

# EEN BEROEP MET TOEKOMST

EERSTE VERKENNING VISIE ACCOUNTANCY  
DECEMBER 2016



## INHOUDSOPGAVE

|   |    |
|---|----|
| Bij dit concept .....   | 3  |
| 1. Inleiding .....  | 4  |
| Deel I: De opgave.....  | 9  |
| 2. Historisch perspectief: verschillende organisatievormen, zelfde waarde .....     | 10 |
| 3. Toekomstige omgeving: grotere dynamiek en onzekerheid, maar ook kansen .....     | 11 |
| 4. Opgave: naar maatschappelijke waarde .....                                       | 15 |
| Deel II: Toekomstvisie: naar hersteld vertrouwen door maatschappelijke waarde ..... | 17 |
| 5. Centrale spil: complexe informatie .....   | 19 |
| 6. Pijler: Vertrouwen .....   | 25 |
| 7. Pijler: toegevoegde waarde .....   | 27 |
| 8. Pijler: samenwerken vanuit meervoudige rollen .....                              | 31 |

## BIJ DIT CONCEPT

Deze concepttekst is tot stand gekomen op basis van input van de Arenagroep, die op verzoek van het NBA-bestuur een aanzet heeft gemaakt voor een visie op de toekomst van het accountantsberoep:



**Wim Bartels**,  
partner en Global Head of  
Sustainability Reporting en  
Assurance KPMG



**Arjan Brouwer**,  
partner PwC,  
gespecialiseerd in IFRS,  
oud-lid van de werkgroep  
Toekomst Accountant



**Antoinette Dijkhuizen**,  
oprichtster/eigenaar 4you  
accountancy



**Geert Dreschler**,  
oprichter/partner MKB  
Accountants en initiatiefne-  
mer ZZP-Next



**Pieter de Kok**,  
partner Coney en eerder  
aanjager van vernieuwings-  
beweging Tuacc



**Karin van Wijngaarden**,  
partner Grant Thornton  
Accountants en  
Adviseurs BV en oud-  
bestuurslid NBA



**Carin Gorter**,  
commissaris TVM en Basic  
Fit en lid NBA Commissie  
Governance,  
Risk en Compliance



**Claudia Koppen**,  
risk manager Famed  
en actief lid NBA Young  
Prof's



**Fouk Tsang**,  
bestuursvoorzitter Alfa  
Accountants & Adviseurs



**Carel Verdiesen**,  
zelfstandig gevestigd  
accountant, oud-vakdirec-  
teur accountancy Flynth, lid  
NBA Signaleringsraad en  
vice-voorzitter Adviescollege  
voor Beroepsreglementering



**Peter Westdijk**,  
senior finance & control  
manager, met een achter-  
grond in governance, risi-  
comanagement, compliance  
en financial operations in  
diverse industrieën



**Alex Brenninkmeijer**,  
oud-Nationale ombudsman,  
lid Europese Rekenkamer  
en bijzonder hoogleraar  
staatsrecht Universiteit  
Utrecht



**Jim Emanuels**,  
deeltijd hoogleraar Rijks-  
universiteit Groningen,  
gespecialiseerd in vraag-  
stukken op het grensvlak  
van strategie en interne  
beheersing



**Nic van der Ende**,  
beleidsadviseur en  
coördinator accountancy  
De Nederlandsche Bank en  
bestuurslid Public Interest  
Oversight Board van IFAC



**Felco van der Enden**,  
partner belasting-  
adviespraktijk PwC en  
docent Nyenrode Business  
University



**Jeroen Volk**,  
ceo Invoicesharing,  
onderneming op het gebied  
van digitaal factureren



**Marc Eggermont**,  
NBA-bestuurslid en  
zelfstandig adviseur  
Taille Humaine.



**Viviana  
Kooistra-Voorwald**,  
partner PwC en  
gespecialiseerd in dienst-  
verlening aan  
(internationale) bedrijven  
in de energiesector

De Arenagroep is begeleid door bureau DRIFT, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Op basis van alle input heeft DRIFT dit document opgesteld. Vrijwel alle deelnemers hebben aangegeven deze synthese op hoofdlijnen te onderschrijven en zich te herkennen in de gehele visie. Dit concept is echter slechts een tussenopname. Het stuk zal nog uitgebreid worden en een aantal discussies is ook nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Daarnaast is dit document natuurlijk het startpunt voor een veel breder proces binnen de beroepsgroep. Ook dat zal weer tot aanpassingen leiden.

# 1. INLEIDING

De NBA heeft zich ten doel gesteld een nieuwe en heldere visie te ontwikkelen op de toekomst van het accountantsberoep en de toekomst van de beroepsorganisatie. Dit document is een eerste stap op weg naar dat doel. Het is een ideeën-document, een verkenning, een uitnodiging tot meedenken. Het is tot stand gekomen op grond van vier bijeenkomsten van een speciaal voor deze gelegenheid samengestelde groep mensen; zeer divers van plimage, maar allen op een of andere manier betrokken bij het accountantsberoep en zijn missie. Het zijn dus geen NBA-ideeën, meningen of opvattingen die hier verwoord zijn, het zijn de ideeën van deze groep.

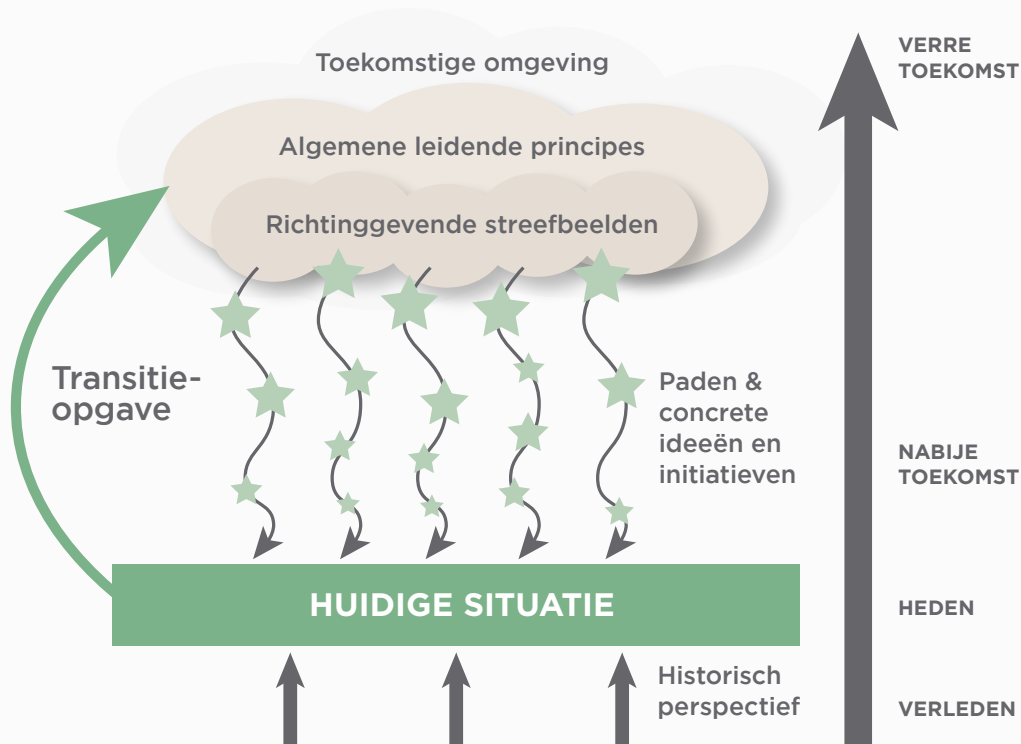
Waarom deze aanpak? Omdat hij past bij de belangrijkste opgave waarvoor het accountantsberoep zich gesteld ziet: het herstel van het maatschappelijk vertrouwen in het beroep. Dat herstel komt niet tot stand door het zelf af te kondigen, dat komt alleen tot stand door te luisteren en door samen te werken. Daar is dit document een aanzet toe.

Wat volgt is een reflectie op de huidige uitdagingen en een perspectief op hernieuwde maatschappelijke relevantie van de beroepsgroep. Dit stuk geeft zicht op een radicaal nieuwe toekomst, waarin het accountantsberoep op allerlei manieren het vertrouwen in het maatschappelijk verkeer heeft hersteld, door maatschappelijk van toegevoegde waarde te zijn vanuit de eigen unieke kracht en expertise. Dat dit geen ondenkbare toekomst is, laat het heden al zien: her en der ontstaan nieuwe accountantspraktijken en -functies die de weg wijzen richting de toekomst. De kernboodschap is dan ook vol vertrouwen in te zetten op de accountancy van de toekomst, waarvan de contouren nu al zichtbaar zijn.

Hopelijk is de inhoud van dit document over enkele jaren achterhaald. Het accountantsvak zal zich immers nog verder ontwikkelen als dynamisch en aantrekkelijk beroep. De diepere herbezinning en de praktische innovaties die daarbij horen, zullen hoogstwaarschijnlijk leiden tot snellere en andere ontwikkelingen dan de oplossingsrichtingen en thema's die hier worden aangegeven.

Dit document is derhalve niet het eindpunt, maar het beginpunt van een hopelijk brede discussie binnen de beroepsgroep en beroepsorganisatie. Dat vraagt overigens ook nieuwe manieren van werken, waarbij ruimte ontstaat om vrijer en breder met elkaar na te denken over de toekomst, waarbij ook prille ideeën gedeeld kunnen worden en waarbij de beroepsgroep samen met zijn omgeving organisch zijn nieuwe visie ontwikkelt.

## OPBOUW VAN DEZE VISIE EN DIT DOCUMENT



Om tot dit document te komen hebben wij, de groep deelnemers, ondersteund door transitieonderzoekers, een transitieproces doorlopen. Dat begint (in Deel I) bij een historisch perspectief op het ontstaan van de beroepsgroep en de nu dominante cultuur, structuren en werkwijzen. Op basis hiervan kunnen we de maatschappelijke waarde van het accountantsberoep op het meest fundamentele niveau beter begrijpen en duiden (hoofdstuk 2). Daarna schetsen we de toekomstige maatschappelijke omgeving waarin het beroep zal functioneren, aan de hand van een aantal gesignaleerde ontwikkelingen en de implicaties daarvan (hoofdstuk 3). Met deze schets van verleden en toekomst als uitgangspunt kijken we dan naar de huidige situatie, om te concluderen voor welke opgave het accountantsberoep staat (hoofdstuk 4).

In Deel II formuleren we vervolgens leidende principes voor een toekomst waarin het beroep zichzelf, net als in het verleden is gebeurd, opnieuw heeft uitgevonden. Dit is vertaald in drie 'pijlers' die gerelateerd worden aan de 'spil' waar het beroep rond zal blijven draaien. De 'spil' is 'betrouwbaarheid toevoegen aan informatie'; de drie pijlers daarvan zijn respectievelijk 'vertrouwen', 'meervoudige rollen' en 'toegevoegde waarde' (hoofdstuk 5).

Vervolgens werken we elke pijler uit door meer concrete streefbeelden te formuleren (hoofdstuk 6 tot en met 8). Dit zijn vooral ideeën die ten eerste helpen die geschetste toekomst voor te stellen en ten tweede helpen die verre toekomst terug te vertalen naar experimenten en een verdere agenda in het heden (*back-casting*).

Voor een dergelijke agenda geven we tot slot een aantal voorbeelden en eerste ideeën (bijlage). Overigens benadrukken we nogmaals dat dit document vooral een open uitnodiging is aan de beroepsgroep om mee te denken en om ideeën en lopende innovaties en andere initiatieven aan te dragen om toekomst aan heden

te verbinden. Ter inspiratie zijn, telkens bij wijze van intermezzo, bijdragen van een aantal groepsleden in de tekst opgenomen. Hen is gevraagd te schrijven over de accountant in 2030, in welke rol dan ook. De bijdrage van Jeroen Volk is de introductie van dit document.

*Het is 13 januari 2030. Het nieuwe jaar is net begonnen. Ik denk nog wel eens terug aan deze tijd in 2017. 'De accountants' zaten toen, net als vele andere beroepsgroepen, in een diepe crisis, op zoek naar een nieuwe 'ik'.*

Weet u het nog in 2017? In 2010 lanceerde Apple de iPad, een coole gadget, maar verder 'een zinloos apparaat'. Wie zat daar nu op te wachten? Dat was toen zeven jaar geleden. En wat te denken van de Tesla, die in 2012 werd gelanceerd en in 2017 een jaar (bijna) zelfstandig kon rijden. Dat had niemand vijf jaar daarvoor durven denken. De jeugd van tegenwoordig heeft niet eens meer een rijbewijs.

De robotisering van ons vak vonden we heel spannend, zeker omdat de onderzoeken het er wel over eens waren: de accountant zou uitsterven. De panelen schoven heel snel: banken gingen boekhouddiensten aanbieden en boekhoudsoftware bood opeens financiering aan bedrijven.

### **In 2015 werd de trend zichtbaar - een wereld waarin alles 'vanzelf' gaat**

Op het veelbesproken Getwalk-event werd in 2015 een mooie samenvatting gepresenteerd van wat er op de MKB-accountant afkomt. Te zien was hoe een boekhouding 'vanzelf' gevuld werd door boekhoudrobots (al dan niet met elektronische facturen), hoe vervolgens het samenstel- en controledossier voor 90 procent vanzelf gevuld werd (zeg nu zelf: hoeveel nieuws staat daar nu in elk jaar?), hoe ook de accountantscontrole door computers gedaan kon worden (als het immers vanzelf de boekhouding ingaat, zou de computer dan niet heel geschikt zijn om te controleren of er gekke dingen in staan?), en tenslotte hoe mooie tools ervoor zorgen dat je via de mail of telefoon exact op de hoogte wordt gebracht van alle uitzonderingen die voor jou relevant zijn.

Een 'alles gaat vanzelf'-wereld dus, waarin com-

puters precies doen waar ze voor gemaakt zijn: repeterend werk en heel snel rekenen.

Dit bleek een voorbode te zijn, want nog geen vijf jaar later hadden de grote corporates dezelfde soort automatisering achter de rug en werd ook daar het transactiewerk door robots gedaan.

### **En toen we dachten dat we alles gehad hadden...**

Toch we dachten dat de robotisering tegen zijn grenzen aan liep .... was daar 'opeens' die blockchain die volwassen geworden was. Niet als betaalmiddel (Bitcoin etc), maar als 'ledger', als grootboek. Toch wel heel efficiënt dat bij een verkooptransactie de ene helft van de journaalpost (de vordering) in mijn boekhouding wordt geboekt en de andere helft van de journaalpost in de boekhouding van de klant.

