden op overname                | o     | +               | ++              |
| 4. | Toestroom externe financiers            | ++    | +               | o               |
| 5. | Succesvol fuseren nationale vestigingen | +     | o               | -               |

Met de eerste hoofdvraag beantwoordt volgt nu de vraag waarvan het antwoord een indicatie moet geven van de kracht van de accountancy sector:

*“Wat zijn de overlevingskansen van Nederlandse accountantspraktijken in de komende jaren?”*

Hoewel de uitdagingen die naar boven gekomen zijn in de PEST analyse een prominente plaats moeten hebben op de agenda van de strategiebepalers van accountantspraktijken zijn er weinig signalen die erop duiden dat het voor sommige praktijken financieel lastig wordt het hoofd boven water te houden. De vraag naar accountancydiensten wordt wettelijk in stand gehouden doordat het immers verplicht is voor de meeste bedrijven om jaarlijks een wettelijke controle op hun jaarrekening te laten uitvoeren. Het aanbod van accountancydiensten kan maar beperkt groeien door het aanhoudende tekort aan accountants op de arbeidsmarkt. Bovendien liet Porters Five Forces analyse ons zien dat het concurrentieniveau binnen de sector gemiddeld tot laag is.

De overlevingskansen van Nederlandse accountancypraktijken zijn dus gunstig. Lukt het een praktijk om haar personeel te behouden en/of voldoende geschikt nieuw personeel aan te trekken dan wordt het voortbestaan van een accountantspraktijk het meest bedreigd door eventuele andere accountantspraktijken die op overnamepad zijn. Het is te hopen dat als de praktijk ook werkelijk overgaat in een groter geheel als gevolg van een fusie over overname, dat dit het gevolg is van een door het bestuur uitgestippeld beleid.

### Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek een goed overzicht geeft van de partijen in de Nederlandse accountancy markt en de recente ontwikkelingen, er is veel meer informatie nodig wil men in staat zijn een strategie van een accountancy praktijk in Nederland te bepalen of beoordelen. Een belangrijk aspect hierin kan zijn de precieze gevolgen van de invoering van de Wet Toezicht Accountancy. Het lijkt er sterk op dat accountancypraktijken er massaal voor kiezen om hun werkzaamheden op grotere schaal voort te zetten. Het aantal fusies en overnames stijgt sterk. Het kan dus van grote waarde zijn om te weten te komen welke redenen de praktijken aandragen als reden om te fuseren. Alleen met die informatie is een strategie op te zetten die een praktijk kan leiden naar een goede partner om mee samen te gaan of die een praktijk juist kan behoeden voor een vijandige overname. Een enquête onder accountants zou hier voor een deel duidelijkheid in kunnen verschaffen.

De Rabobank gebruikt bij het analyseren vaak het model van Treacy en Wiersema [39] om mogelijke strategieën te categoriseren. Door binnen de verschillende sectoren eenzelfde categorisering aan te brengen zijn ook verschillen tussen verschillende sectoren, en wellicht de redenen voor deze verschillen, makkelijker op te sporen. Echter bij het toepassen van dit model op de accountancy sector ontstaan problemen aangezien de accountant niet een volledige vrijheid heeft in het kiezen van zijn strategie in verband met de controle en wetgeving op deze sector. Juist omdat het model van Treacy en Wiersema in dit geval niet is toe te passen is het wellicht een interessante onderzoeksvraag of het mogelijk is of het model niet op een aan te passen is aan een sterk gereguleerde marktomgeving.

Om het iets meer toe te lichten: Het model van Treacy en Wiersema kent 3 typen strategie grofweg omschreven: productleiderschap, klantgerichtheid en laagste kosten. Echter de mate waarin de accountant zijn werkzaamheden moet inrichten volgens de protocollen van de WTA limiteren de accountant in zijn vrijheid, zodat de vraag gesteld moet worden of deze drie dimensies binnen deze sector wel de juiste zijn. Zo ja, dan komt de vraag op welke wijze de praktijken een dergelijke strategie kunnen uitvoeren en zo nee, dan volgt de vraag welke categorieën strategieën dan wel binnen de accountancy sector te herkennen zijn.