Wat deden we het vroeger toch inefficiënt met die eigen boekhoudingen.

Dat is ook alweer vijf jaar geleden zeg!

### **Terug naar de waan van de dag in 2030**

Gelukkig heb ik de technologische veranderingen altijd als kans gezien, en niet als bedreiging. Het is een permanente zoektocht naar 'mijn waardepropositie'. Waarom zou een klant mij willen betalen? Waarom wil mijn baas mij op de loonlijst hebben? Relevantie! Ik zorg dat ik relevant blijf! Nadenken over hoe je in de toekomst relevant kun blijven is mogelijk de grootste uitdaging voor accountants (en vele andere beroepsgroepen).

Relevant zijn is voor ons allemaal anders, denk ik. Als accountant zijn we getraind om iets met getallen te doen: de ene helft maakt rapportjes en de andere controleert ze. Tegenwoordig vormt de professionele kundige insteek, samen met een kritische en ethische saus, de basis van het vertrouwen dat mensen in de accountant hebben.

**VROEGER WAS  
ALLES MOOIER  
-  
OF TOCH NIET?**

Ik ga vandaag met enkele snelle-groei-ondernemers brainstormen hoe de grootste groeiplannen ingevuld kunnen worden vanuit een financieel perspectief. Deze ondernemers willen ondernemen en hebben verschillende achtergronden (marketing, sales, product, technisch), waarbij ze op mij vertrouwen dat ik de doelen kan vertalen naar de gevolgen op financieel gebied. Niet alleen de benodigde processen, maar ook middelen, de verbanden met de leveranciers en klanten in de hele supply chain, financiers en het voorstellen van voorspellende KPI's om de groeiplannen goed te monitoren.

Het gaat over de toekomst van de bedrijven van deze ondernemers. Ze hechten dan ook veel waarde aan de bewezen achtergrond, ervaring, vertrouwen en kwaliteit waar het 'merk accountant' voor staat en hoe ik hier een relevante invulling aan heb gegeven.

### **Mensen worden belangrijker dan ooit tevoren**

Hoe digitaler de wereld wordt, hoe belangrijker mensen worden. Computers en systemen kunnen veel, maar zelf inschatten wat 'relevant' is voor een klant (een ander mens) en hoe, financieel gezien, die andere persoon geholpen kan worden met financiële expertise in deze steeds sneller gaande en complexer wordende wereld, lijkt mij een mooie uitdaging.

Hoe die uitdaging invulling krijgt? Begin altijd bij uw klant, en nog belangrijker: uw toekomstige klant, die u over vijf jaar voor het eerst ontmoet. Blijf uw klanten vragen hoe u relevant kunt blijven!

### **Jeroen Volk**

*ceo Invoicesharing, onderneming op het*

*gebied van digitaal factureren*

*lid Arenagroep*



# DEEL I: DE OPGAVE



## DEEL I: DE OPGAVE

### 2. Historisch perspectief: verschillende organisatievormen, zelfde waarde

Het ontstaan van het accountantsberoep in Nederland wordt vaak direct gekoppeld aan de Pincoffs-affaire van 1879. De Rotterdamse zakenman Lodewijk Pincoffs had de cijfers van zijn Afrikaansche Handelsvereniging te rooskleurig voorgesteld en uiteindelijk bleek een faillissement onvermijdelijk.

De fundamenten van het beroep waren echter al eerder gelegd. De Pincoffs-affaire was wel een kantelpunt: daarna vond een versnelde ontwikkeling en professionalisering van het accountantsberoep plaats. De snelle economische vooruitgang was daar mede debet aan. Vooral omdat bestuur en vermogen steeds meer gescheiden raakten nam de behoefte toe aan betrouwbare informatie over ondernemingen. Controles bestonden uiteraard wel, maar die werden niet uitgevoerd door een externe, gespecialiseerde partij. De ontwikkelingen in de 19de eeuw maakten hiervoor de weg vrij.

Accountancy is lange tijd een niet formeel georganiseerd beroep geweest, waarbij persoonlijke ethiek en principes belangrijker waren dan procedures en regels. Tot de jaren zestig van de 20ste eeuw was de titel 'accountant' niet beschermd, ondanks de wettelijke controletaak die accountants in 1928 verworven hadden. Er bestond een tiental verschillende accountantsverenigingen, terwijl ook de deskundigheid en de uitgevoerde activiteiten per accountant sterk uiteenliepen.

In 1962 werd de Wet op de registeraccountants (WRA) aangenomen. Het was een tweede kantelpunt en het leidde tot de institutionalisering en proceduralisering van het beroep. De WRA normeerde het beroep en verschafte de registeraccountant een monopolie op de jaarrekeningcontrole. De beroepspraktijk werd meer gereguleerd, inclusief tuchtrecht en opleidingen. Later werd ook het beroep van accountant-administratieconsulent bij wet geregeld en kreeg de AA een certificerende bevoegdheid. In de daaropvolgende periode deed het commercieel denken zijn intrede, zowel maatschappelijk als in de professie. Naast de controlefunctie kreeg de accountant een financiële adviesfunctie en als accountant opgeleide professionals manifesteerden zich ook in andere rollen, zoals bestuurder, manager of investeerder. In de context van aandeelhouderskapitalisme en toenemende mondialisering werd het accountantsberoep complexer, veelvormiger en professioneler.

De waarde van het beroep is echter altijd hetzelfde gebleven: het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie in het maatschappelijke verkeer. Betrouwbaarheid in het maatschappelijk verkeer is nauw verbonden met vertrouwen: alleen met vertrouwen krijgt de kwaliteit van het werk van de accountant in het maatschappelijk verkeer waarde.

### 3. Toekomstige omgeving: grotere dynamiek en onzekerheid, maar ook kansen

Accountants voegen betrouwbaarheid toe aan informatie. Hoe ziet de toekomst eruit waarin hun beroep zal functioneren? Hieronder lichten we een aantal trends toe die fundamentele gevolgen hebben voor het accountantsberoep.

#### *Fundamentele verandering in hoe we met informatie omgaan*

De golf van automatisering en netwerkvorming, die in de jaren zestig opkwam, is nog lang niet op zijn hoogtepunt. De mogelijkheden van digitalisering lijken alleen maar toe te nemen. Binnen organisaties wordt daar al volop gebruik van gemaakt. In de informatie-uitwisseling tussen organisaties zijn echter nog grote stappen te zetten: veel gebeurt nog op papier of handmatig. Enerzijds betekent dit baanverlies (in administratieve functies), anderzijds openbaren zich ongekende (analyse)mogelijkheden.

De hoeveelheid informatie die beschikbaar komt en de manier waarop ze beschikbaar komt (digitaal) leidt ertoe dat die informatie voor geheel andere doelen gebruikt kan worden dan waarvoor ze verzameld is. Twitter blijkt bijvoorbeeld bruikbaar om gedrag van mensen tijdens rampen te bestuderen of om sociale netwerken te doorgronden. Daarnaast komt een wezenlijk andere manier van informatie verwerken op, waarbij men niet langer doelgericht een analyse of model bouwt, maar analyse- en beslissingsalgoritmen loslaat op dataverzamelingen. Dergelijke algoritmen zijn zelflerend en daarmee vaak ook ondoorgrondelijk, zoals de bekende supercomputer Watson.

Verder zien we de toenemende sociale component van data. Via social media en andere platforms verspreiden wij ideeën, delen wij ervaringen en beoordelen wij deze ervaringen ook direct. Dit gaat ook over betrouwbaarheid: ratings, kudo's of 'likes' zijn bepalend voor de vraag of we een restaurant, een zakelijke relatie of een politieke partij vertrouwen.

Zorgen over privacy en veiligheid vormen een laatste belangrijke component van onze veranderende omgang met informatie. Het wantrouwen ten opzichte van het delen van gegevens neemt toe. Mensen scherpen hun social media af. Afluisterschandalen leiden tot ongerustheid en er is toenemende aandacht voor grote informatie-hacks, waarbij miljoenen persoonlijke gegevens buitgemaakt worden.

#### *Low trust - high complexity society*

Terwijl social media en 'wisdom of the crowd' een grotere rol gaan spelen, neemt ons vertrouwen in autoriteiten en instituties af. Of het nu traditionele media, politieke organisaties, bedrijven of wetenschappelijke instituten zijn: we benaderen hen veel kritischer. We lijken, zoals in de 19de eeuw, weer in een 'low-trust, high risk' maatschappij terecht te komen. De toegenomen maatschappelijke complexiteit en dynamiek lijkt daaraan bij te dragen. Organisaties en degenen die daarbij betrokken zijn vinden het moeilijk hun houding te bepalen ten opzichte van dat afnemende vertrouwen.

De onzekerheden van de 19de eeuw verschillen tegelijkertijd fundamenteel van die van de 21ste eeuw. Het (financiële) verleden van een organisatie is steeds minder een garantie voor continuïteit. Het gaat om toekomstige potentie. Zo kunnen investeerders twijfelen over kapitaalkrachtige bedrijven en beleggen in financieel wankele ondernemingen, afhankelijk van de sector waarin ze opereren.

Dat continuïteitszorgen afhangen van bredere ontwikkelingen op het niveau van bedrijfstak of totale economie betekent dat er toenemende aandacht is voor systeemrisico's. De accountant van de 19de eeuw waakte vooral over de betrouwbaarheid van interne financiën, de accountant van de 21ste eeuw buigt zich over het hele netwerk. Want als gevolg van de snelle dynamiek en de noodzaak vooruit te kijken, raakt de betrouwbaarheid van financiële en niet-financiële informatie steeds meer verweven. Zo kunnen duurzaamheidskwesties in bepaalde industrieën enorme impact op de balans hebben. Afgezien hiervan is er een **sterke toename aan stakeholders**: de accountant is ontstaan om aandeelhouders en andere investeerders te beschermen, maar zeker bij grote ondernemingen en overheden bevindt de accountant zich nu in een web van belangen en macht met een schier ontelbaar aantal stakeholders, die niet of nauwelijks allemaal te controleren zijn.

### *Duurzaamheid, flexibiliteit en nieuwe waardecreatie*

De maatschappij oefent toenemende druk uit op ondernemingen en organisaties om duidelijk te maken hoe zij maatschappelijke meerwaarde creëren. In 'de nieuwe economie' lijkt het leveren van deze maatschappelijke meerwaarde inherent te zijn aan goed ondernemerschap. Denk aan de opkomst van sociale ondernemingen, zoals het Amerikaanse Greyston Bakery, bekend om de kreet *'We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people'*.

Daarnaast wordt het makkelijker voor individuen en kleine bedrijven om mondiale markten op te gaan en economische netwerken te vormen. Dit is dus niet langer voorbehouden aan multinationals. Hiermee neemt het aantal transacties, en daarmee de behoefte om vertrouwen toe te voegen, sterk toe. Ook waarneembaar is de trend naar een economie waarin bezit een andere rol speelt. Er komen meer 'performance-based' contractvormen, waarbij een product of zijn prestaties geleased worden. Burgers en bedrijven ontdekken bovendien via nieuwe online platforms mogelijkheden met elkaar bezit te delen: van autoritjes tot industriële voorzieningen.

Tot slot: de maatschappij is mondiger dan ooit en daarmee wordt 'de burger' een steeds belangrijker speler. Vanuit de maatschappij ontstaat een toenemende vraag naar betrouwbare informatie over de duurzaamheid en sociale implicaties van producten, organisaties en programma's. De samenleving verwacht veel meer verantwoording en transparantie. Dit stelt hogere eisen aan wat organisaties doen.

### *Fundamentele implicaties voor accountancy*

Deze trends mogen wellicht abstract klinken, ze hebben concrete gevolgen voor het accountantsberoep. Dit zijn belangrijke veranderingen die op de accountant afkomen:

- **Nieuwe bronnen en vormen van informatie:** financiële data raken verweven met niet-financiële data en in de toekomst zullen wellicht benaderingen die gebaseerd zijn op 'big data' de boventoon voeren. Hiermee kan de toekomstige accountant wellicht betere en betrouwbaarder informatie genereren over de financiële positie van een organisatie.
- **Maatschappelijke legitimatie in plaats van wettelijke regelingen:** in een maatschappij waarin vertrouwen veel minder institutioneel gewaarborgd is, en veel meer ontstaat in interactie, zijn wettelijke regelingen zoals de verplichte jaarrekeningcontrole of regulering van de beroepsgroep niet voldoende als legitimatie van het beroep.
- **Verregaande automatisering van werkzaamheden:** dit heeft niet alleen gevolgen voor de samenstel-

praktijk. Ook in controles en forensische accountancy kunnen automatische patroonherkenning en andere analytische technieken een belangrijke rol spelen en zo delen van het werk van accountants overnemen.

- **Open grenzen:** betrouwbaarheid van informatie kan in de toekomst ook door (internationaal opererende) technologiebedrijven worden geboden of ontleend worden aan sociale netwerkplatforms. Dit betekent dat ook accountancy kwetsbaar is voor branchevervaging.

De resultante van deze ontwikkelingen is dat het accountantsberoep wordt uitgedaagd in de toekomst **onderscheidende waarde-proposities op individueel en maatschappelijk niveau** neer te leggen. Dat zal veel minder vanzelfsprekend zijn dan de afgelopen decennia. De typische mkb-accountant zal de komende jaren een fors deel van zijn huidige business zien verdwijnen door automatisering. Controlerend accountants worden nu al geconfronteerd met een gebrek aan maatschappelijk vertrouwen en een afnemend belang dat juist financiers in de jaarrekening stellen. En accountants in business worden uitgedaagd de meerwaarde van hun achtergrond te definiëren: wat voegt het feit dat zij accountant zijn toe aan de manier waarop zij hun functie uitoefenen?

### *En grote kansen*

Deze dynamiek biedt volgens ons grote kansen het beroep in brede zin te vernieuwen en aantrekkelijker te maken. Als het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie de waarde is die de accountant kan toevoegen, dan is de toekomstige samenleving in potentie een enorme groeiemarkt. De informatiestromen worden immers alleen maar groter en talrijker en de maatschappelijke, bedrijfsmatige en individuele behoefte om grip te krijgen op de betrouwbaarheid van al die informatie zal alleen maar toenemen. De toekomst is per definitie onvoorspelbaar, maar het vermogen dat accountants hebben om feit van fictie te scheiden en betrouwbaarheid toe te voegen aan data en informatie, wordt dus belangrijker dan ooit.

Er openen zich geheel nieuwe markten voor assurance. Alleen zullen die wel bevochten moeten worden. Gezien de wijze waarop de beroepsgroep zich historisch heeft ontwikkeld en nu opereert is het niet vanzelfsprekend dat die kansen ook gepakt worden. Vereist is immers dat men moet kunnen omgaan met maatschappelijke vraagstukken en verschillende typen data en informatie, dat men kennis heeft van technologische mogelijkheden en innovatie en dat men kan samenwerken met partijen van een geheel andere orde. Bovendien moet dat allemaal gebeuren in een maatschappelijke context waarin de beroepsgroep al langer onder druk staat.

*Onderweg van de slaapkamer naar de keuken hoor ik nog net het laatste zoemen van de 3d-printer die mijn ontbijt heeft klaargemaakt. Tijdens mijn nachtrust hebben de bedsensoren bepaald welke vitamines ik tekort kom en dus staat er vandaag weer een ontbijtje voor mij klaar dat precies bij mij past.*

## 2030: BLOCKCHAIN EN ANDIJVIE- STAMPOT

Vervolgens stap ik in mijn zelfrijdende auto. Natuurlijk kent die mijn afspraken en hij weet waar we naartoe moeten. Vandaag nemen we geen gasten mee, want ik wil even ongestoord wat dingen uitwerken onderweg. Ik open snel het virtuele scherm met daarop de actuele status bij mijn relaties. Vroeger moest je eerst nadenken of de cijfers uit de administratie wel betrouwbaar waren, maar dat spreekt nu vanzelf dankzij de blockchain-technologie. Alle administraties van 'mijn' bedrijven zijn daardoor actueel en veel betrouwbaarder.

Maar vandaag toch een hoofdpijndossier, een blockchain-interruptie. Door de afnemende marge in relatie tot mijn andere klanten in deze branche werd ik daarop geattendeerd. Ik plan een afspraak in voor een consult met de Artificial Intelligence-unit van de NBA. Die zullen het wel voorleggen aan hun supercomputer.

Ik chat even met de klant in kwestie en geef aan dat we er bovenop zitten. Vervolgens zie ik dat mijn virtuele assistente twee actiepunten aan mij heeft toebedeeld waar ze niet uitkomt. Ik overweeg toch ernstig een update naar een nieuwer model. Ik zie wel dat ze een afspraak heeft gemaakt met de klant op Maan Sphere 2 en ook de vlucht daarnaartoe heeft geboekt.

Vervolgens pleeg ik een paar beeldgesprekken, persoonlijke aandacht blijft ook in deze tijd van onderscheidend belang.

De auto geeft aan dat we dankzij de digitale verkeersplanning 10 minuten eerder op bestemming arriveren en informeert ook de klant daarover. Intussen bereid ik me voor op de afspraak. We bespreken de forecast voor 2031 en nemen gelijk de afronding van 2030 door. Die afronding bestaat uit het doornemen van een aantal schattingen in de balans, die we op basis van branchegegevens goed kunnen onderbouwen. Het algoritme van het ministerie van Informatie heeft het ook goedgekeurd. In mijn online dossier zie ik de belangrijke bespreekpunten en analyses. Veel administratieve vragen zitten daar niet bij. Omdat administratiebedrijven onderling met elkaar verbonden zijn is de basisadministratie een gegeven waar geen fouten meer in moeten kunnen zitten. Met belangstelling lees ik dus de bevindingen van onze IT-collega die de IT-systemen van deze klant heeft geanalyseerd. Over de privacy van de data is een aantal aanbevelingen gegeven.

Na deze afspraak vertrek ik naar kantoor. Nou ja, kantoor. Het is een 'open space' waar collega's elkaar ontmoeten en dossiers kunnen doornemen. Daarnaast gebruiken we deze ruimtes voor trainingen, het delen van ervaringen en voor de andere, onmisbare persoonlijke contacten met collega's. Het werk doen we thuis of in de auto onderweg.

's Middags heb ik een afspraak met een relatie die al 20 jaar klant is. We spreken over zijn kinderen en wie van hen geschikt zou zijn de zaak over te nemen. Veel emotionele zaken spelen daarbij een rol. Omdat ik hem al jaren ken en zijn Trusted Advisor ben, kan ik hem goed helpen en adviseren. Ondanks alle technologie blijven deze gesprekken een mooi onderdeel van het werk.

In de auto naar huis leun ik even lekker achterover, laat het licht dimmen en vraag om mijn favoriete nummer. Terwijl de eerste klanken door de auto schallen instrueer ik de keuken dat ik vanavond andijviestampot wil, met een glas Merlot uit het mooie jaar 2017. Zoals u wenst, zegt de computer.

### **Geert Dreschler**

*oprichter/partner MKB Accountants  
en initiatiefnemer ZZP-Next  
lid Arenagroep*

## 4. Opgave: naar maatschappelijke waarde

Sinds de jaren negentig wordt de beroepsgroep geplaagd door schandalen, die onder meer tot gevolg hebben dat het maatschappelijk vertrouwen in accountants afneemt. Tegelijkertijd is de beroepsgroep steeds minder eensgezind, ondanks fusies en verbeterde samenwerking. Het onderling vertrouwen tussen accountants in verschillende functies en rollen staat onder druk, wellicht mede door de maatschappelijke en politieke discussies en door de toegenomen complexiteit en regeldruk. Lang konden problemen worden afgedaan als incidenten, maar het persistente karakter duidt op structurele en fundamentele oorzaken.

Dat was ook de conclusie van het in 2014 gepubliceerde rapport *In het publiek belang* van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep, waarin tientallen maatregelen worden voorgesteld die moeten leiden tot cultuurverandering, meer transparantie, een duidelijker profiel van de beroepsgroep en het wegnemen van het maatschappelijk wantrouwen. We doen niets af aan de noodzaak van deze maatregelen, maar ze gaan volgens ons voorbij aan de hiervoor geschetste uitdagingen, die het vertrouwen op de lange termijn kunnen ondermijnen. Deze uitdagingen vragen een veel fundamentele vernieuwing en heroriëntatie van de beroepsgroep.

Sterker nog, de wijze waarop de discussie over de problemen in de beroepsgroep en de hierbij behorende oplossingen de afgelopen jaren is gevoerd, kan zelfs een bezinning en grotere vernieuwingsslag op de langere termijn in de weg staan. De hang naar eenduidigheid en de zoektocht naar consensus binnen de beroepsgroep benadrukken eerder verschillen en competitie, dan dat ze duidelijk maken wat ons verbindt. Met andere woorden: terwijl de samenleving steeds meer om maatwerk en diversiteit vraagt, zoekt de beroepsgroep steeds meer uniformiteit en samenhang.

### *Veranderopgave*

De grote veranderopgave voor de beroepsgroep is dan ook juist eenheid te vinden in de diversiteit aan rollen, diensten en maatschappelijke posities en vervolgens die diversiteit als collectieve kracht in te zetten om op allerlei verschillende manieren maatschappelijk van toegevoegde waarde te zijn. Door maatschappelijke opgaven en behoeften als vertrekpunt te nemen wordt het vertrouwen veel breder herwonnen dan middels betere of transparante uitvoering van bijvoorbeeld de wettelijke controle. Sterker nog, in de toekomst zal die wettelijke taak en rol waarschijnlijk van afnemend belang zijn voor de maatschappelijke positie van de accountant.

Uit het voorgaande destilleren we een aantal leidende principes voor de ontwikkeling van de beroepsgroep op de lange termijn:

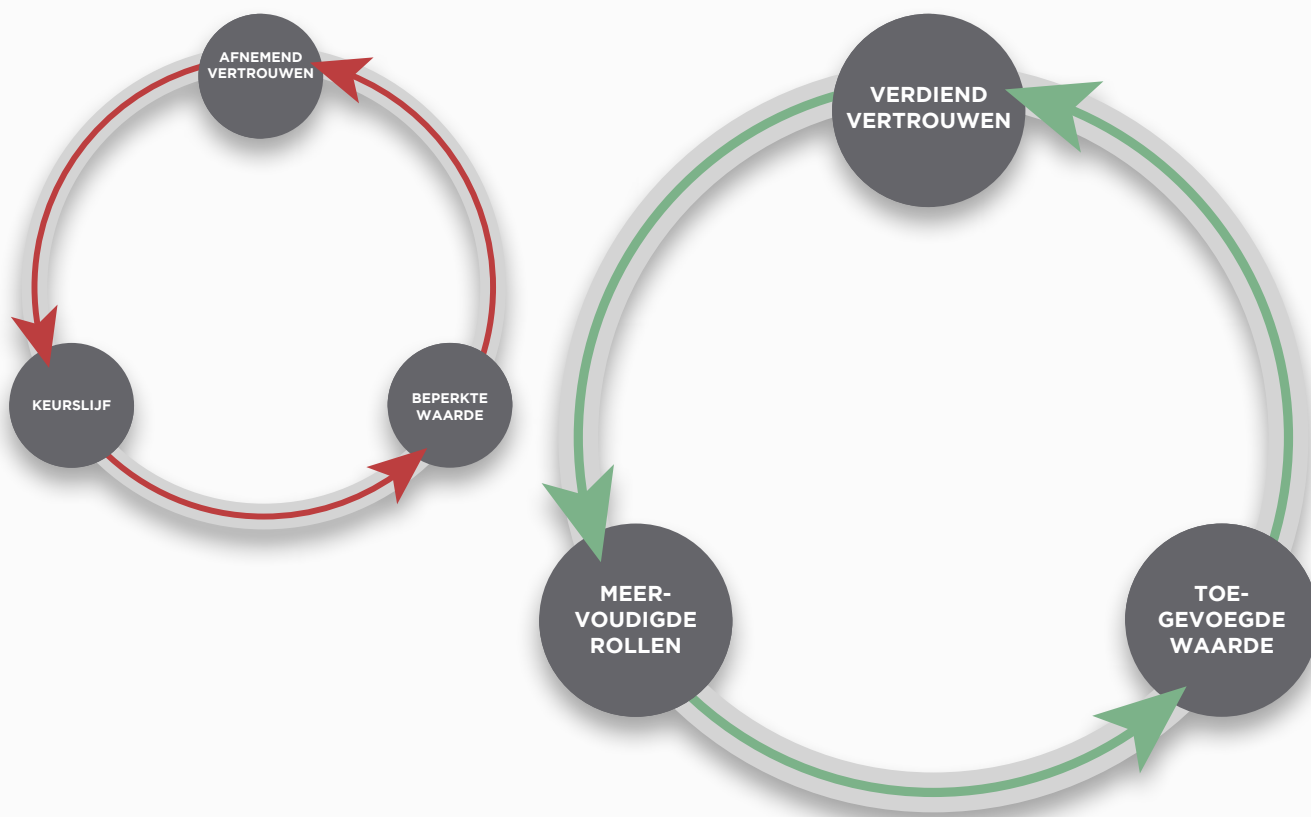
- Naar een maatschappelijke basis van legitimatie: de beroepsgroep verstevigt dan wel herwint zijn positie als vertrouwenspersoon die betrouwbaarheid toevoegt aan informatie, door de **maatschappelijke dialoog** daarover te voeren met alle betrokkenen.
- Naar een **waardering van diversiteit** in de beroepsgroep: vanuit gedeelde waarden en identiteit ziet de beroepsgroep het juist als een kracht dat men op verschillende manieren waarde kan toevoegen. Diversiteit wordt als cruciaal beschouwd voor een toekomstbestendige beroepsgroep.
- Van isolatie naar **samenwerking**: de beroepsgroep is - zowel op collectief niveau als in individuele gevallen - beter in staat waarde toe te voegen door samenwerking dan vanuit geïsoleerde functies.

- Van periodiek terugkijken naar **continu en vooruitkijken**: betrouwbaarheid toevoegen aan schattingen over continuïteit en andere toekomstaspecten wordt niet op periodieke, maar op continue basis ontsloten.
- Van passief, naar **proactief en innovatief**: de beroepsgroep én de afzonderlijke ondernemers gaan actief op zoek naar nieuwe maatschappelijke en klantwaarde-proposities.
- Van individueel oordeel naar **collectieve stem**: de beroepsgroep kan en durft ook collectief (of in deelcollectieven) maatschappelijke discussies te voeren.
- Van financiële risico's naar **bedrijfsrisico's**. Wat ook vergt dat de betrouwbaarheid van **niet-financiële informatie** breder wordt geadresseerd.

### *Positieve spiraal*

Maatschappelijk vertrouwen, het vervullen van nieuwe, diverse rollen en het toevoegen van maatschappelijke waarde zijn de drie elementen van de positieve spiraal die het accountantsberoep toekomstbestendig zal maken. Die spiraal activeren, dat is de opgave waar het beroep voor staat. Immers: door maatschappelijke waarde toe te voegen ontstaat maatschappelijk vertrouwen. Dat maatschappelijk vertrouwen maakt het, samen met nieuwe competenties, mogelijk nieuwe rollen in te nemen en samenwerkingen aan te gaan. Deze nieuwe rollen leiden weer tot nieuwe mogelijkheden om waarde toe te voegen.

Met de formulering van streefbeelden wordt dit hierna, in deel II, nader uitgewerkt.