## Referenties

- [1] *Kredietverlening naar Regio*, Rabobank halfjaar verslag 1<sup>e</sup> helft 2008, p 9, 2008
- [2] *Wet van 19 januari 2006, houdende het toezicht op accountantsorganisaties* Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, no.70, 2006
- [3] Jan Wietsma, *Twee jaar na de WTA; het wordt nooit meer zoals het was...* Accountancynieuws, no.18, pp 10-11, 2008
- [4] Verordening Gedragscode (VGC), *Definities* NIVRA Verordening Gedragscode, pagina 3, 1 januari 2009
- [5] *Wet van 19 januari 2006, houdende het toezicht op accountantsorganisaties* Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, no.70, artikel 5, pagina 2, 2006
- [6] *Over het NIVRA* Website Koninklijk NIVRA, [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl), pagina 'Over het NIVRA', april 2009
- [7] NIVRA, *Samenstelling Ledenbestand* Jaaroverzicht 2007-2008, Over het NIVRA, pagina 5, 2008
- [8] *Over de NOvAA* Website NOvAA, [www.novaa.nl](http://www.novaa.nl), pagina 'Over de NOvAA', mei 2009
- [9] *SRA-Accountantskantoren. Duurzame en betrokken partners.* Website SRA, [www.sra.nl](http://www.sra.nl), intropagina, september 2008
- [10] *Wet van 19 januari 2006, houdende het toezicht op accountantsorganisaties* Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, no.70, artikel 42, pagina 11, 2006
- [11] Europese richtlijn, *richtlijn nr. 2006/43/EG* Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie, 17 mei 2006
- [12] *Ownership Rules Applying to the Audit Firms and their Consequences on Audit Market Concentration* OXERA, oktober 2007
- [13] *Audits of Public Companies, Continued Concentration in Audit Market for Large Public Companies Does Not Call For Immediate Action* United States Government Accountability Office, Report to congressional addressees, januari 2008
- [14] *Draft Report of the Advisory Committee on the Auditing Profession to the U.S. Department of Treasury* Advisory Committee on the Auditing Profession, first draft, 5 mei 2008
- [15] M. Porter, *Competitive Strategy* Free Press, New York, 1980
- [16] 2007: 1.090.100 bedrijfsvestigingen in NL Kamer van Koophandel, [www.KvK.nl](http://www.KvK.nl), Kerncijfers bedrijven, 27 april 2009 [http://www.kvk.nl/brancheinformatie/020\\_Conjunctuurenquete\\_Nederland/startersenbestaandebedrijven/010kerncijfersbedrijven.asp](http://www.kvk.nl/brancheinformatie/020_Conjunctuurenquete_Nederland/startersenbestaandebedrijven/010kerncijfersbedrijven.asp)
- [17] Holland en Van Gijzen, *Ons advies is uw vertrekpunt* [www.hollandlaw.nl](http://www.hollandlaw.nl), Over HGV, side notes onderaan pagina, mei 2009
- [18] Dijkstra Voermans, *Welkom* [www.dijkstravoermans.nl](http://www.dijkstravoermans.nl), Home, mei 2009
- [19] Francis J. Aquilar, *Scanning the Business Environment* Macmillan, New York, 1967