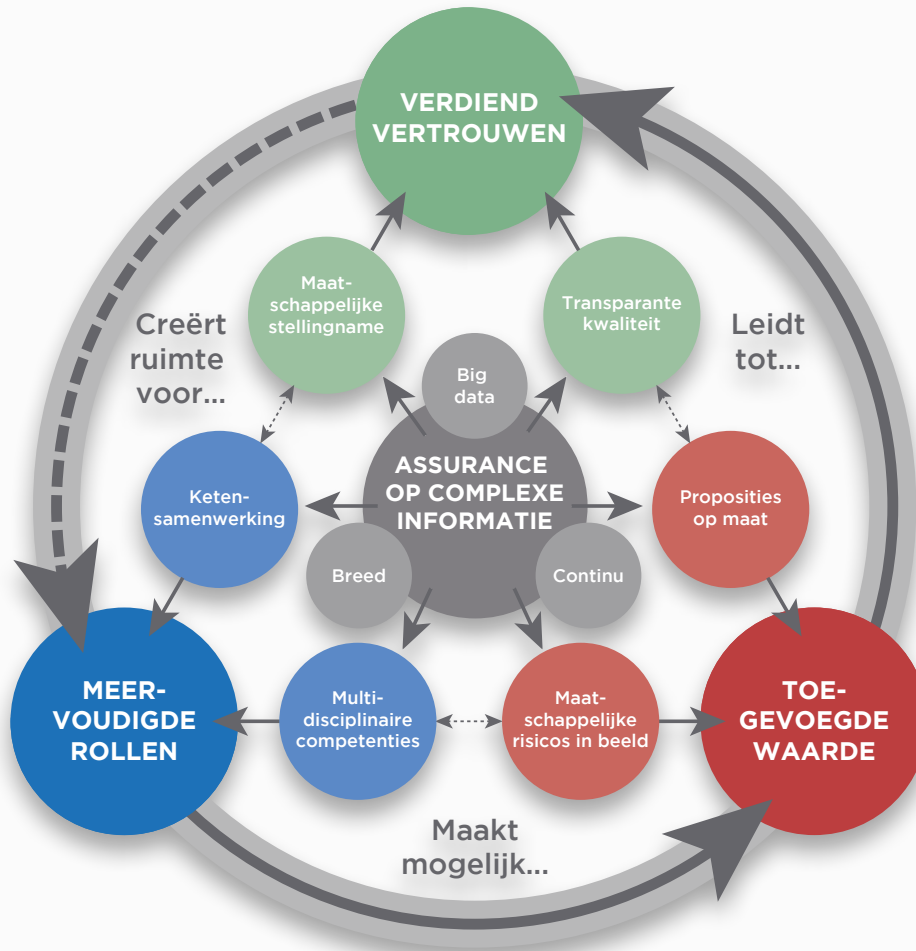


# DEEL II TOEKOMSTVISIE: NAAR HERSTELD VERTROUWEN DOOR MAATSCHAPPELIJKE WAARDE



## DEEL II

### TOEKOMSTVISIE: NAAR HERSTELD VERTROUWEN DOOR MAATSCHAPPELIJKE WAARDE



Ons toekomstperspectief is dat van een diverse beroepsgroep die maatschappelijk relevant, innovatief en flexibel is. Dat beeld is gefundeerd op drie, elkaar versterkende, pijlers.

Door in te zetten op nieuwe maatschappelijke proposities waaruit de **maatschappelijke toegevoegde waarde** van de accountant blijkt, werken we aan het herstel van maatschappelijk vertrouwen. Dit is dus geen gevraagd vertrouwen, maar **verdiend vertrouwen**. Dit creëert op zijn beurt de ruimte voor het vergroten van de diversiteit in rollen die de accountancy heeft. Deze **meervoudige** rollen stellen accountants in staat tot het aangaan van nieuwe coalities en samenwerkingsverbanden die nieuwe waardeproposities mogelijk maken, waarmee de toegevoegde waarde van de beroepsgroep wordt vergroot. Dat leidt weer tot een toenemend verdiend vertrouwen, et cetera. Samen leidt dit tot een toekomstbestendig beroep waarin men zich niet ongemakkelijk voelt bij de verschillende rollen die men speelt, maar waarin men trots is op de identiteit die men met elkaar deelt en op de toegevoegde waarde die elk van die rollen heeft.

In elke pijler speelt de toenemende complexiteit van en groeiende hoeveelheid aan informatie een belangrijke rol. Betrouwbaarheid toevoegen aan complexe informatie is de spil waaromheen de pijlers gegroepeerd zijn. Dit is niet een 'leidend principe', maar wel een belangrijk gegeven voor de toekomst, waar ook streef-beelden aan gekoppeld kunnen worden. We gaan hierna in op deze spil en op elk van de pijlers, waarbij we ook voorbeelden geven van concrete paden en toekomstbeelden. Overigens moet opgemerkt worden dat alle beelden in enige mate aan alle pijlers raken.

## 5. Centrale spil: complexe informatie

Een belangrijk gegeven bij elk van de drie pijlers is de groeiende hoeveelheid informatie en de toenemende complexiteit ervan. Wij voorzien veranderingen in het type data en de hoeveelheid data die de accountant verzamelt, de manier waarop deze data wordt geanalyseerd en omgezet in informatie en de manier waarop de accountant informatie controleert en presenteert.

De gecontroleerde jaarrekening houdt zijn betekenis voor het geven van vertrouwen aan maatschappelijk verkeer. De gereguleerde controle voegt betrouwbaarheid toe aan de hele informatiestroom van een organisatie, het gehele jaar lang. Desalniettemin neemt onder investeerders (waarvoor de accountantscontrole ooit in het leven is geroepen) het belang af dat men hecht aan de jaarrekening. Evengoed wordt voor kleine ondernemers en organisaties terugkijken naar de financiële stand van zaken van vorig jaar steeds minder relevant voor hun eigen beslissingen en hun kredieten. Stakeholders hebben daarentegen meer behoefte aan interne, relevante managementinformatie op het moment dat het nodig is (real-time). Bovendien moet deze informatie geduid worden, toekomstgericht. Als deze beweging zich doorzet, dan ontwikkelt het werk van de accountant zich van retrospectief naar toekomstgericht. Het moeten leveren van real-time betrouwbare informatie zal een stimulans zijn voor de inzet van meer ict in de sector.

Een andere trend die wij zien is dat stakeholders naast de jaarrekening en naast financiële informatie behoefte hebben aan andersoortige (niet-financiële) informatie en zekerheden. Er is een toenemende druk vanuit de maatschappij op ondernemingen en organisaties om duidelijk te maken hoe zij maatschappelijke meerwaarde creëren. In 'de nieuwe economie' lijkt het leveren van deze maatschappelijke meerwaarde inherent te zijn aan goed ondernemerschap. Vanuit de maatschappij zien wij een toenemende vraag naar betrouwbare informatie over de duurzaamheid en sociale implicaties van producten, organisaties en programma's. De samenleving verwacht veel meer verantwoording over die vragen en dit stelt hogere eisen aan wat organisaties doen. Er zijn bovendien steeds meer data beschikbaar om die verantwoording te toetsen, uit andere bronnen dan de financiële administratie van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan data van het KNMI of scheepslocatiedata voor het monitoren van (on)duurzame praktijken.

Tot slot zien wij nieuwe kansen voor de accountant toegevoegde waarde te leveren door het analyseren van data. Een groot deel van de assurance die accountants bieden berust op het met grote nauwkeurigheid en zekerheid (re)construeren of controleren van een papieren spoor van individuele boekingen (of bijvoorbeeld CO2-certificaten) naar het totaalbeeld waarover assurance geboden wordt. In de toekomst zullen wellicht benaderingen die gebaseerd zijn op big data en zelflerende algoritmen de boventoon voeren. Hiermee kan de toekomstige accountant betere en betrouwbaarder informatie genereren over de financiële positie van

een organisatie. Voorwaarde is wel dat het beroep in staat is in deze beweging mee te gaan, anders loopt het wellicht het risico een fors deel van de huidige markt te verliezen aan ict-bedrijven.

Dit vraagt nieuwe competenties, zie ook het streefbeeld in hoofdstuk 8. Ongeacht de vraag of het inrichten, ontwerpen en 'draaiend' houdend van dit soort assuranceplatforms een kerntaak voor accountants wordt, zal de accountant op zijn minst de techniek die er achter ligt door en door moeten begrijpen. Waar in het verleden de overgang van papieren boekhoudingen naar elektronische de aard van informatie wellicht niet wezenlijk veranderde (omdat de digitale boekhouding de papieren structuur weerspiegelde), zal dat in de toekomst wel het geval zijn. De accountant van de toekomst zal veel meer versmolten zijn met de technologische wereld.

Deze trends en ontwikkelingen resulteren in drie streefbeelden voor de accountant: continu en vooruitkijkend, niet-financiële informatie en big data analyse. Daarbij merken we op dat in de toekomstige praktijk deze streefbeelden in wisselende combinaties zullen voorkomen, of zelfs zullen versmelten tot één geïntegreerd assuranceplatform.

## **Streefbeeld: continu en vooruitkijkend**

### *De accountant van de toekomst realiseert integrale assurance*

De accountant richt zich momenteel voornamelijk op het bijdragen aan de betrouwbaarheid van informatie. Betrouwbaarheid is echter slechts een van de eisen waaraan informatievoorziening moet voldoen. Er is een groeiende behoefte aan informatie die niet alleen betrouwbaar is, maar ook tijdig en toekomstgericht. De accountant van de toekomst zal daarom continue assurance kunnen bieden. In deze toekomst wordt informatie niet periodiek of ad-hoc gegenereerd (of gecontroleerd), maar is die 'continu' en op maat voor alle belanghebbenden beschikbaar. Hiertoe worden interne en externe bedrijfsvoering geïntegreerd binnen een business-assuranceplatform waarbij alle relevante stakeholders betrokken worden. In dergelijke integrated continuous platforms werken partijen zoals Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, accountants in business, Risk & Control, Business Heads (key processen), external auditors, IT-auditors, security experts, data-analisten en visualisatie-experts samen.

Het kennisdomein van de accountant verschuift daarmee naar de inrichting en werking van ict en gebieden als datasecurity en hacking. Dit vereist weer integrale samenwerking in de ict-keten met ict-professionals, aanpassingen in de opleiding en het creëren van institutionele ruimte. Dit kan ook een eerste stap richting joined assurance blijken: de accountant die samen met bijvoorbeeld een IT-auditor en specialist Data Security (die integriteit data bewaakt) assurance geeft, omdat men slechts gezamenlijk tot de conclusie kan komen of een continu platform betrouwbaar is.

Dit is niet alleen een streefbeeld voor grote bedrijven met ict-voorzieningen op 'enterprise'-niveau, maar ook voor bijvoorbeeld mkb-boekhoudpakketten, die veel meer directe digitale verbindingen zullen hebben met bank, Belastingdienst, Kamer van Koophandel et cetera. Ook voor het mkb heeft real-time en toekomstgerichte, betrouwbare informatie toegevoegde waarde.

Nog noodzakelijker zijn deze multidisciplinaire samenwerking en competenties bij vooruitkijken. Vooruitkijken vraagt om toekomstgerichte analyse van data en modellen gericht op de toekomst. De accountant geeft dus (in samenwerking met anderen) een eigen kwantitatieve analyse van het continuïteitsaspect. Bijvoorbeeld een analyse rondom de waardering van intellectueel eigendom gekoppeld aan toekomstige verkopen. Accountants gaan dus niet steunen op anderen (waarderingsrapportages) maar gaan mét anderen samen aan de slag (zie ook onder 'meervoudige rollen').

## **Streefbeeld: niet-financiële informatie**

*De accountant van de toekomst voegt aan diverse informatiesoorten en -bronnen betrouwbaarheid toe*

De accountant van de toekomst zal ook over niet-financiële informatie assurance kunnen geven (door middel van bijvoorbeeld Integrated Reporting en True Value Pricing). De huidige deskundigheid van de accountant betekent per definitie dat er een grens is aan de kennis van de verschillende informatietypen en onderliggende processen. Om dat te ondervangen kan men interdisciplinaire accountants opleiden (bijvoorbeeld een combinatie van ingenieur en accountant: in het buitenland is dit gebruikelijker) of multidisciplinaire teams samenstellen waar de accountant deel van uitmaakt. In het laatste geval zou de accountant als 'betrouwbaarheidsregisseur' de verschillende competenties kunnen organiseren die noodzakelijk zijn voor integrated reporting.

De accountant van de toekomst gaat in deze visie op zoek naar nieuwe waarde: hij rapporteert over en controleert op de ecologische en sociale impact van de activiteiten van organisaties. Juist op het snijvlak van verschillende soorten informatiestromen ontstaan interessante propositities. Er liggen kansen voor een koppeling met andere externe databestanden, waardoor meer inzicht kan worden verkregen in de business, de risico's in de bedrijfstak/markt en de kwaliteit van de administratie (transactiefouten, fraudepatronen, data-anomalieën en breakdown van interne controles).

## **Streefbeeld: big data analytics**

*De accountant van de toekomst duidt complexe informatie en analyse*

De accountant van de toekomst verwerkt grote hoeveelheden data met behulp van (zelflerende) algoritmen, om betere en betrouwbaarder informatie te genereren. De accountant versterkt zijn kennis rondom data-analyse en is in staat interne en externe data te gebruiken om analyses uit te voeren, te duiden en te toetsen. Bijvoorbeeld door na te gaan of sprake is van fraude, door meerdere databronnen aan elkaar te koppelen en te zoeken naar ongebruikelijke patronen. De algoritmen zullen steeds slimmer en beter worden, maar de accountant houdt steeds een taak in het duiden van wat de software doet. Tegelijkertijd wordt de bedrijfsvoering en -informatie steeds complexer en neemt de hoeveelheid beschikbare (externe) data zeer snel toe. Daarin ligt ook een toekomstige rol voor de accountant: het begrijpelijk houden van big data en de analyses eromheen en het extraheren en uitleggen van de belangrijkste inzichten die daaruit voortkomen. Dit kan de accountant doen aan de hand van visualisatie van data en informatie, easy reporting en story telling.

Ditzelfde geldt voor de ontwikkeling van gedistribueerde 'public ledgers' zoals blockchain-technologie, waarbij er niet meer één authentieke bron of autoriteit is van een contract, eigendom of geldtransactie, maar waarbij alle partijen continu die 'authentieke' bron in het netwerk delen. Ook hier kan de accountant de betrouwbaarheid en betekenis van de informatie in die blockchain duiden.

*Bram gaat aan de keukentafel zitten, schenkt melk over zijn cornflakes, pakt zijn tablet om de kranten te scannen. 'Dat is allemaal nog redelijk hetzelfde', denkt hij, terwijl hij begint te eten. En verder piekert...*

## 2030: DE VOLVO ALS DATABRON

Een paar weken geleden kreeg hij van de NBA het verzoek te beschrijven hoe een werkdag van een CFO eruitzag in 2016, het jaar waarin Bram afstudeerde en begon met werken. De NBA is bezig met de vijfjaarlijkse herijking van haar visie op het beroep en wil de Young Profs van vandaag laten zien hoeveel er de afgelopen 14 jaar veranderd is, om ze uit te dagen zich een voorstelling te maken van de veranderingen waarmee zij in de komende jaren te maken krijgen. Omdat financiële informatie tegenwoordig nog maar een beperkt gewicht heeft in de informatiestromen waar de wereld om draait, zijn ze bij Bram terechtgekomen. Hij startte destijds als financial weliswaar met de bedoeling het tot CFO te schoppen, maar ontwikkelde zich al snel - zoals velen - tot *dataminer*.

De uitdaging van het schrijven heeft Bram enthousiast geaccepteerd. Maar hoe, wat, waar te beginnen? Hij neemt zich voor de hele dag goed op te letten en zich bij alles wat hij doet voor te stellen hoe dat er in het grijze verleden van 2016 moet hebben uitgezien.

Bram werkt bij Volvo en is op de Nederlandse markt verantwoordelijk voor de exploitatie van klant-informatie. Hij zal dadelijk met een collega naar Amsterdam rijden voor een studiedag met een gebruikerspanel voor mobiliteitsarrangementen voor senioren, de grootste klantengroep. 'Wat dat betreft niets nieuws onder de zon', denkt Bram, terwijl hij naar buiten loopt, waar de auto (natuurlijk een Volvo) met zijn collega Jesse juist komt aanrijden.

Maar de enorme verschillen stapelen zich vervolgens op. Jesse zit bijvoorbeeld nu nog aan het stuur, omdat hij nou eenmaal een verstokte automobilist is, maar dadelijk zal hij samen met Bram achterin plaatsnemen, waarna de auto hen in een goed halfuur tot voor het werkgebouw in Amsterdam zal brengen. Geen idee waar dat ding parkeert, of wat het allemaal nog zal doen voordat het hen weer op dezelfde plek zal oppikken, binnen vier minuten nadat Bram hem oproept. Het zou dan overigens ook een andere auto kunnen zijn, hetzelfde model of wellicht juist een ander, mochten ze daar zin in hebben.

En dan Volvo. Dat bestaat natuurlijk al een eeuwigheid, maar van het grote Zweedse autoconcern resteert eigenlijk alleen nog het merk, dat nog steeds staat voor kwaliteit. Dat merk is nu eigendom van de enorme wereldwijde community van Volvo-rijders, mensen die voor hun mobiliteitsoplossingen gebruikmaken van het platform dat Volvo intussen is geworden. Bram is er zelf zo een, en omdat hij een echte believer is in het concept van Volvo en daarbij een zeer ervaren specialist in datamining, heeft hij zich opgeworpen als de eerstverantwoordelijke voor klantinformatie in Nederland.

Want daar gaat het om, realiseert Bram zich, terwijl hij instapt. Kijk deze auto nu eens. Ziet er prima uit, maar sinds alle auto's nagenoeg zelfrijdend zijn geworden en volledig elektrisch, zijn de technische prestaties niet meer bepalend. Elke auto, nieuw of gebruikt, die van Volvo-software wordt voorzien en daarmee een Volvo wordt, krijgt op dat moment een plek in dat netwerk en wordt meteen voorzien van gigantische hoeveelheden data, over wegen, routes, gebruikers, bestemmingen, et cetera.

En belangrijker: de auto begint meteen data te produceren, die voor alle andere Volvo's en hun gebruikers beschikbaar komen. Dat geldt dus ook voor deze auto, waarvan Bram toevallig weet dat hij van de band rolde in een fabriek in Roemenië, die slim gebruik maakt van de materialen van oude Opels en Renaults die vanuit West-Europa daarheen werden gebracht.

Hij heeft echter geen idee wie de eigenaar van deze auto is, welk soort fleetowner daarachter schuilgaat. En dat hoeft ook niemand te weten, als die eigenaar maar erop kan vertrouwen dat de auto goed wordt beheerd en onderhouden. En maximaal wordt ingezet, waarna de netto-opbrengst bij die

eigenaar terecht komt. Waar die opbrengst uiteindelijk vandaan komt, is evenmin belangrijk. Bram ziet in de laatste jaren de opbrengsten uit de verkoop van mobiliteitsgegevens steeds verder toenemen, terwijl de omzet uit vervoerskilometers minder belangrijk wordt.

Als Bram en Jesse in Amsterdam het werkgebouw binnenlopen en naar de grote zaal worden geleid, waar een groot aantal leden van het gebruikerspanel juist is gearriveerd, bedenkt Bram dat hij hier de echte belanghebbenden van Volvo ontmoet. Zij zijn het die gebruikmaken van het scala aan vervoersmiddelen en -mogelijkheden, met alle informatie waar hun lidmaatschap hen recht op geeft. Maar zij zijn het ook die de kostbare data aanleveren, waar het bedrijf feitelijk op draait. En die dagelijks met miljoenen hun creativiteit aanwenden en de ideeën produceren, die voor Volvo en al die bedrijven in andere sectoren goud waard zijn. Zodat een groot deel van de echte trouwe gebruikers van het eerste uur al lang niet meer hoeft te betalen voor hun mobiliteit. Bram realiseert zich dat zijn kinderen, die nu nog heel jong zijn, misschien wel nooit meer hoeven te 'werken' en geheel kunnen leven van het uitwisselen van de informatie die ze produceren, tegen de informatie die ze zelf gebruiken. Werken, dat is iets voor robots...

Informatie, daar draait het allemaal om, merkt hij ook vanmorgen weer. De presentaties die voorbijkomen en waar de leden van het klantenpanel op kunnen reageren, hier in de zaal en online, gaan allemaal over de uitwisseling van informatie op het niveau van mensen. In beginsel individueel, maar je ziet voortdurend netwerkjes ontstaan, samenklonteren en weer opsplitsen. Netwerken waarin informatie wordt uitgewisseld en toegepast op een veelheid van terreinen, die voor deze groep van vooral 70-plussers van belang zijn. Niet alleen mobiliteit, maar ook energie, ontspanning, voeding, cultuur, contacten, zorg, de woning, et cetera. Bram glimlacht. Een dag uit het leven van een CFO in 2016... Die corporate wereld met zijn C-suites is nu nagenoeg verdwenen. Zoals dinosauriërs: ontzagwekkend, maar uitgestorven. Geld speelt vandaag de dag nauwelijks een rol. Data hebben de meeste functies van de euro's overgenomen. De laatste jaarrekening die Bram zag, was van de tennisclub. Maar zelfs daar is niemand er nog echt in geïnteresseerd. Omdat ook daar een simpel lidmaatschap, waarvoor je contributie betaalt om er

te mogen spelen, bijna niet meer voorkomt en niemand meer zit te wachten op een algemene verantwoording over een al maanden geleden verstreken jaar.

Steeds slimmere algoritmes maakten de weg vrij voor een explosie van blockchains. De komst van kwantumcomputers, met hun voordien onvoorstelbare rekenkracht, betekende een paar jaar geleden een nieuwe revolutie. Hierdoor zijn de kwaliteit en de betrouwbaarheid van massa's data, die op elk moment en naar elk gezichtspunt kunnen worden ontsloten, zodanig toegenomen, dat een verantwoording achteraf niets meer toevoegt. Toen Bram 14 jaar geleden begon met werken, brak net het inzicht door dat de report level assurance, met managementrapportages, kwartaalberichten en jaarverslagen, het uiteindelijk ging afleggen tegen de data level assurance. De realtime verificatie van datastromen bleek echt een ander vak dan de traditionele controle achteraf op de verantwoording van geldstromen. Goed dat hij toen koos voor een loopbaan in de datamining in plaats van de veel technischer assurance. Hij kan zijn creativiteit helemaal kwijt in het voortdurend onderzoeken en uitproberen van nieuwe, betrouwbare en betekenisvolle combinaties van informatie uit andere bronnen. En daar kom je toch telkens weer uit bij echte mensen van vlees en bloed.

Hoewel? Als hij over een paar uur thuiskomt, gaat hij een paar presentaties bekijken waar Jesse hem zojuist op attendeerde. Volgens Jesse gaat hij dan mogelijkheden zien waar ze zich in 2016 bij de NBA geen voorstelling van hadden kunnen maken. Hij is benieuwd...

### **Marc Eggermont**

*NBA-bestuurslid en zelfstandig adviseur*

*Taille Humaine.*

*lid Arenagroep*



## 6. Pijler: Vertrouwen

Het maatschappelijke vertrouwen in het accountantsberoep berust in toenemende mate op de wettelijke legitimering en steeds minder op het geloof dat de accountant de vanzelfsprekende vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer is. Dit is een imagoprobleem en bovendien leidt het tot steeds gedetailleerder regels, die kostbare en veelal vruchteloze complianceprocessen voor zowel accountant als klant met zich meebrengen. Tegelijkertijd is het onvermijdelijk dat ook in de toekomst fouten gemaakt worden door accountants. De rol van vertrouwenspersoon waarmaken wordt dan nog moeilijker en er zullen weer meer regels bijkomen. Het aantal onafhankelijke accountants(kantoren) dat controleopdrachten kan, mag en wil uitvoeren zal uiteindelijk de wal zijn die het schip keert. Nu al is het in sommige sectoren lastig tegen aanvaardbare kosten een controlerend accountant te vinden.

De professie kan daarnaast ook niet zonder vertrouwen bij een breed publiek. Mensen zijn *'sense makers'*: ze proberen de informatie die zij krijgen te plaatsen in bredere context en te koppelen aan beelden die ze al hebben. Daarbij gaat het om meer dan alleen traditionele professionaliteit: de burger vormt zich een totaalbeeld. Wat voor mensen zijn accountants? Wat is hun motivatie: geld verdienen of maatschappelijk plichtsbesef? Als die informatie ontbreekt of teleurstellend is, dan luidt de conclusie *'this does not make sense'*. Voor het aanzien van de beroepsgroep is het van belang dat de stroom informatie die over accountancy naar buiten komt het beeld oproept van een 'vertrouwenwekkende' beroepsgroep.

Om in deze pijler tot een doorbraak te komen, kunnen we ons als gedachtenexperiment een toekomst voorstellen waarin de wettelijke legitimatie geheel ontbreekt. Wat zou er dan gebeuren? Hoe zou dan vertrouwen ontstaan? Bij andere beroepsgroepen zoals artsen, juristen, makelaars en taxateurs kan wat dat betreft inspiratie worden opgedaan: waarom heb je in sommige beroepsbeoefenaren meer vertrouwen dan in andere? Hoe organiseert men dit?

Leidende principes in het winnen van maatschappelijk vertrouwen blijven ook in de toekomst: deskundigheid (kennis om de betrouwbaarheid van informatie te kunnen beoordelen), ervaring (deskundigheid in praktijk gebracht door 'vlieguren') en integriteit (grondhouding, rekening houdend met alle relevante belangen). De eisen die gesteld worden aan de hele beroepsgroep zijn niet nieuw: ze zijn direct herleidbaar tot de fundamentele waarden die altijd al ten grondslag lagen aan de beroepsuitoefening en voorop staan in de gedragscode van accountants (Code of Ethics, in Nederland VGBA).

Essentieel hierbij is dat de deskundigheid en de 'license to operate' niet per se hetzelfde hoeven te zijn. De eerste is gekoppeld aan een deugdelijke opleiding, de tweede aan de verkregen en onderhouden ervaring. Voor accountants in business, en met name voor de mkb-accountants betekent deze ervaring vooral een 'trust provider' te zijn. Het maatschappelijk verkeer in het mkb (voornamelijk banken, Belastingdienst en natuurlijk de ondernemers) heeft behoefte aan betrouwbare financiële informatie.

Voor de controlerend accountant ontstaan in dit gedachtenexperiment verschillende toekomstbeelden. Het is denkbaar dat bedrijven selectiever worden en alleen nog voor controle kiezen als bijvoorbeeld aandeelhouders of financiers dat afdwingen. Maar er zijn (in samenhang) ook andere modellen denkbaar, die juist de markt vergroten. Er ontstaat meer specialisatie en er worden specifieke producten gevraagd en aangeboden.

den die bij specifieke behoeften van bedrijven en hun belanghebbenden passen. Een verregerende vorm zou kunnen zijn dat accountants in feite verzekeraars worden (of verzekeraars ondersteunen) die de jaarrekening 'verzekeren' tegen foutieve informatie. En zoals een schadeverzekeraar toeziet op (en meedenkt met) brandpreventie bij verzekerden, zo controleert en adviseert de accountant ook gericht de verzekerden. Wat wezenlijk anders zal worden is dat we van 'trust me/proof me' naar 'show me' gaan: het laten zien van maatschappelijke toegevoegde waarde. Dat betekent in de eerste plaats die nieuwe waardeproposities ontwikkelen (zie hoofdstuk 7) en nieuwe rollen en samenwerkingen aangaan om dat mogelijk te maken (zie hoofdstuk 8). Maar 'show me' betekent ook die toegevoegde waarde, zoals beleefd door klanten en andere stakeholders, zichtbaar maken. Dit leidt tot het streefbeeld 'transparante kwaliteit'. Het tweede streefbeeld voor de pijler vertrouwen richt zich erop dat de beroepsgroep (collectief) stelling neemt als de 'rules' en de 'principles' niet meer matchen.

## Streefbeeld: transparantie kwaliteit

*De accountant van de toekomst biedt transparantie over de specifieke kwaliteit die hij biedt*

In een maatschappij waarin vertrouwen binnen netwerken ontstaat, wordt ook steeds meer in netwerken (beleefde) kwaliteit gedeeld. Ook accountants zouden hun maatschappelijk vertrouwen kunnen vergroten door naast de algemene wettelijke kwalificaties hun specifieke competenties transparant te maken. Dit gaat om meer dan alleen vakkennis. Belangrijk is bijvoorbeeld dat een accountant excelleert in het begrijpelijk uitleggen en meedenken met de klant en dat hij zich nieuwe technieken voor 'big data'-analyse heeft eigen gemaakt en hier assurance op kan geven.

Een vorm van transparante beoordeling zal waarschijnlijk sowieso ontstaan. Er is geen reden waarom reviewplatforms voor onderwijzers, timmerlieden, taxichauffeurs en notarissen zich niet zullen uitbreiden naar de accountancy. De vraag aan de beroepsgroep is of hij hierin een actieve rol wil en kan spelen, of dat hij dit aan anderen overlaat. Een andere vorm van transparantie in kwaliteit zouden specifieke keurmerken voor kwaliteit kunnen zijn. Door kwaliteit transparant te maken, kunnen accountants zich ook positief onderscheiden; in tegenstelling tot bijvoorbeeld het tuchtrecht, dat vooral gericht is op negatief onderscheiden.

## Streefbeeld: Maatschappelijke stellingname

*De accountant van de toekomst neemt actief (collectief) stelling in maatschappelijke debatten*

Maatschappelijk vertrouwen vanuit principle-based werken betekent ook maatschappelijk stelling durven nemen tegen regels en procedures die geen principe dienen. Accountants zouden actief 'nee' moeten durven zeggen tegen verklaringen en procedures die eigenlijk geen enkele meerwaarde bieden. Deze stellingname kan hand in hand gaan met ketensamenwerkingen van accountants in diverse rollen om principes en regels weer met elkaar in overeenstemming te brengen (zie hoofdstuk 8).