- [20] J.F.M. Pouw, *Wet toezicht accountantsorganisaties*  
Kluwer, 1<sup>e</sup> druk, pp 14-16, 2008
- [21] *Accountantsorganisaties*  
Autoriteit Financiële Markten, Afm.nl, Registers → ondernemingen, mei 2009
- [22] *SMA accountants*  
Financieel Dagblad,, 6 augustus 2007
- [21] *KPMG Nederland gaat op in KPMG Europe*  
Financieel Dagblad, 17 december 2008
- [22] *Europese Fusie Ernst & Young*  
Financieel Dagblad, 3 juni 2008
- [23] *Het wetsvoorstel Personenvennootschappen*  
Kamer van Koophandel, Wetten en Regels, maart 2009
- [24] Christophe D'hondt, *XBRL komt eraan*  
Koninklijk Instituut van de Bedrijfsrevisoren, periodieke berichten, nr.6, 2002
- [25] *betreffende de toepassing van internationale standaarden voor jaarrekeningen*  
Verordening (EG) Nr. 1606/2002 van het Europees Parlement en de Raad, 2002
- [26] R.G.A. Vergoossen, *Jaarverslaggeving MKB, quo vadis?*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, nr. 10, 2008
- [27] Lieuwe Koopmans, *Real Time Science Fiction?*  
De Accountant, februari 2005
- [28] *PWC blijft worstelen met tekort personeel*  
Telegraaf, 11 november 2005
- [29] Themaverkenning Internationalisering, *Hoe ontwikkelt de markt voor outsourcing zich, zowel in accountancy als daarbuiten?*  
NIVRA, Trends in Accountancy, Brancheverkenning 2007-2008, pp 25-29, 2008
- [30] Jos van Huut, *Accountantskantoor moet recht doen aan internationale verschillen*  
NIVRA, Trends in Accountancy, Brancheverkenning 2007-2008, pp 34-36, 2008
- [31] K.I. van der Zee, J.P. van Oudenhoven, *Culturele diversiteit op het werk*  
Van Gorcum, 1<sup>e</sup> druk, 2006
- [32] Horizontal Merger Guidelines, *Concentration and Market Shares*  
US Department of Justice and the Federal Trade Commission, pagina 15, 1997
- [33] Tabel 7.2: *Audit Market Concentration in EU Member states*  
OXERA, *Study on Ownership Rules Applying to the Audit Firms and their Consequences on Audit Market Concentration*, pagina 169, oktober 2007
- [34] *Overzicht accountantsorganisaties*  
Autoriteit Financiële Markten, AFM.nl, filter OOB=Ja, juli 2008
- [35] *Beloningsonderzoek 2008*  
Alterim/Koninklijk NIVRA, tabel 18, pagina 17, 2008
- [36] Kees Peeters, *Accountants en administratiekantoren groeien naar elkaar toe*  
NOAB, Activa Opinie, 2007-1
- [37] *Ownership Rules Applying to the Audit Firms and their Consequences on Audit Market Concentration*  
OXERA, pp 117-163, oktober 2007

- [38] Adrie Boxmeer, *Grote kantoren strikken steeds vaker non-financials*  
De accountant, Oktober 2008
- [39] Treacy and Wiersema, *The discipline of market leaders*  
Perseus Books, 1e druk, 1995
- [40] *PARs Top 100*  
WoltersKluwer Business, Public Accounting Report, pp2-3, augustus 2007
- [41] John Lipczynski, *Industrial Organization*  
Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> edition, p 326, juni 2005
- [42] S. Ade Olusoga, *Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage*  
Virginia State University, februari 2000
- [43] Profesor Ralf Ewert, *Study on the Economic Impact of Auditors' Liability Regimes*  
London Economics, 2006

## Afkortingen

|                  |                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AA               | <b>A</b> ccountants- <b>A</b> ministratieconsulent                                                                    |
| AFM              | <b>A</b> utoriteit <b>F</b> inanciële <b>M</b> arkten                                                                 |
| CAGR             | <b>C</b> umulative <b>A</b> ggregate <b>G</b> rowth <b>R</b> ate, NL: Gemiddeld groeipercentage                       |
| CBS              | <b>C</b> entraal <b>B</b> ureau voor <b>S</b> tatistiek                                                               |
| CSR              | <b>C</b> orporate <b>S</b> ocial <b>R</b> esponsibility                                                               |
| FMCG             | <b>F</b> ast <b>M</b> oving <b>C</b> onsumer <b>G</b> oods                                                            |
| FTE              | <b>F</b> ull <b>T</b> ime <b>E</b> mployee, NL: voltijd medewerker                                                    |
| HHI Index        | <b>H</b> erschman- <b>H</b> irsch Index                                                                               |
| IFRS             | <b>I</b> nternational <b>F</b> inancial <b>R</b> eporting <b>S</b> tandards                                           |
| Koninklijk NIVRA | Koninklijk <b>N</b> ederlands <b>I</b> nstituut voor <b>R</b> egister <b>A</b> ccountants                             |
| KvK              | <b>K</b> amer <b>v</b> an <b>K</b> oophandel                                                                          |
| MAB              | <b>M</b> aandblad voor <b>A</b> ccountancy en <b>B</b> edrijfseconomie                                                |
| MVO              | <b>M</b> aatschappelijk <b>V</b> erantwoord <b>O</b> ndernemen                                                        |
| NOvAA            | <b>N</b> ederlandse <b>O</b> rde <b>v</b> an <b>A</b> ccountants- <b>A</b> ministratieconsulenten                     |
| NOVAK            | <b>N</b> ederlandse <b>O</b> rganisatie <b>v</b> an <b>A</b> ccountants en <b>A</b> ccountants <b>k</b> antoren       |
| OOB              | <b>O</b> rganisatie van <b>O</b> penbaar <b>B</b> elang                                                               |
| PEST             | <b>P</b> olitiek, <b>E</b> conomisch, <b>S</b> ociaal, <b>T</b> echnologisch                                          |
| RA               | <b>R</b> egister <b>A</b> ccountant                                                                                   |
| SRA              | <b>S</b> amenwerkende <b>R</b> egister <b>A</b> ccountants en <b>A</b> ccountants-<br><b>A</b> ministratieconsulenten |
| WTA              | <b>W</b> et <b>T</b> oezicht <b>A</b> ccountancy                                                                      |

## Bijlage I – Wet toezicht Accountantsorganisaties

Hieronder staan de elementen weergegeven die in het kader van dit onderzoek relevant zijn gebleken:

### Artikel 1

1. In deze wet en de daarop berustende bepalingen wordt – voor zover niet anders is bepaald – verstaan onder:

a. accountantsorganisatie: een onderneming of instelling die bedrijfsmatig wettelijke controles verricht, dan wel een organisatie waarin zodanige ondernemingen of instellingen met elkaar zijn verbonden;

l. organisatie van openbaar belang:

- 1°. een in Nederland gevestigde rechtspersoon naar Nederlands recht waarvan effecten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht;
- 2°. een kredietinstelling met zetel in Nederland als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht waaraan een vergunning is verleend ingevolge die wet;
- 3°. een centrale kredietinstelling met zetel in Nederland als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht waaraan een vergunning is verleend ingevolge die wet;
- 4°. een levensverzekeraar of schadeverzekeraar met zetel in Nederland als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht waaraan een vergunning is verleend ingevolge die wet;
- 5°. een onderneming, instelling of openbaar lichaam, behorende tot een van de ingevolge artikel 2 aangewezen categorieën;

p. wettelijke controle: een controle van een financiële verantwoording van een onderneming of instelling ten behoeve van het maatschappelijk verkeer, die verplicht is gesteld bij of krachtens de in de bijlage bij deze wet genoemde wettelijke bepalingen.

### Artikel 5

1. Het is verboden een wettelijke controle te verrichten zonder daartoe van de Autoriteit Financiële Markten een vergunning te hebben verkregen.

### Artikel 42

1. Onze Minister zendt vijf jaar na inwerkingtreding van deze wet en vervolgens elke vijf jaar een verslag aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de Autoriteit Financiële Markten in het kader van de uitvoering van deze wet.