Andersom zou ook maatschappelijk stelling genomen moeten worden wanneer een belangrijk principe teloor dreigt te gaan. Bijvoorbeeld als een nieuw financieel product wordt verkocht dat aan alle technische

eisen voldoet, maar waaraan toch een nieuw soort risico kleeft. Of als in een bedrijfstak systeemrisico's aan het ontstaan zijn, die onvoldoende in de individuele financiële plaatjes van bedrijven worden gereflecteerd (zie ook het streefbeeld 'maatschappelijk risico's in beeld').

Deze stellingname is dus ook collectief. Nu is het vooral de individuele accountant die zijn individuele klant op risico's moet wijzen. Maar ook de beroepsgroep (of relevante deelgroepen) zou, naast reflectie op interne aangelegenheden en het eigen maatschappelijk functioneren, zich kunnen bezighouden met inhoudelijke thema's en ontwikkelingen. Zoals nu artsen buiten hun individuele praktijk om op allerlei manieren collectief hun expertise over gezondheid uitdragen en daardoor zichtbaar maatschappelijke waarde toevoegen, zo zouden ook accountants via allerlei kanalen een dialoog kunnen voeren over signalen die zij in hun praktijk en vanuit hun expertise oppikken. Dit kan bijvoorbeeld ook gebeuren door meer dan nu het geval is specifieke deskundigheid in te brengen in wet- en regelgevingstrajecten, in monitoringcommissies en in andere onderzoekscommissies.

## 7. Pijler: toegevoegde waarde

In de toekomst die we schetsten in hoofdstuk 3 wordt maatschappelijk vertrouwen en economisch rendement verdiend door aantoonbaar waarde toe te voegen ('show me'). Die maatschappelijke toegevoegde waarde staat onder druk. Het uitgangspunt is dat de accountant, in welke rol en functie dan ook, van toegevoegde waarde is voor het maatschappelijk verkeer. Juist in een complexe maatschappelijke omgeving, met alle onzekerheden van dien, komt dit primair neer op het toevoegen van vertrouwen aan dit maatschappelijk verkeer. Nu dat veel breder wordt dan alleen het vertrouwen toevoegen aan financieel-economisch verkeer tussen direct betrokkenen, impliceert dit ook een enorme verbreding van de wijze waarop de accountant van toegevoegde waarde is of kan zijn. Maar het impliceert op zijn minst twee grote veranderingen ten opzichte van de nu soms dominante praktijk. Ten eerste het veel sterker opereren vanuit de vraag van de klant of stakeholder om maatwerk te leveren. Dit is tweerichtingsverkeer. De behoefte van de klant moet vanuit de vakkennis en expertise van de accountant worden vertaald in een propositie op maat. Ten tweede is er in toenemende mate behoefte aan het toevoegen van vertrouwen aan informatie die niet direct aan financieel-economisch verkeer gekoppeld is. De mogelijkheden hier zijn groot, maar vragen wel om een proactieve inzet op het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden, methoden en werkwijzen om aan deze behoefte tegemoet te komen.

Deze vraag speelt op twee niveaus: hoe biedt de accountant op het niveau (en in de ogen) van de maatschappij meerwaarde en hoe vertaalt zich dit in een concrete waardepropositie voor een specifieke klant? Alleen proposities die maatschappelijke en individuele meerwaarde bieden, zijn duurzaam (in de zin van volhoudbaar).

Meerwaarde wordt daarbij ook gerelateerd aan andere spelers in de maatschappij. Door de gesignaleerde 'branchevervaging' verandert de interne reflectie van de beroepsgroep op hoe we de maatschappij van dienst zijn naar een meer externe reflectie: welke onderscheidende meerwaarde kunnen wij als beroepsgroep bieden?

## Streefbeeld: onderscheidende proposities

*Accountant van de toekomst kent pains & gains van zijn bestaande en nieuwe klanten*

Dit zal leiden tot een gediversifieerde waardepropositie: er ontstaat meer specialisatie en er worden specifieke producten gevraagd en aangeboden die bij specifieke behoeften van bedrijven en hun belanghebbers passen. Een belangrijke rol hierbij spelen ontwikkelingen in de informatiebehoefte en technologie die de relevantie van een jaarrekening/accountantsrapport na verloop van tijd doen afnemen. Er ontstaan mogelijkheden om snel gedetailleerde real-time financiële en niet-financiële informatie en analyses te krijgen over hoe een organisatie er voorstaat. Dergelijke informatie kan voor specifieke stakeholders van belang zijn en zij kunnen opdracht geven deze informatie te verzamelen en/of te controleren. De dienstverleners die zich hierin zullen specialiseren zijn deels accountants met assurance-deskundigheid, maar ook big data-specialisten zoals Google, telecombedrijven en banken. Hieruit kunnen nieuwe allianties ontstaan met nieuwe assuranceproducten.

Dat vraagt allereerst om inzicht in de vraag op welke terreinen de (toekomstige) behoeften van (toekomstige) klanten liggen en wat accountants op die terreinen kunnen bieden. De vraag is ook wie die toekomstige klant is. Is dat nog steeds de onderneming of organisatie om wiens financiën het gaat, of is dat bijvoorbeeld direct de milieuorganisatie, de Belastingdienst, verzekeraar, bank, of andere belanghebbenden? Met andere woorden: wiens 'pains' verhelpt de toekomstige accountancy en op welke 'gains' kan de beroepsgroep inspelen?

## Streefbeeld: maatschappelijke risico's in beeld

*Accountant van de toekomst gaat voorbij financiële risico's naar risico's op het niveau van onze maatschappelijke systemen*

In toenemende mate worden bedrijven met andersoortige dan financiële risico's geconfronteerd. Bovendien is er toenemende aandacht voor systeemrisico's die de individuele onderneming overstijgen en betrekking hebben op de duurzaamheid en kwetsbaarheid van hele bedrijfstakken. Accountants kunnen nieuwe diensten aanbieden die ondernemingen en hun toezichthouders en stakeholders helpen beter grip te krijgen op die maatschappelijke risico's, om zo duurzamer te ondernemen.

Een dergelijk vertrouwen toevoegen aan een maatschappelijk systeem, of aan de maatschappelijke context waarin een bedrijf opereert, kan de accountant niet alleen. Maar hij kan wel zijn unieke kennis en competenties inbrengen in samenwerkingsverbanden met gevestigde en nieuwe spelers, zoals economen, duurzaamheidsexperts en systeemanalisten. Het helpen van bedrijven en andere organisaties door betrouwbaarheid toe te voegen aan toekomstgerichte informatie (zie streefbeelden bij complexe informatie) kan een eerste stap zijn om dit soort nieuwe competenties en samenwerking te ontwikkelen.

# 2030: MOOIER WERK, BETER WERK

*Het is 23 maart 2030. Vijf jaar na een belangrijk ijkpunt voor de assurancepraktijk van onze accountantsorganisatie X. Op 23 maart 2025 nam de Tweede Kamer namelijk het besluit met ingang van het boekjaar 2026 de wettelijke jaarrekeningcontrole af te schaffen. Er is sindsdien heel wat gebeurd. De dynamiek die ontstond was niet te vergelijken met de toch al behoorlijk roerige jaren daarvoor.*

Waar een deel van de sector vreesde voor verlies van veel omzet, bleek het tegenovergestelde te gebeuren. De controle was ineens geen moeite meer, maar organisaties maakten bewust de keuze de jaarrekening al dan niet te laten controleren. Een beperkt aantal besloot inderdaad de jaarrekening niet langer te laten controleren. Maar in veel gevallen gaven stakeholders aan een accountantscontrole juist van groot belang te vinden: banken, aandeelhouders, toezichhouders in specifieke sectoren, ondernemingsraden. Om nog maar te zwijgen van het management van veel ondernemingen, dat het een prettige gedachte vond de interne beheersing en de cijfers van de deelnemingen periodiek te laten toetsen door een externe partij. Al was het maar vanwege de preventieve werking die daarvan uitgaat.

De bewuste keuze voor accountantscontrole zorgde ervoor dat ondernemingen en hun stakeholders de toegevoegde waarde van de accountant meer gingen waarderen. Het werd een factor waarmee men zich kon onderscheiden. Het zorgde er ook voor dat ze bewuster gingen nadenken over de zaken waarvoor men een accountant wilde inschakelen; een volledige jaarrekeningcontrole, een controle op elementen, controle van financiële informatie of juist van niet-financiële informatie, et cetera.

Dit alles gebeurde aansluitend op een periode waarin de sector al voor grote uitdagingen was komen te staan, enerzijds door digitalisering en anderzijds door het verschuiven van de nadruk op financiële informatie en aandeelhoudersdenken naar die op geïntegreerde informatie en stakeholdersdenken.

Als bestuurder van X voelt Theodoor zich als een vis in het water in deze nieuwe, dynamische omgeving. Samen met het internationale netwerk heeft X jarenlang flink geïnvesteerd in de digitalisering van de controle en het opbouwen van de vereiste kwaliteiten en vaardigheden van de mensen binnen de organisatie. Ook de samenwerking met een aantal grote softwarebedrijven en technologische start-ups is cruciaal geweest voor de positie die X heeft opgebouwd. Vanuit een sterk digitaal georiënteerde aanpak levert de organisatie een brede assurancepositie.

Alles staat in het teken van de bijdrage die X levert aan transparantie en betrouwbaarheid van interne en externe informatievervalsing. Dat kan als controlerend accountant zijn, maar, als X niet de controlerend accountant is, dan kan dat ook als specialist en adviseur op het gebied van bijvoorbeeld interne beheersing, verslaggeving, waardering of internal audit.

X is zelfs informatievervalsing via een zelf ontwikkelde portal, waarmee ze unieke informatie kan verstrekken over sectoren of ondernemingen door met behulp van slimme algoritmen private informatie en openbare informatie aan elkaar te koppelen. Afhankelijk van het aantal en de aard van de bronnen kan X ook een indicatie geven van de betrouwbaarheid van de informatie en wat er moet gebeuren om de betrouwbaarheid te verhogen.

Deze organisatie heeft specialisten in huis op een veelvoud van gebieden en onderwerpen. Dat is cruciaal voor het leveren van de brede assurance-dienstverlening. Van het piramidemodel is definitief afscheid genomen, dat past niet meer bij de gedigitaliseerde omgeving, waarin immers veel minder behoefte is aan mensen die repeterend werk uitvoeren. Het heeft plaatsgemaakt voor een model waarin mensen zich veel breder ontwikkelen, door afwisselend binnen verschillende disciplines in het kantoor werkzaam te zijn. Niet alleen biedt dit model de mensen een veel breder en uit-

dagender perspectief, Theodoor is ervan overtuigd dat het voor de ontwikkeling van echte expertise cruciaal dat mensen niet alleen controle-opdrachten doen, maar hun expertise ook inzetten en ontwikkelen bij het uitvoeren van andersoortige opdrachten. Bijvoorbeeld als verslaggevingsadviseur of internal auditor.

Via het dashboard op zijn tablet krijgt Theodoor in één oogopslag de relevante informatie over alle lopende opdrachten. Bij welke opdrachten speelt een verhoogd continuïteitsrisico? Waar wordt een verhoogd impairmentrisico geïdentificeerd? Welke ondernemingen worden naar verwachting het meest geraakt door die nieuwe IFRS-standaard? Waar lijken de geselecteerde procedures niet aan te sluiten op de geïdentificeerde risico's? De combinatie van digitalisering van de controle en betere centrale monitoring en risico-identificatie op basis van de rijke data en slimme algoritmes, stellen X in staat veel beter dan in het verleden kwaliteitsrisico's vroegtijdig te identificeren en te voorkomen.

Lang heeft X geworsteld met het vinden van de juiste balans tussen centrale aansturing en standaardisatie enerzijds en de ownership en oordeelsvorming van individuele professionals en teams anderzijds. Inmiddels is die balans gevonden. De technologie helpt teams hun aandacht te focussen op die zaken die bij uitstek hun oordeelsvorming vragen en om dat te doen op basis van rijke data. De teams komen op deze manier tot goed onderbouwde oordeelsvorming ten behoeve van de controle of tot veel meer op feiten gebaseerde advisering dan in het verleden.

'Tja, het was vroeger toch wel behelpen, als je dat vergelijkt met de informatie die we nu hebben', mijmert Theodoor. 'Wat maakt dat het werk toch mooier en beter. Ooit was ik bang dat verregaande digitalisering de sector grotendeels overbodig zou maken en de menselijke kant en professionele oordeelsvorming minder belangrijk zouden worden. Maar niets is minder waar. De sector bloeit als nooit tevoren en het werk van de professional is interessanter dan ooit. Veel meer ruimte voor kwalitatief goede oordeelsvorming en interactie met mensen dan vroeger, maar dan op basis van veel betere data.'

### **Arjan Brouwer**

*partner PwC, gespecialiseerd in IFRS, oud-lid van de werkgroep Toekomst Accountant lid Arenagroep*

## **2030: MOOIER WERK, BETER WERK**

## 8. Pijler: samenwerken vanuit meervoudige rollen

Accountants hebben een gedeelde identiteit en meerdere rollen. Die diversiteit stelt de beroepsgroep in staat zijn maatschappelijke toevoegde waarde te vergroten. Het biedt de beroepsgroep ook robuustheid door zijn toekomst niet van het succes van één of enkele rollen te laten afhangen. Door de hiervoor geschetste toenemende complexiteit van informatiestromen zullen deze rollen waarschijnlijk nog diverser worden. Juist door meervoudige rollen kunnen onderscheidende proposities voor toegevoegde waarde ontwikkeld worden.

Dus blijven er meerdere 'soorten' accountants bestaan. Wel voorzien we een toekomst waarin individuele accountants(kantoren) zich meer van elkaar onderscheiden op de specifieke klantbehoeften waarop ze inspelen, dan op hun formele positie en categorisering. Deze diversiteit in rollen gaat hand in hand met samenwerkingen om vanuit die verschillende rollen (inclusief de accountants in business) gezamenlijk waarde toe te voegen (zie streefbeeld ketensamenwerking). Dit gezamenlijk waarde toevoegen is essentieel voor maatschappelijke toegevoegde waarde en vertrouwen.

Bovendien zien we dat in de toekomst een accountant vaak meerdere rollen zal spelen. Zo kan de accountant een brede 'trust provider' zijn voor grote organisaties: iemand die niet alleen vertrouwen toevoegt door een onafhankelijke blik op financieel-economische informatie, transacties en overzichten, maar ook aan informatie op het gebied van sociale kwesties en duurzaamheid. En deze rollen zullen ook vaker multidisciplinair zijn: bijvoorbeeld de accountant als 'regisseur' voor betrouwbare informatie of 'radar' voor risico's (zie streefbeeld multidisciplinaire competenties).

Voor het mkb kan de accountant nog meer een 'trusted advisor' worden. Een adviseur die ook multidisciplinair is en naast het samenstellen van betrouwbare informatie (specialisme) generalist is op tal van andere onderwerpen waar de ondernemer mee te maken heeft. Denk aan financieringen, fiscaliteit, financiële planning, HRM en automatisering.

### Streefbeeld: ketensamenwerking

*De accountants van de toekomst werken proactief samen in de gehele keten.*

Op dit moment worden rollen vaak gescheiden gehouden en wordt er relatief weinig samengewerkt tussen accountants in de keten. Accountants in business en controlerend accountants hebben nu verschillende belanghebbenden. Ze zitten in de praktijk vaak tegenover elkaar, wat in veel gevallen leidt tot scherpste, maar even vaak tot onderlinge fricties, wantrouwen, oplopende kosten en afnemend begrip bij de verschillende stakeholders. Van een situatie van onderling wantrouwen en controle willen we komen tot nieuwe ideeën om gezamenlijk het bedrijfsbelang en publiek belang te dienen vanuit gedeelde expertise. Accountants bezetten belangrijke posities in de financiële keten. Samenwerking is mogelijk door in concrete situaties proactief samen oplossingen te zoeken, gezamenlijk de informatieplatforms (hoofdstuk 5) te creëren of maatschappelijk stelling te nemen (zie hiervoor). Deze ketensamenwerking vanuit een gedeelde identiteit zal ook nadrukkelijk de accountants in business moeten betreffen: zij maken kennis en gevoel over de keten compleet en spelen zo een belangrijke rol in de beroepsgroep.

## Streefbeeld: multidisciplinaire competenties

*De accountant van de toekomst kan schakelen tussen disciplines en tussen rollen*

Meervoudige rollen impliceren meervoudige competenties. Competenties die vooral de accountant van de toekomst in staat moeten stellen om in multidisciplinaire netwerken te opereren.

Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- Kunnen omgaan met verschillende soorten kennis uit verschillende informatiebronnen. Dat kan traditionele financiële informatie zijn, maar ook bijvoorbeeld een analyse van duurzaamheid op systeemniveau of ontwikkelingen in social media rondom een organisatie of thema.
- Kunnen samenwerken met andere disciplines waaronder ict- en data-specialisten. Er zijn ook veel andere specialisten en maatschappelijke organisaties die zich bezighouden met (betrouwbaarheid van) informatie. Alle streefbeelden bij de centrale spil 'complexe informatie' vragen om samenwerking met andere disciplines: variërend van bedrijfsvoeringmanagers tot ecologen, en van programmeurs tot GPS-specialisten.
- Een goed inlevingsvermogen in alle mogelijke belanghebbenden en een proactieve houding om nieuwe proposities te ontwikkelen (zie het streefbeeld onderscheidende proposities hierna).



# BIJLAGE: PROEFTUINEN

*In deze bijlage zijn ideeën opgenomen die aan de streefbeelden zijn verbonden. De ideeën hebben de bedoeling de streefbeelden prikkelend en concreet te maken. Ze konden niet allemaal rekenen op consensus in de groep. Sterker nog: ze waren vaak onderwerp van felle discussie. Dat maakt echter ook onderdeel uit van het begin van een transitieproces: een gezamenlijke visie, maar verschillende ideeën over de invulling daarvan en de wegen die naar de realisatie van de visie leiden. Door discussie, maar vooral door leren en experimenteren in de praktijk, kristalliseren later in het transitieproces een aantal stromingen zich uit.*

## Idee/initiatief: ratingsysteem

Overall om ons heen ontstaan ratingsystemen waarbij klanten en andere gebruikers ratings geven. De beroepsgroep zou proactief zijn eigen systeem kunnen opzetten. Zo hebben zorginstellingen bijvoorbeeld grotendeels samen met patiëntenorganisaties en overheid hun eigen ratingsysteem ontwikkeld in de vorm van tevredenheids-enquêtes en medische indicatorensets. Dit geeft controle en draagt bovendien bij aan een snelle ontwikkeling van een ratingsysteem, waarmee de kwaliteit maximaal transparant gemaakt wordt. Het is ook denkbaar dat er kwaliteitsregisters ontstaan op basis van ratings door gebruikers en stakeholders, net zoals dat bij andere producten en diensten het geval is. Een dergelijk ratingsysteem ligt vooral voor de hand voor de mkb-accountant.



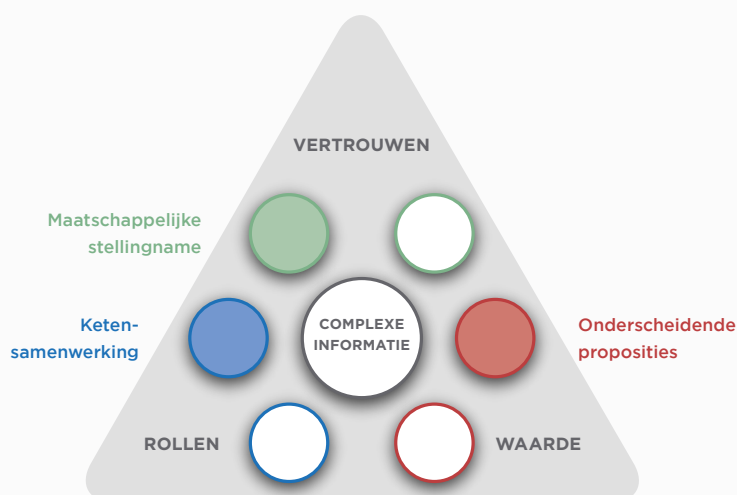
## Idee/initiatief: keurmerk

Dit ratingsysteem zou op zichzelf kunnen staan of in combinatie met een keurmerk. Een keurmerk zou op een andere manier invulling geven aan de kwalificaties van een accountant. Het kan al dan niet een wettelijke inbedding krijgen, maar bij het bepalen van de normen waaraan de houder moet voldoen, wordt de input gevraagd van het maatschappelijk verkeer. Gezamenlijk geven we het keurmerk inhoud. Opleidingen kunnen hier specifiek op afgestemd worden en de beroepsgroep kan uitdragen dat hun leden zich onderscheiden door een samen met klanten vormgegeven keurmerk. Dat is een keurmerk dat men ook kan kwijtraken, waarbij slechte ratings een minstens zo belangrijke rol spelen als de inhoudelijke beoordeling van klachten.

## Idee/initiatief: nieuw soort stuur- en werkgroepen

Dit idee draait om het aanvullen van de gebruikelijke bestuurlijke gremia met een meer vooruit en naar buiten kijkende groep. In 'reflectiegroepen' worden enthousiaste mensen vanuit de beroepsgroep (en daarbuiten) bij elkaar gezet. Alle deelgroepen in de accountancy moeten onderling samen definiëren wie hun klanten zijn, wat hun bedreigingen zijn en wat hun propositie is.

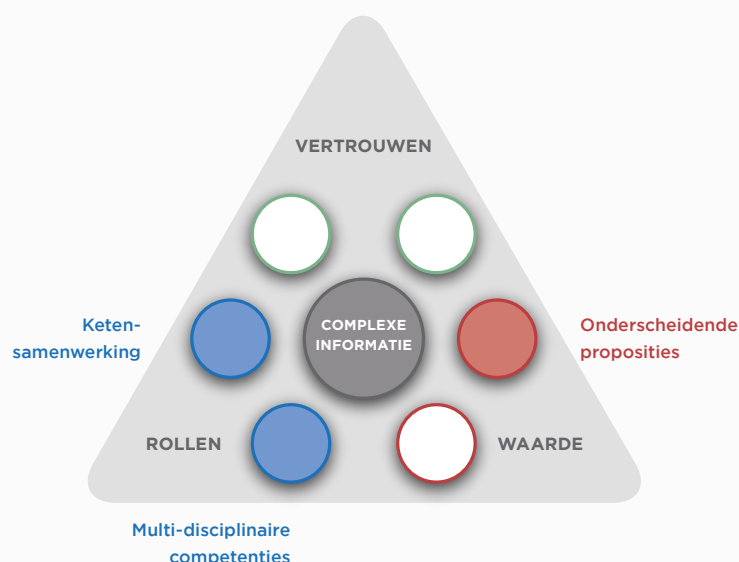
Vanuit hier kan een maatschappelijke dialoog gevoerd worden: een groep voorziet bijvoorbeeld dat in een bepaalde sector veel mkb-bedrijven op papier nog financieel gezond zijn, maar waarschijnlijk de komende vijf jaar niet gaan overleven. Het mkb weet dat, maar doet er niets aan. Men kan een werkgroep met verschillende mkb-accountants, maar ook bijvoorbeeld mkb-ondernemers inrichten: wat is er voor ons mogelijk? Wat voor kansen biedt dit voor de beroepsgroep? Hoe kunnen we het mkb in de nieuwe situatie helpen? Geven we collectief een signaal aan de maatschappij?



## Idee/initiatief: test-/showcase continuous assurance

Er zijn platforms mogelijk die interne bedrijfsvoering en externe assurance op zo'n manier integreren dat bevoegde partijen (zoals directie, commissarissen, maar ook aandeelhouders of andere belanghebbenden) direct de actuele, maar ook gecontroleerde financiële overzichten uit de systemen kunnen halen, waarbij men zelf de informatie kan selecteren, combineren en visualiseren.

Dit soort nieuwe proposities zijn gebaat bij inspirerende praktijkvoorbeelden ('show me'). Een manier om het streefbeeld 'continu, vooruitkijkend en integraal' dichterbij te brengen zou dus zijn om een aantal showcases te ontwikkelen, bijvoorbeeld van enkele grotere, maar overzichtelijke Nederlandse bedrijven.



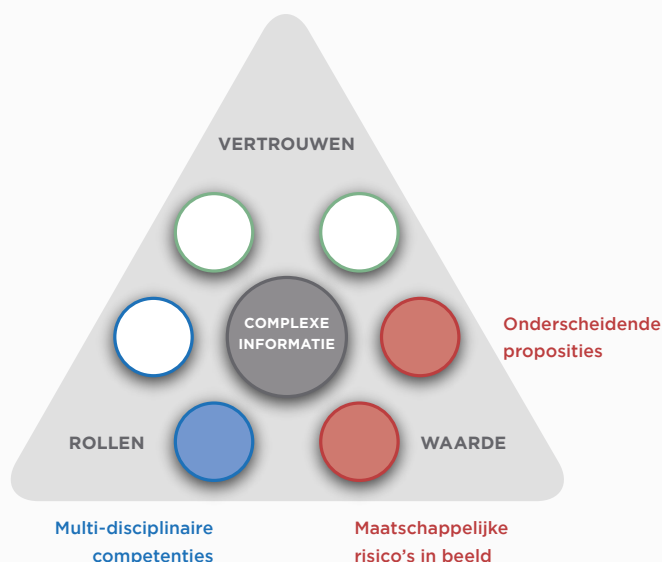
## Idee/initiatief: assurance op eco-monitoring door big data

Een prangend maatschappelijk probleem is de uitputting van natuurlijke bronnen en de moeite om hierover betrouwbare informatie aan producten en bedrijven toe te voegen.

Met de opkomst van 'big data' (en open data) en 'Internet-of-Things' zijn informatiebronnen die nauwkeurige eco-monitoring mogelijk maken overvloedig aanwezig. Een vissersboot heeft bijvoorbeeld vaak een openbaar beschikbare GPS-positie en de elektronica aan boord weet of de netten uit zijn of niet. Publieke bestanden geven aan

waar beschermde en verboden zones voor vissen zijn. Het probleem is dus niet de beschikbaarheid van data en zelfs het combineren ervan is relatief eenvoudig, maar de assurance is het probleem: hoe weten we dat de schipper niet met de sensor heeft gerommeld, of zijn GPS-baken niet op een ander schip heeft geplakt? En hoe garanderen we dat de informatie op de juiste manier gecombineerd is?

Hier zouden accountants samen met specialisten kunnen werken aan een 'trusted platform' voor eco-monitoring van visserij: een trusted platform waar overheid, milieu-NGO's en burgers in real-time de visserij kunnen volgen. Zo ontstaat maatschappelijk vertrouwen en worden dure en sporadische overheidsinspecties grotendeels overbodig.



## Idee/initiatief: systeemaccountant voor een gezond financieel- economisch systeem

De accountant speelt meerdere rollen in de samenleving, maar wordt door het brede publiek en ook vaak door belanghebbenden beschouwd als representant van één groep. Tegelijk, of misschien juist hierdoor, is het algemene beeld van de accountant dat van 'de slager die zijn eigen vlees keurt'. Doordat niet duidelijk is welke rollen de accountant speelt, wordt het maatschappelijk vertrouwen uitgehouden. Het leidt bovendien tot steeds meer en specifiekere regels, waardoor de kosten voor stakeholders navenant toenemen.

Vanuit het publiek belang is het noodzakelijk dat de beroepsgroep naar buiten toe beter gecompartmenteerd wordt. De verschillende rollen van regelgever, beroepsbeoefenaars, business en toezicht moeten beter worden onderscheiden en gepresenteerd. Hieraan zit ook een sterke internationale dimensie: het is noodzakelijk in internationale afstemming tot een dergelijke herkenbare differentiatie van de verschillende schakels te komen. Zo is niet alleen veel afstemmingswinst te halen maar ook veel nieuwe business te maken.