## Bijlage II – Strategische groepen

| Accountancy Firms                           | 07-06 | 06-05 | 05-04 | 04-03 | CAGR<br>04-05 / 06-07 | Offices | Employees | E/O | R/E* 1000 SME/MC | International | netwerk? | waar                                      | FS-SP | PE/NONPE |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|---------|-----------|-----|------------------|---------------|----------|-------------------------------------------|-------|----------|
| <b>Deloitte</b>                             | 747,7 | 697,5 | 664,9 | 708,7 | 6,0%                  | 28      | 5673      | 203 | 132              | 150,000       | 140      | heel NL                                   | 20    | 90       |
| <b>PricewaterhouseCoopers</b>               | 723,3 | 654,8 | 626,3 | 583,2 | 7,5%                  | 17      | 4341      | 255 | 167              | 160,000       | 150      | heel NL                                   | 10    | 95       |
| <b>KPMG</b>                                 | 680,7 | 633,8 | 601,3 | 574,6 | 6,4%                  | 17      | 3886      | 229 | 175              | 154,000       | 144      | heel NL                                   | 13    | 80       |
| <b>Ernst &amp; Young</b>                    | 672,2 | 642,5 | 606,5 | 595,4 | 5,3%                  | 29      | 4295      | 148 | 157              | 150,000       | 140      | heel NL                                   | 25    | 85       |
| BDO                                         | 197,3 | 184,1 | 178,5 | 180,1 | 5,1%                  | 30      | 1987      | 66  | 96               | 110,000       | 100      | niet in noorden en zeeland                | 40    | 70       |
| AccoN AVM <small>Als Aggregated</small>     | 103,5 | -     | -     | -     | -                     | 53      | 1600      | 30  | 75               | 11,000        | 1        | periferie minus overijssel                | 90    | 60       |
| GIBO groep                                  | 90,5  | 85,4  | 83,2  | 82,5  | 4,3%                  | 60      | 1274      | 21  | 71               | 34,000        | 1        | BKR International heel nl                 | 100   | 35       |
| Berk                                        | 85,1  | 78,1  | 72,5  | 73,9  | 8,3%                  | 18      | 820       | 46  | 104              | 45,333        | 1        | Baker Tilly NH,ZH,NB,OV                   | 75    | 60       |
| Mazars                                      | 83,2  | 75,4  | 74,5  | 66,2  | 5,7%                  | 15      | 880       | 59  | 95               | 71,000        | 55       | Praxity randstad gelderland overijssel    | 50    | 70       |
| Flynth <small>(former) know&amp;ITB</small> | 63,0  | 58,5  | 50,9  | 45,9  | 6,3%                  | 23      | 800       | 35  | 81               | 11,000        | 1        | NH,ZH LIM                                 | 85    | 40       |
| ABAB                                        | 54,4  | 57    | 57    | 56,7  | 3,3%                  | 18      | 700       | 39  | 77,714           | 18,000        | 1        | Premier Zuid-Nederland en GL              | 100   | 40       |
| Grant Thornton                              | 52,8  | 45,7  | 43,5  | 39,8  | 10,6%                 | 8       | 425       | 53  | 124,235          | 48,333        | 1        | GT international randstad                 | 30    | 50       |
| De Jong & Laan                              | 50,0  | 45,0  | 40,9  | 38,4  | 12,3%                 | 28      | 700       | 25  | 71,429           | 11,000        | 1        | regionaal atema Twente, drente, groningen | 95    | 40       |
| alfa                                        | 57,5  | 52,2  | 49,15 | 47,1  | 7,2%                  | 32      | 800       | 25  | 71,875           | 11,000        | 1        | note heel NL                              | 80    | 40       |

## Bijlage III – Situatie Verenigde Staten

### Top 10 accountancy organisaties in de Verenigde Staten (2007):

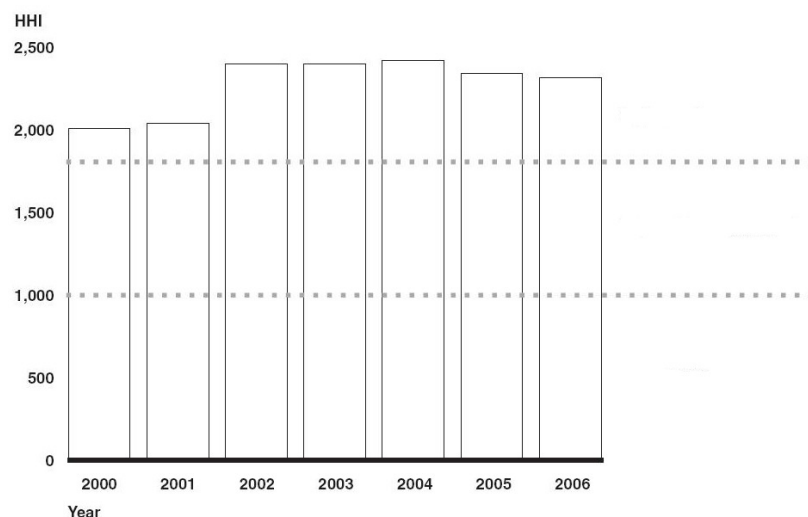
In the US the Big 4 also have the most employees and generate by far the most revenues

| Public Accounting Report's 2007 Top 100 |                                                                     |          |                                       |                            |                 |                      |                |                    |                                |     |     |       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------|--------------------|--------------------------------|-----|-----|-------|
| 2007 Rank by Revenue                    | Firm/Headquarters                                                   | FYE      | Most recent FYE U.S. Net Rev. (\$mil) | % Change Vs. Previous Year | No. of Partners | No. of Professionals | No. of Offices | No. of SEC Clients | Revenue Split (%) <sup>1</sup> |     |     |       |
|                                         |                                                                     |          |                                       |                            |                 |                      |                |                    | AA                             | Tax | MCS | Other |
| 1                                       | Deloitte/New York <sup>2</sup>                                      | May-06   | 8,769.0                               | 12.2                       | 2,654           | 26,960               | 98             | 1,377              | 45                             | 22  | 29  | 4     |
| 2                                       | PricewaterhouseCoopers/New York                                     | June-06  | 6,922.0                               | 12.2                       | 2,069           | 21,409               | 84             | 1,347              | 60                             | 26  | 0   | 14    |
| 3                                       | Ernst & Young/New York                                              | June-06  | 6,890.0                               | 8.8                        | 2,100           | 17,200               | 83             | 1,743              | 72                             | 26  | 0   | 1     |
| 4                                       | KPMG/New York                                                       | Sept-06  | 4,438.0                               | 1.8                        | 1,664           | 14,038               | 89             | 1,210              | 78                             | 22  | 0   | 0     |
| 5                                       | RSM McGladrey/Minneapolis <sup>3, 27</sup>                          | April-07 | 389                                   | 9.5                        | 720             | 5,949                | 97             | 126                | 42                             | 33  | 20  | 5     |
| 6                                       | Grant Thornton/Chicago                                              | July-07  | 1,025.0                               | 15.7                       | 309             | 5,322                | 51             | 378                | 63                             | 26  | 11  | 0     |
| 7                                       | BDO Seidman/Chicago                                                 | June-07  | 589.0                                 | 5.6                        | 247             | 1,976                | 34             | 347                | 65                             | 23  | 12  | 0     |
| 8                                       | CBIZ/Mayer Hoffman McCann/Cleveland and Leawood, Kan. <sup>45</sup> | Dec-06   | 466.8                                 | 10.9                       | 251             | 1,926                | 33             | 25                 | 23                             | 27  | 50  | 0     |
| 9                                       | Crowe Group/Oakbrook Terrace, Ill. <sup>6</sup>                     | Mar-07   | 457.4                                 | 8.1                        | 140             | 1,577                | 20             | 112                | 66                             | 17  | 17  | 0     |
| 10                                      | BKD/Springfield, Mo.                                                | May-07   | 318.1                                 | 12.3                       | 222             | 1,423                | 27             | 51                 | 48                             | 32  | 20  | 0     |

Source: PAR 2007

Bron: Public Accounting Report 2007, [40]

### Concentratie van de sector in de Verenigde Staten uitgedrukt in HHI:



Bron: GAO 2008, [13]

## Bijlage IV – Fusies en Overnames

### Fusies, overnames en samenwerking in de Nederlandse accountantsmarkt

Bron: persberichten, kranten en vakmedia. De genoemde maand is de maand waarin over de fusie werd bericht en hoeft dus niet overeen te komen met de maand waarin de fusie daadwerkelijk plaatsvond.

### 2008 (na een half jaar = 25)

#### *Juni 2008*

**ABAB** neemt **Lamberts + Partners** over  
**KroeseWevers** neemt **Deloitte Doetinchem** over  
**Visser & Visser** neemt **Kooij & Heijboer** over

#### *Mei 2008*

**Peters** sluit zich aan bij **HLB Van Daal & Partners**  
**Boer & Timmerman** sluit zich aan bij **Countus**  
**ESJ** fuseert met **HB&G**  
**Admiraal & Hoes** en **Vanhier**

#### *April 2008*

Fusie **Adbeco** en **Van Elderen**

#### *Maart 2008*

**GIBO Groep** neemt MKB-praktijk **Barneveld Schevers** over  
**Mazars** neemt **Deloitte Nijmegen** over  
**Top en Co.** en **FiniVista** sluiten zich aan bij **Remmerswaal Groep**  
**Facet Accountants en Adviseurs** sluit zich aan bij **Nexia Nederland**  
**CAD Accountancy** sluit zich aan bij **GIBO Groep**  
**Worrell & Partners** en **'t Hoen en Jetten** (tot **Worrell & Jetten**)

#### *Februari 2008*

**Berk** neemt **Van den Brink & De Bruin** over  
**Kwestro Faas Slobbe (KFS)** sluit zich aan bij **JAN©**  
**Fröberg & Fröberg** en **Schipper Accountants**  
**Nijsingh en Nieborg** sluit zich aan bij **Countus**

#### *Januari 2008*

**VWG Groep** en **NijhofRSB** (tot **VWGNijhof**)  
**JB en Rühl Haegens Molenaar**  
**FoedererDFK** en **Peek**  
**Avant en deGroot**  
**Karreman + De Jong** en **Overgaauw & Van Marle** (tot **FACET Accountants en Adviseurs** en **FACET Audit**)  
**HLB Van Daal & Partners** en **Verhulst & Vromans**  
**Meeuwssen Ten Hoopen** en **Boymans Storm**

### 2007 (totaal =19)

#### *December 2007*

**Nijhof Groep** en **Peters & Struijk**  
Overname van een deel van **Nijhof Groep** in Lochem door **GIBO Groep**  
**De Jong & Laan** en **Hutchison Partners**

#### *November 2007*

**KME** sluit zich aan bij **GIBO Groep**  
Samenwerking **Vullings & Partners** en **RSW**

### *September 2007*

**LenS en Van 't Holt Associates**  
**GIBO Groep** neemt **GeABé** over  
**Burg & De Raad en Borrie & Co**  
**Synergie en Omnyacc Huyg & Partners**

### *Juli 2007*

**Van Oers en RoelandsVreijesen**  
Samenwerking **Van Elst & Oosterbaan** en **Galama Deelstra Jansen**

### *Mei 2007*

**Accon avm en De Ruiter & Partners**  
**Mazars en MKB-praktijk E&Y Terneuzen**

### *April 2007*

**De Hooge Waerder en Sanders**  
Samenwerking **De Hooge Waerder en Kennemer**

### *Maart 2007*

**Accon avm en Noordelijke Accountantsunie**  
**Belder & De Waard** (Sliedrecht / Papendrecht) met **Accon avm**

### *Februari 2007*

**DRV en Rommens en Partners, De Wolf en Partners en BSW**

### *Januari 2007*

**Alfa en Ouburg, Hendriksen & Kruizinga en Schoonderwoerd**  
**Kab en Gudden, Wanders en Te Kaat**  
**Nederveen en Van der Heijden**  
**Accon avm en BZ&S**

## 2006 (totaal = 17)

### *December 2006*

**De Jong & Laan en Van Berkum**  
Samenwerking **Gijsbers, Daniëls & Faes** en **Moonen-Van de Weegh**, fusie in 2008  
**Bouwer & Officier en BonsenReuling**, onder de naam **BonsenReuling**

### *Oktober 2006*

Samenwerking **Horlings Brouwer & Horlings, KroeseWevers en Koenen en Co** onder de naam **Nexia**

### *Juli 2006*

**Kab en N.B.C. Oprins, Jansen & Partners**  
**Terpstra en Kooi** sluiten zich aan bij **Burghgraef De Jong Schilstra**  
**Van den Boomen met Witlox Advies**  
Alphense vestiging van **Arenthals Grant Thornton** met het Alphense kantoor **Kooi en van Leeuwen**  
Samenwerking **Willemsen en Visser & Visser**

### *Juni 2006*

**Alfa en Fedac**  
**Bakx Rombouts met Mazars**

### *Mei 2006*

**Van de Koolwijk en Van Wanrooij & De Putter**

### *Februari 2006*

**Groesbeek + Vos en Jan©**  
**Prócount en LTB**

*Januari 2006*

**Volte en Mazars**

**De Waard + Partners, Kramer Accountants en Kramer Vercauteren**

*Begin 2006*

**Alfa en Withuis**

## **2005 (totaal = 11)**

*November 2005*

**Accon en AVM**

**Koops Notenboom en Maes**

*Oktober 2005*

**HLB Van Daal & Partners en Van de Wijdeven & Van Dungen**

*September 2005*

**Perdaan den Houting Hendriksen en Steenhof en Dinkgreve (tot Jan@)**

**Blömer, ESJ en Horwath en anderen (tot Het Regionaal Alternatief)**

*Mei 2005*

**De Jong & Laan en Ravenhorst**

*Februari 2005*

**Kab en Wolfsbergen Osnabrug Baars**

*Januari 2005*

**Arenthals Grant Thornton, Tymstra en Peltzer en Bruinzeel + van der Graaf**

**LTB en Brood & van Ewijk**

**VVAA en Barneveld Schevers**

*Ook in 2005:*

**ABIN Vink en Duinoord**

## Bijlage V – calculatie HH-Index

Voor de calculatie van de HHI waarde zijn benodigd:

$N$  = het totaal aantal accountancypraktijken in de markt en

$s_i$  = het marktaandeel van accountancypraktijk  $i$

Beschikt men over alle benodigde gegevens dan is de Herfindahl-Hirschman Index als volgt te berekenen: [43]

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

Het getal van 2601 voor de Nederlandse accountancymarkt is lastig te reproduceren aangezien er bij dit onderzoek geen exacte cijfers over de marktaandelen van de accountancypraktijken bekend zijn. Echter gebruiken we de data uit tabel 1 dan volgt uit de eerste vergelijking: 0,1406 wat een HHI van 1406 betekent. Het is dus waarschijnlijk dat London Economics veel meer accountancypraktijken heeft meegenomen in haar calculatie en dat het merendeel van de accountancypraktijken een stuk kleiner is dan de praktijken die zijn weergegeven in tabel 1.