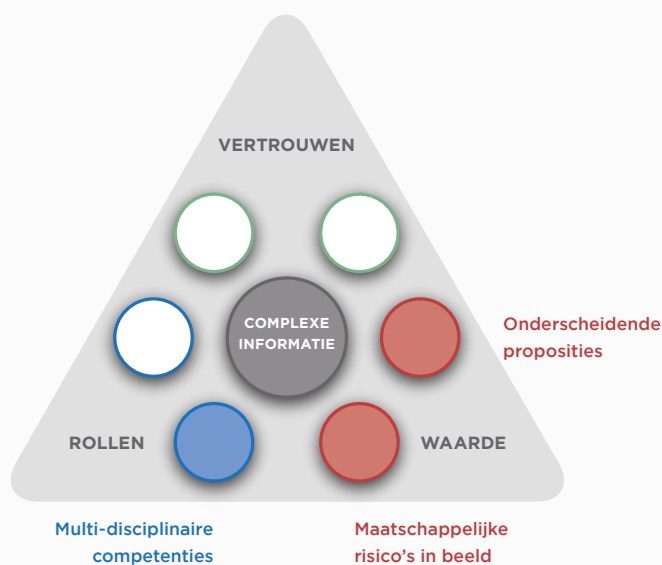
Vervolgens is het mogelijk - maar ook noodzakelijk - actie te ondernemen op het versterken van de verschillende rollen/schakels en de onderlinge samenwerking en wisselwerking. Hier zijn nieuwe kaders voor nodig. Er ontstaat echter ook ruimte voor nieuwe trustconcepten. Zoals:

- Horizontaal toezicht over domeinen, sectoren of ketens;
- Trust op macroniveau, vergelijkbaar met de Public Management Letters van de NBA;
- Trust op informatie.

## Idee/initiatief: maatschappelijk risico toezicht portal

De enorme hoeveelheden data die vrijkomen door allerlei nieuwe technologie leiden tot een explosie van informatie en nieuwe mogelijkheden om complexe vraagstukken te adresseren, risico's op nieuwe manieren in te schatten en maatwerk te leveren in de controle en waardering van deze informatie. Tegelijk zijn de bronnen en typen data en informatie die beschikbaar komen vaak ongelijksoortig, niet automatisch betrouwbaar en vaak ongestructureerd.

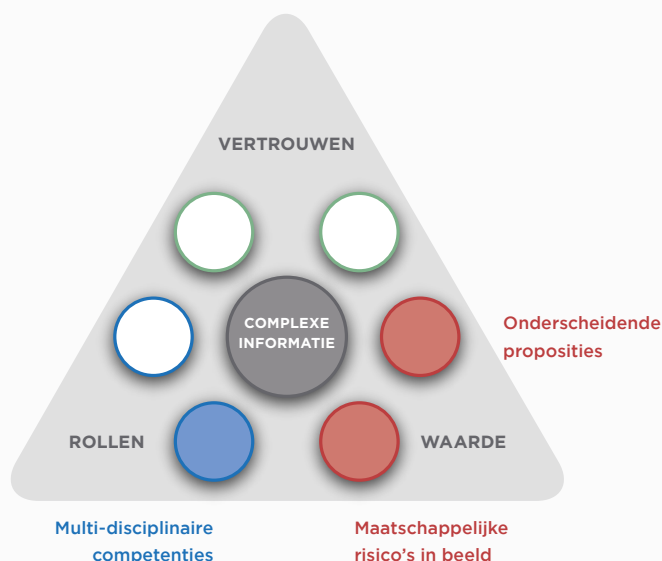
Om diverse beschikbare databronnen te valideren, synthetiseren en waarderen voor maatschappelijke



stakeholders, is het idee een platform te ontwikkelen dat maatschappelijke partijen de mogelijkheid geeft complexe risico-inschattingen en mogelijke problemen te laten toetsen. Het platform verzamelt partijen en ontwikkelt de software voor het snel analyseren en combineren van beschikbare data- en informatiebronnen om aan specifieke vragen van stakeholders te voldoen.

## Idee/initiatief: happiness assurance

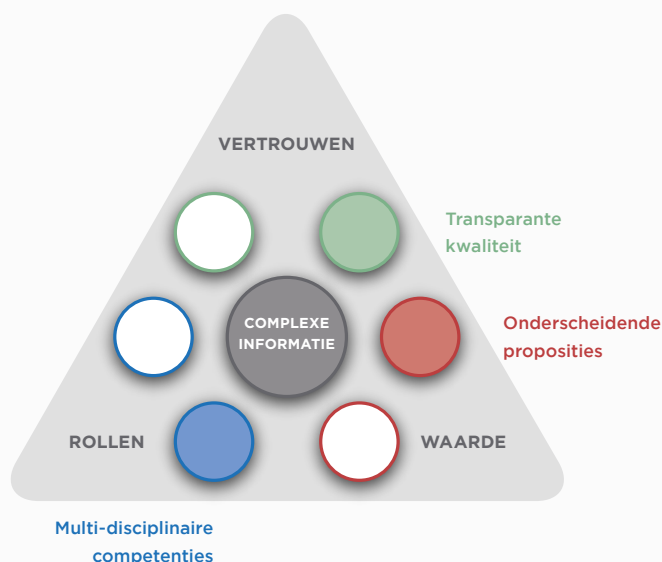
Zorginstellingen besteden miljoenen aan compliance, maar zijn op zoek naar een andere manier van verantwoording, niet alleen over de financiële resultaten. Zij vragen om een bredere blik die beter aansluit bij de waarde die zij leveren, bijvoorbeeld het creëren van happiness naast financiële stabiliteit. Zij willen daarom assurance in bredere zin, waarin getoetst wordt op het overbrengen van happiness. Dit zou ook een veel hogere maatschappelijke toegevoegde waarde geven: de accountant als bondgenoot in de strijd voor meer mensgerichte zorg. De accountant zit al aan tafel bij die instellingen en heeft een goede uitgangspositie om hier een rol in te spelen, maar dit vraagt om meer dan het blauwe denken dat nu zo dominant is in de beroepsgroep.



## Idee/initiatief: verzekerde jaarrekening

Een vergaande vorm van een anders opererende accountant zou een verzekeringsmodel zijn: er wordt niet langer waarde toegevoegd door een goedkeurende verklaring, maar door een (vrijwillig) verzekeringsproduct waarbij schade die veroorzaakt wordt door materieel onjuiste informatie verzekerd is. Controlerend accountants blijven bestaan en hebben een aanzienlijke toegevoegde waarde, maar zijn niet meer onafhankelijk. Ze werken voor bedrijven (als interne accountant) en/of voor verzekeringsbedrijven, die solvabel genoeg moeten zijn om de economische schade te kunnen dekken. Het assuranceproduct zorgt voor een aanvaardbare (lage) premie en verliest daarmee tegelijkertijd zijn ethische lading. Er kan ook heel specifiek vermeld worden welke informatie wel en niet betrouwbaar genoeg is om 'onder de polis' te vallen; in feite is het een doorontwikkeling van de huidige uitgebreide accountantsverklaring. Dit zou als volgt uitgewerkt kunnen worden:

- Kiezen voor het verzekeren van een beperkt deel van de (financiële) informatie die een bedrijf verstrekt, of voor het verzekeren van alle informatie.
- Gebruikers weten op voorhand of sprake is van een verzekering, omdat die gepubliceerd wordt in jaar-



rekeningen en bijvoorbeeld op de website. Wie zaken doet met, of investeert in een bedrijf waarvan de informatie niet verzekerd is, kan daarvan dus op de hoogte zijn.

- Accountants kunnen net als actuarissen op professioneel hoog niveau bij verzekeraars in dienst komen om verzekerbaarheid en premie (risico) vast te stellen, bedrijven te adviseren over hoe premies te verlagen zijn (verbeteringen in control), en schade te bepalen (experts). Ze kunnen ook kiezen om onafhankelijk te blijven. Accountantskantoren kunnen ook zelf DNB-vergunningen aanvragen, als ze solvabel genoeg zijn, of overgenomen worden door verzekeraars.
- Langzame/geleidelijke ontwikkeling, bijvoorbeeld eerst via pilots.
- Aandeelhouders/toezichthouders van organisaties kunnen op basis van hun eigen behoefte kiezen alsnog een onafhankelijke accountant in te huren. Deze zal te allen tijde blijven voldoen aan deskundigheids- en ervaringsstandaarden die de beroepsgroep zelf verplicht stelt voor inschrijving in een register.

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
Antonio Vivaldistraat 2-8  
1083 HP Amsterdam  
T 020 301 03 01  
[nba@nba.nl](mailto:nba@nba.nl)  
[www.nba.nl](http://www.nba.nl)

# SAMENVATTING

## 'EEN BEROEP MET TOEKOMST'

EERSTE VERKENNING VISIE ACCOUNTANCY





# Samenvatting

## ‘Een beroep met toekomst’

### Eerste verkenning visie accountancy

De NBA werkt aan de ontwikkeling van een nieuwe en heldere visie op de toekomst van het accountantsberoep en de toekomst van de beroepsorganisatie. Een eerste verkenning is uitgevoerd door een speciaal voor deze gelegenheid samengestelde groep mensen, de Arenagroep. Allen nauw betrokken bij het accountantsberoep, maar zeer divers van pluimage. In het inspiratiedocument ‘Een beroep met Toekomst’ geeft deze groep een beeld van de uitdagingen en perspectieven voor het accountantsberoep.

### **DRIE BELANGRIJKE TRENDS VORMEN HET UITGANGSPUNT:**

- De manier waarop we omgaan met informatie verandert fundamenteel. Drijvende kracht achter die trend is digitalisering. Er komt meer informatie beschikbaar en er komt andersoortige informatie beschikbaar. Die informatie wordt bovendien op manieren gebruikt die tot voor kort niet voor mogelijk werden gehouden.
- De maatschappij tendert naar ‘low trust - high complexity’. Het institutioneel vertrouwen neemt af. De continuïteit van organisaties gaat meer afhangen van bredere ontwikkelingen in sector of economie. Het aantal stakeholders neemt sterk toe.
- Duurzaamheid, flexibiliteit en nieuwe waardecreatie. Van ondernemingen wordt gevraagd duidelijker te maken wat hun maatschappelijke meerwaarde is. Ook individuen en kleine bedrijven zijn actief op mondiale markten: het aantal transacties neemt toe. De rol van bezit verandert.

### **NIEUWE ROLLEN**

In deze veranderende samenleving zal het accountantsberoep nieuwe rollen op zich nemen. Maar dat kan alleen - lerend van het verleden - door de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de accountant onbetwist op 1 te zetten. Het vertrouwen dat de afgelopen jaren werd verspeeld, kan alleen hersteld worden als de eisen die de maatschappij stelt absolute prioriteit hebben bij de beroepsuitoefening.

In nieuwe rollen en op nieuwe markten kan de accountant vervolgens zijn meerwaarde bewijzen. Bijvoorbeeld met real time assurance, met controles op niet-financiële informatie en met data-analyse.

## LEIDENDE PRINCIPES

Op weg naar een vernieuwd accountantsberoep moet een aantal leidende principes in acht worden genomen, zo stelt de werkgroep.

- maatschappelijke legitimiteit kan alleen tot stand komen in dialoog met alle betrokkenen;
- de diversiteit in de beroepsgroep is cruciaal;
- samenwerking binnen de beroepsgroep in plaats van isolatie;
- continu en vooruitkijken vervangt periodiek en terugkijken;
- proactief en innovatief vervangt passief en reactief;
- in maatschappelijke discussies klinkt luider de collectieve stem van de beroepsgroep;
- de focus op bedrijfsrisico's vervangt de focus op financiële risico's.

## STREEFBEELDEN

Op grond van deze principes is een aantal streefbeelden geformuleerd. Deze zijn gegroepeerd rond 'de spil' van het accountantsvak: betrouwbaarheid toevoegen aan complexe informatie. Rond deze spil zijn drie pijlers geformuleerd, namelijk de toegevoegde waarde die de accountant creëert, het vertrouwen dat daarmee wordt verdiend en ten derde de meervoudige rollen die de accountant kan spelen.

Met deze streefbeelden wordt het toekomstperspectief geschetst van een diverse beroepsgroep die maatschappelijk relevant, innovatief en flexibel is.

### **SPIEL: BETROUWBAARHEID TOEVOEGEN AAN COMPLEXE INFORMATIE**

#### *Continu en vooruitkijkend*

De accountant van de toekomst biedt assurance en andere diensten niet meer periodiek of ad hoc aan, maar continu en vooruitkijkend.

#### *Niet-financiële informatie*

De accountant van de toekomst voegt betrouwbaarheid toe aan niet-financiële informatie.

Hij wordt interdisciplinair opgeleid of maakt deel uit van een multidisciplinair team en treedt op als 'betrouwbaarheidsregisseur'.

#### *Big data analytics*

De accountant van de toekomst verwerkt grote hoeveelheden data met behulp van (zelflerende) algoritmen, om betere en betrouwbaardere informatie te genereren. Daarbij is het tevens zijn taak te duiden wat deze software doet.

### **PIJLER: VERDIEND VERTROUWEN**

#### *Transparantie in kwaliteit*

De accountant van de toekomst maakt transparant welke specifieke kwaliteit hij biedt. Een vorm van publieke beoordeling zal waarschijnlijk sowieso ontstaan, al dan niet met een actieve rol voor de beroepsgroep.

### *Maatschappelijke stellingname*

De accountant van de toekomst neemt actief stelling in maatschappelijke debatten. Een collectieve stem kan bijvoorbeeld klinken bij dreigende systeemrisico's, als belangrijke principes teloor dreigen te gaan of rondom wet- en regelgeving.

## **PIJLER: TOEGEVOEGDE WAARDE**

### *Onderscheidende proposities*

De accountant van de toekomst kent zijn bestaande en nieuwe klanten door en door en speelt daarop in. Hij weet daarbij als geen ander ontwikkelingen in de informatiebehoefte van klanten te combineren met technologische mogelijkheden en ontwikkelingen.

### *Maatschappelijke risico's in beeld*

De accountant van de toekomst kijkt niet alleen naar financiële risico's van de individuele onderneming, maar richt zijn blik op alle mogelijke risico's op het niveau van onze maatschappelijke systemen.

## **PIJLER: MEERVOUDIGE ROLLEN**

### *Ketensamenwerking*

De accountants van de toekomst werken proactief samen in de gehele keten, met name accountants in business en controlerend accountants. Ze mogen verschillende belanghebbenden hebben, hun gedeelde identiteit kan door de combinatie van hun expertise tot vruchtbare samenwerking leiden.

### *Multidisciplinaire competenties*

De accountant van de toekomst is een teamplayer. Hij kan schakelen tussen disciplines, bijvoorbeeld ict of milieutechnologie, en hij kan schakelen tussen teamrollen, zoals regisseur of specialist. Hij zal beschikken over de competenties die nodig zijn om in multidisciplinaire netwerken te opereren.

## **TOT SLOT**

Het rapport van de Arenagroep is gepubliceerd in december 2016 en is bedoeld als een open uitnodiging aan de beroepsgroep om mee te denken en ideeën en initiatieven aan te dragen. Zodat heden aan toekomst verbonden kan worden.

Voor meer informatie en het volledige Arenarapport: <https://www.accountant.nl/themas/visie-accountancy/>

De Arenagroep

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants

