

Op weg naar continuous reporting

Een exploratief onderzoek naar de praktische implicaties van continuous reporting voor de mkb-accountant



OP WEG NAAR CONTINUOUS REPORTING

Een exploratief onderzoek naar de praktische implicaties
van continuous reporting voor de mkb-accountant

Rotterdam,
2 juli 2019

Samenvatting

Dit rapport heeft als doel antwoord gegeven op de hoofdvraag 'Wat zijn voor de mkb-accountant de praktische implicaties van continuous reporting?.'

Belangrijkste deelvragen

Wat is continuous reporting?

Continuous reporting is het op frequente basis –maar in ieder geval korter dan een boekjaar-rapporteren van financiële en niet-financiële informatie met als doel de ondernemingsleiding te ondersteunen in het besturen van de onderneming. Continuous reporting verschilt op twee punten van tussentijdse cijfers. Op de eerste plaats wordt bij continuous reporting frequenter gerapporteerd. Het tweede verschil betreft de inhoud van de rapportage. Bij continuous reporting gaat het om informatie over gebeurtenissen die bepalend zijn voor de koers en waarde van een organisatie. Niet alleen financiële informatie, maar ook niet-financiële informatie dus.

Wat zijn de voor- en nadelen van continuous reporting?

De voordelen van continuous reporting zijn divers, zowel voor de klant als voor de accountant. Continuous reporting voorziet in de behoefte van de ondernemer om sneller bij te kunnen sturen. Continuous reporting verkort het samenstelproces. Dit heeft niet alleen voordelen voor de klant maar ook voor het interne proces op het accountantskantoor. Daarnaast biedt continuous reporting de mkb-accountant kansen op het gebied van advisering en meer interactie met de klant. Maar er zijn ook enkele nadelen. Continuous reporting kan tijdrovend en prijzig zijn. Ook kan continuous reporting het korte-termijn-denken bevorderen, waardoor de aandacht voor de lange termijn strategie kan afnemen.

Welke eisen worden gesteld aan continuous reporting?

De inhoud en frequentie van continuous reporting moeten aansluiten bij de doelstellingen van de onderneming op strategisch, tactisch en operationeel niveau en aanzetten tot gerichte en positieve actie. Een tussentijds rapport bevat vaak KPI's (kritieke prestatie indicatoren). Daarnaast moet informatie altijd betrouwbaar zijn. Ook de vorm is belangrijk. Informatie moet compact en overzichtelijk gepresenteerd worden. Een dashboard heeft op deze punten veel voordelen.

Welke werkzaamheden moet de accountant uitvoeren?

Het verkrijgen van kennis van de klant is een belangrijke eerste stap om de tussentijdse rapportage zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van de klant en doelstellingen van de onderneming. Ook is het verkrijgen van de juiste interne en externe data van belang. Het gaat dan niet alleen om de gegevens zelf, maar ook om de betrouwbaarheid en de tijdigheid van de data. De uit te voeren werkzaamheden hangen samen met de omvang van de rapportage en betrouwbaarheid van de aangeleverde data.

Welke advisering kan de accountant realiseren door continuous reporting?

Op basis van continuous reporting kan de accountant de klant adviseren over zijn bedrijfsvoering. Het voordeel van continuous reporting ten opzichte van bijvoorbeeld jaarcijfers is dat deze informatie bevat die aansluit op de strategie van de onderneming en dat deze met een hogere frequentie beschikbaar is en daarmee de basis vormt om snel(ler) te kunnen bijsturen. De accountant kan met name de natuurlijke advisering inzetten aan de hand van continuous reporting. Ook kan continuous reporting leiden tot een standaard of specifieke adviesvraag van de klant.

Uitkomsten onderzoek

Veel aspecten verdienen nader onderzocht te worden. Hieronder zijn een viertal aanbevelingen opgenomen die te maken hebben met de toekomstige ontwikkelingen van het tussentijds rapporteren.

Van Product naar Proces

De rol van de accountant wijzigt. De mkb-accountant zal zijn focus verleggen van de output naar het proces wat daaraan voorafgaat. Tijdens dit proces wordt immers de basis gelegd voor de uiteindelijke output.

Van verantwoordingsinformatie naar stuurinformatie

Uit het onderzoek blijkt dat tussentijdse rapportages momenteel nog vaak door de accountant als verantwoordingsinformatie wordt ingericht. Er liggen kansen om de inhoud af te stemmen op de doelen van de onderneming en daar de juiste KPI's bij op te nemen.

Van Standaard naar Maatwerkrapportage

In lijn hiermee is maatwerk een aandachtspunt. Momenteel bevat de rapportage vaak een balans, winst- en verliesrekening aangevuld met bijvoorbeeld een liquiditeitsoverzicht en enkele kengetallen. De accountant kan waarde toevoegen richting de klant door de tussentijdse rapportages af te stemmen op de strategie van de klant.

Communicatie werkzaamheden accountant

De betrouwbaarheid kan uiteraard tot uitdrukking worden gebracht door het toevoegen van een samenstellingsverklaring van de accountant. Echter een andere eis van tussentijdse informatie is dat deze snel na afloop van een periode beschikbaar komt. Het toevoegen van een verklaring of rapportage van de accountant versnelt dat proces niet. En wat te doen als in de toekomst werkelijk continue gerapporteerd wordt? Agevraagd kan worden in hoeverre de huidige samenstellingsopdracht of rapportage van de accountant dan nog past. Kan de rol en de waarde die de accountant toevoegt aan het proces en daarmee de output op een andere wijze tot uitdrukking gebracht worden?

Applicaties

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat bij tussentijdse rapportage steeds meer de nadruk komt te liggen op het proces. Dit vraagt om betrouwbaarheid rondom de interne beheersingsmaatregelen en desgewenst een certificering hieromtrent. Het doel van certificering is om partijen die vertrouwen op een bepaalde dienst of applicatie de zekerheid te bieden dat die voldoet aan een overeengekomen normenkader. Een certificaat is een door een onafhankelijke geaccrediteerde partij dat een applicatie voldoet aan alle eisen op een gebied.

Eindconclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was na te gaan wat de praktische implicaties van continuous reporting zijn voor de mkb-accountant. Continuous reporting biedt legio kansen voor zowel de ondernemer als de accountant. Wel is het zaak dat de accountant zich verdiept in zaken als datakwaliteit, strategie en processen van de onderneming en de digitale ontwikkelingen. Doet hij dat? Dan is continuous reporting een uitgelezen kans.

Voorwoord

NEMACC, het samenwerkingsverband van de NBA en de Erasmus Universiteit Rotterdam, richt zich op toepassingsgericht onderzoek ten behoeve van het mkb. NEMACC heeft de opdracht gegeven onderzoek te verrichten naar de mogelijkheden van continuous reporting voor de mkb-accountant.

De hoofdvraag van dit onderzoek is 'Wat zijn voor de mkb-accountant de praktische implicaties van continuous reporting?'. Het onderzoek is exploratief en is vooral gebaseerd op literatuuronderzoek. De bevindingen die hieruit naar voren kwamen zijn getoetst in een beperkt aantal interviews.

Het onderzoek bevat voorts diverse good practices en aanbevelingen. Het onderzoeksteam bestaat uit:

- W.C.E.M. Bogers AA RB, accountant/eigenaar van bd-accountancy;
- E.M. van der Velden AA, adviseur/trainer bij Kriton en lid van de Accountantskamer.

Dit rapport is geschreven op persoonlijke titel.

Klankbord:

- Prof. J.C.A. Gortemaker RA, hoogleraar financial audit/assurance, Erasmus universiteit, lid NEMACC Raad;
- Dr. A. Rijsenbilt, Senior onderzoeker en docent bij de Erasmus School of Accounting & Assurance en lid DB van NEMACC.

Namens de NEMACC Raad hopen wij dat de mkb-accountant in dit rapport de handvatten vindt om de mogelijkheden die continuous reporting biedt op te pakken.

Inhoud

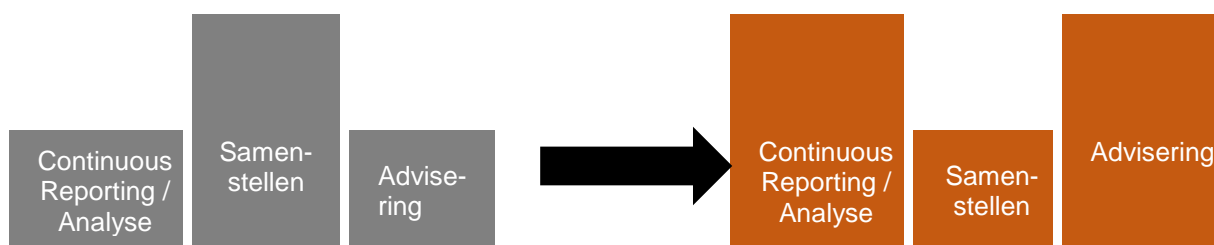
VOORWOORD	4
1 INLEIDING	6
2 CONTINUOUS REPORTING, NU EN IN DE TOEKOMST	8
2.1 Wat is Continuous Reporting?	8
2.1.1 Verschillende typen informatie	8
2.1.2 Verschil continuous reporting en tussentijdse cijfers	10
2.2 Waarom Continuous Reporting?	10
2.2.1 Voor- en nadelen voor de ondernemer	10
2.2.2 Voor- en nadelen voor de accountant	11
2.3 Continuous reporting in de toekomst	12
2.3.1 Integrated reporting	12
2.3.2 Social media / realtime communiceren	12
2.3.3 (Big) data	12
2.3.4 Business Intelligence (BI) en Business Analytics (BA)	13
2.3.5 Datavisualisatie en dashboards	13
2.3.6 Blockchain	13
2.3.7 Automatisering en standaardisatie	14
2.4 Conclusie	15
3 EISEN CONTINUOUS REPORTING	17
3.1 Inhoud en frequentie	18
3.1.1 KPI's	18
3.1.2 Randvoorwaarden voor het succesvol implementeren en monitoren van KPI's	19
3.2 Kwaliteit	20
3.2.1 Type opdracht	20
3.2.2 Tuchtrechtspraak	21
3.3 Vorm	22
3.3.1 Visuals	22
3.3.2 Regelgeving continuous reporting	23
3.4 Competenties van de accountant	23
3.4.1 Huidige regelgeving competenties	23
3.4.2 Benodigde toekomstige competenties	24
3.5 Conclusie	25
4 UIT TE VOEREN WERKZAAMHEDEN	26
4.1 Kennis van de klant	26
4.2 Benodigde data en datakwaliteit	27
4.2.1 Interne en externe data	27
4.2.2 Kwaliteit en tijdigheid	27
4.4 Documentatie & communicatie	30
4.5 Conclusie	30
5 ADVIESMOGELIJKHEDEN UIT CONTINUOUS REPORTING	31
6 DE KLANT	33
6.1 Behoeften van de klant	33
6.2 Eisen administratie	33
7 BEST PRACTICES	34
7.1 Eisen continuous reporting	34
7.2.1 Fasen continuous reporting	34
7.2 Werkzaamheden continuous reporting door de accountant	37
7.2.1 Initiële opzet continuous reporting	37
7.2.2 Werkzaamheden	38
7.2.3 Documentatie	39
7.2.4 Communicatie door de accountant	39
7.3 Continuous reporting in de praktijk	40
8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	44
8.1 Conclusies	44
8.2 Aanbevelingen	44
8.3 Continuous reporting, kansen te over	45

1 Inleiding

Het beroep van mkb-accountant is flink in beweging. Enerzijds speelt digitalisering een belangrijke rol. Ontwikkelingen bijvoorbeeld op het gebied van business intelligence, business analytics en big data kunnen grote invloed hebben op de meer traditionele werkzaamheden van de mkb-accountant en de periodiciteit van de rapportages. Rapportages die door de accountant ten behoeve van de klant worden opgesteld, kunnen steeds meer continue beschikbaar worden gesteld..

Anderzijds is er de ontwikkeling richting de advisering. Anno 2030 vervult de mkb-accountant meer de rol van sparring-partner en adviseur van de mkb-ondernemer dan als samensteller van de jaarrekening. Het tussentijds rapporteren biedt daarbij kansen voor de mkb-accountant. Immers, de mkb-accountant kan de informatie op andere wijze aanbieden en/of analyses toevoegen waardoor de mkb-accountant de klant actief ondersteunt in de bedrijfsvoering. Op die manier kunnen ook adviessignalen eerder worden geconstateerd.

Schematisch kunnen deze ontwikkelingen qua verhouding in uren en omzet bij MKB-kantoren als volgt worden weergegeven. De nadruk komt te liggen op het continue rapporteren en de analyse & advisering hiervan. Het samenstelproces is dan niet meer dan een formaliteit.



Deze ontwikkelingen vragen van de mkb-accountant specifieke kennis en vaardigheden. Hierbij rijst in het kader van dit onderzoek de vraag welke eisen worden gesteld aan continuous reporting en in hoeverre de accountant werkzaamheden moet uitvoeren om te komen tot een betrouwbare rapportages. Dit onderzoek heeft een exploratief karakter. Op basis van literatuuronderzoek en een beperkt aantal interviews zijn de onderzoeksvragen beantwoord.

Vernieuwingsagenda

Bij het realiseren van deze output is er ook een link met de Vernieuwingsagenda van het NBA¹. Zo staat naast de kwaliteit van het beroep ook innovatie hoog op deze agenda. Maar ook het delen van best practices als onderdeel van het 'lerende beroep' is –middels de interviews- een deel van het onderzoek.

Onderzoeksvraag

De hoofdvraag is 'Wat zijn voor de mkb-accountant de praktische implicaties van continuous reporting?'. Hieruit volgt een aantal deelvragen:

Onderzoeksvragen	Plaats in rapport met uitkomst
1. Wat is continuous reporting, wat is het verschil met tussentijdse rapportages en wat zijn de voor- en nadelen.	Deze vraag wordt in hoofdstuk 2 beantwoord.
2. Welke eisen worden gesteld aan continuous reporting en welke vaardigheden van de accountant zijn nodig om continue te rapporteren?	In hoofdstuk 3 komt aan bod: <ul style="list-style-type: none">• Welke eisen worden gesteld aan continuous reporting?• Welke vaardigheden worden aan de accountant gesteld

¹ https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/nba-bmt_vernieuwingsagenda.pdf

Onderzoeksvragen

3. Welke werkzaamheden moet de accountant minimaal tussentijds uitvoeren, resp. welke 'blijven over' bij afsluiting van een jaar (het samenstelproces).	In hoofdstuk 4 is opgenomen welke werkzaamheden de accountant moet verrichten om tot betrouwbare rapportages te komen
4. Welke advisering kan de accountant realiseren bij continuous reporting?	In hoofdstuk 5 komt aan bod welke advisering de accountant kan verrichten op basis van continuous reporting.
5. Aan welke voorwaarden moet de klant voldoen?	Dit komt in hoofdstuk 6 komt aan bod.

Plaats in rapport met uitkomst

Gewenste output

Op basis van de deelvragen komt de gewenste output tot stand. Deze bestaat uit een drietal onderdelen en is in hoofdstuk 7 beschreven:

1. Eisen continuous reporting

Aan welke eisen moet een tussentijdse rapportage voldoen, vaktechnisch en inhoudelijk? Maar ook welke key performance indicators (hierna: KPI's) en visuals worden als nuttig ervaren en is een tussentijdse (liquiditeits-)begroting van toegevoegde waarde?

2. Werkzaamheden & documentatie continuous reporting

Hierbij komt niet alleen het proces van totstandkoming van continuous reporting aan bod maar ook de uit te voeren werkzaamheden en documentatievereisten..

3. Voorbeelden toepassing continuous reporting

Aan de hand van voorbeelden wordt verduidelijkt op welke wijze continuous reporting kan worden toegepast, wat de relatie is met de samenstellingsopdracht en welke adviesmogelijkheden er zijn op basis van continuous reporting.

Link met andere NEMACC onderzoeken

Het onderzoek Continuous Reporting is een onderzoek dat veel andere NEMACC onderzoeken raakt. Niet alleen het opstellen van financiële overzichten waarin aspecten van het risicogericht samenstellen en integrated reporting naar voren komen, maar ook in de adviesrol om de ondernemer te ondersteunen zijn bedrijfsvoering te optimaliseren en het inzicht in de psychologische valkuilen van een besluitvormingsproces. Daarnaast is het tussentijds rapporteren samen met data-analyse een onderdeel van een mogelijk businessmodel voor het mkb-kantoor.



2 Continuous reporting, nu en in de toekomst

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de volgende vragen:

- Wat is continuous reporting?
- Wat zijn de voor- en nadelen van continuous reporting?
- Welke externe ontwikkelingen beïnvloeden het tussentijds rapporteren?

2.1 Wat is Continuous Reporting?

Er is geen eenduidige definitie van 'continuous reporting'. Letterlijk vertaald betekent het 'voortdurend rapporteren' maar in de praktijk wordt bedoeld het periodiek –korter dan een jaar- rapporteren van cijfers. De frequentie verschilt van kwartaal, maand, week of echt realtime, volledig 'continuous' dus. In het kader van dit onderzoek hanteren we dan ook onderstaande definitie:

Wat is continuous reporting?

Continuous reporting is het op frequente basis –maar in ieder geval korter dan een boekjaar- rapporteren van financiële en niet-financiële informatie met als doel de onderneming te ondersteunen in het besturen van zijn onderneming.

2.1.1 Verschillende typen informatie

Continuous reporting is een onderdeel van de informatievoorziening van een onderneming. De informatievoorziening heeft tot doel de strategie van de onderneming te helpen realiseren. Er kunnen verschillende typen informatie worden onderscheiden.

Strategische, tactische en operationele informatie

De behoefte aan informatie vindt op verschillende niveaus in de organisatie plaats². Op strategisch niveau gaat het om de lange termijn doelen. Een strategische rapportage laat zien of deze doelen zijn behaald. Het gaat dan om zaken als concurrentiepositie of winstgevendheid. De inhoud van een strategische rapportage is dan ook van een vrij hoog aggregatieniveau.

Op tactisch niveau formuleert het management bepaalde korte termijn doelen. De formulering gebeurt per functie: marketing, financiën, productie ed. Het operationele niveau betreft de concrete toewijzing van taken en middelen, grondstoffen, geld en mankracht. Deze informatieverstrekking is de meest gedetailleerde.

Bij continuous reporting wordt met de financiële en niet financiële informatie op deze niveaus rekening gehouden. Dit betreffen dus verschillende typen informatie die ook in periodiciteit kunnen verschillen.

Interne en externe belanghebbenden

Ook uit het NEMACC onderzoek 'MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland'³ blijkt de noodzaak van informatie. In dit onderzoek is het Diamond model ontwikkeld dat een overzicht geeft van elementen om succesvol te kunnen besturen. Dit model bestaat uit vier processen; sturen, beheersen, het organiseren van feedback en verantwoorden.

In de onderdelen 'beheersen' en 'verantwoorden' komen verschillende typen informatievoorziening naar voren. De informatievoorziening in het proces beheersen is vooral gericht op het hebben en houden van grip op de organisatie. Een deugdelijk systeem voor informatievoorziening voor zowel de interne als

² http://www.rob-peters.nl/index_files/Art08.htm

³ <https://www.nba.nl/globalassets/afbeeldingen/themas/mkb-goed-bestuur-en-toezicht-in-nl.pdf>

externe belanghebbenden is een wezenlijke voorwaarde om effectief goed bestuur en toezicht te kunnen toepassen. Deze informatievoorziening moet dan vooral tijdig beschikbaar zijn, actueel en volledig zijn.

In het proces van verantwoordeden draait het vooral om het creëren van betrokkenheid bij de onderneming en het aangaan van goede en vruchtbare relaties met interne en externe belanghebbenden. Hierin is wederzijds vertrouwen cruciaal.

Verantwoordingsinformatie en stuurinformatie

Uit de literatuur⁴ volgt het onderscheid in verantwoordings- en stuurinformatie. Dit onderscheid is essentieel omdat het doel van deze informatie verschilt. Stuurinformatie heeft als doel het bijsturen op meetpunten die vooraf zijn gedefinieerd. Deze informatie laat zien wat de werkelijkheid is ten opzichte van de bepaalde meetpunten. Stuurinformatie wordt dan ook vaak op realtime of op dagelijkse basis ingezet, verantwoordingsinformatie veelal na afloop van een periode. Een voorbeeld van stuurinformatie is het dashboard van de procesoperator in de fabriek, verantwoordingsinformatie is de productierapportage. Verantwoordingsinformatie behelst meestal een langere periode en heeft als doel het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting de stakeholders.

In onderstaande figuur staan de belangrijkste verschillen op een rij⁵: Hieruit blijkt dat het belangrijkste verschil –naast het verschil in het doel van de rapportage- ook de inhoud van de rapportage is.

VERANTWOORDINGSINFORMATIE	STUURINFORMATIE
Het afleggen van verantwoording aan stakeholders.	Het signaleren van bijzonderheden, gericht op het tijdig nemen van beslissingen en acties.
Richt zich met name op het financiële domein als resultante van de bedrijfsvoering.	Focus op operationele KPI's en meetwaarden, die de meeste impact hebben op de uiteindelijke uitkomsten.
Hoog betrouwbaarheidsniveau, gewaarborgd door afsluitingsprocessen.	Voldoende betrouwbaarheid voor het nemen van de juiste acties; snelle beschikbaarheid van verklarende details uit de brondata.
Primaire gebruikersgroep is management en externe stakeholders.	Primaire gebruikersgroep zijn mensen die direct de operatie aansturen en medewerkers op de werkvloer.
Periodiciteit van deze informatie is per verslaggevingsperiode (vaak per maand of 4 weken).	Periodiciteit is zo actueel mogelijk, bijvoorbeeld dagelijks. Voor aggregatie worden vaak weken gebruikt (ten opzichte van gedetailleerd bepaalde weekdoelstellingen op operationeel niveau).
De verschijningsvorm is sterk geënt op financiële verslaggevingsvoorschriften. Veel cijferopstellingen.	De verschijningsvorm is sterk gericht op snelle en eenduidige interpretatie. Sterke nadruk op visualisaties, getallen ondersteunen de visualisaties.
Binnen de financiële rapportage zijn vaak geen andere verdiepingsmogelijkheden beschikbaar, behalve de vooraf ingerichte opstellingen.	Directe beschikbaarheid van brondetails vanuit 'drilldowns' zijn essentieel voor het nemen van de juiste acties.
Financiële rapportages worden geanalyseerd door financial controllers bij beschikbaar maken voorzien van toelichting en duiding.	Stuurinformatie wordt geanalyseerd door de operatie. Business controllers kunnen proactief analyses en uitkomsten uitvoeren of de operatie ondersteunen bij complexere analysevraagstukken.

Figuur ontleend aan 'Zo maak je rapportages die wel impact hebben' AccountantWeek 27-8-2018

⁴ <https://financieel-management.nl/artikel/de-10-key-indicatoren-voor-een-goede-dashboard-performance>

⁵ <https://accountantweek.nl/artikel/rapportages-die-de-boel-in-beweging-brengen>

Uit de interviews blijkt dat tussentijdse rapportages op dit moment veelal als verantwoordingsinformatie worden ingericht, terwijl de inrichting als stuurinformatie meer aansluit op de wensen van de ondernemer. Continuous reporting is ingericht als stuurinformatie, waarbij de inhoud is afgestemd op de frequentie van de rapportage en de gebruiker. Een retailer heeft bijvoorbeeld dagelijks behoefte aan inzicht in de gerealiseerde omzet per artikelgroep, wekelijks de brutowinstmarge, de personele kosten en de omloopsnelheid van de voorraad en maandelijks een benchmark van deze KPI's ten opzichte van branchegenoten. De dagelijkse en wekelijkse rapportage wordt niet alleen verstrekt aan de retailer maar ook aan de verantwoordelijke van de artikelgroep.

Naast deze stuurinformatie zal minimaal jaarlijks verantwoordingsinformatie in de vorm van een jaarrekening worden opgesteld. Deze dient ter verantwoording richting de belangrijkste stakeholders bijvoorbeeld de Belastingdienst of de bank.

2.1.2 Verschil continuous reporting en tussentijdse cijfers

Continuous reporting verschilt op twee punten van tussentijdse cijfers zoals de accountant die al geregeld opstelt ten behoeve van de klant. Het eerste verschil is de periodiciteit. Deze is bij continuous reporting frequenter dan bij tussentijdse cijfers. Uit de interviews blijkt dat momenteel vaak de frequentie van de BTW aangifte wordt aangehouden. Is deze per kwartaal, dan worden ook per kwartaal tussentijdse overzichten opgesteld; is de BTW aangifte per maand, dan wordt maandelijks of per 4- weken gerapporteerd. Bij continuous reporting is de frequentie hoger dan die van de BTW aangiften.

Het tweede verschil betreft de inhoud van de rapportage. Tussentijdse cijfers betreffen vrijwel altijd (alleen) financiële informatie en bestaan uit een balans, winst- en verliesrekening en eventuele cijfermatige toelichting. Bij continuous reporting gaat het niet alleen om financiële informatie, maar vooral ook om gebeurtenissen die bepalend zijn voor de koers en waarde van een organisatie⁶, stuurinformatie dus.

Uit de literatuur⁷ volgt dat continuous reporting niet alleen betrekking heeft op de financiële aspecten van de onderneming, maar juist ook niet-financiële informatie bevat. Afhankelijk van de wensen van de klant kan bijvoorbeeld ook informatie worden opgenomen over het type bezoekers van de website of de in- en uitstroom van personeel. Bij continuous reporting wordt de te rapporteren informatie afgestemd op de wensen van de klant.

Een tussentijds financieel overzicht met als doel verantwoording is geen continuous reporting zoals in dit onderzoek gedefinieerd. Een tussentijds financieel overzicht met de bedoeling de onderneming te sturen, kwalificeert wél als continuous reporting. Een tussentijdse resultatenrekening voor bijvoorbeeld een ondernemer met de doelstelling 'het verhogen van de winst' wordt als stuurinformatie aangemerkt. Een ondernemer die 'het verhogen van de omzet' als doelstelling heeft, heeft geen behoefte aan een tussentijdse resultatenrekening als stuurinformatie. Wel kan de bank deze informatie opvragen. De tussentijdse resultatenrekening wordt dan bestempeld als verantwoordingsinformatie.

2.2 Waarom Continuous Reporting?

De voordelen van continuous reporting zijn divers, zowel voor de klant als voor de accountant. Maar er zijn ook enkele nadelen.

2.2.1 Voor- en nadelen voor de ondernemer

Voor de ondernemer zijn er verschillende voordelen.

- **Behoeft om sneller bij te kunnen sturen**

De voortdurende en snel elkaar opvolgende veranderingen maken dat de ondernemer steeds sneller moet bijsturen. Hij heeft daarbij een steeds grotere behoefte aan betrouwbare realtime financiële en niet-financiële informatie⁸. Ook maakt de verdergaande digitalisering het mogelijk om steeds vaker en sneller na afsluiting van een periode betrouwbare informatie op te leveren. Door het continue

⁶ <https://www.frankwatching.com/archive/2017/03/01/jaarverslag-gedateerd-zo-start-je-met-continuous-reporting/>

⁷ <http://www.walnut.marketing/blog/de-kracht-van-continuous-reporting/>

⁸ <https://cmweb.nl/wp-content/uploads/2015/02/TA140905.pdf?7b607b>

verzamelen van data ontstaat meer inzicht in de resultaten en achterliggende redenen. Hierdoor kan de onderneming beter en vooral ook sneller worden bijgestuurd. Wanneer informatie aan stakeholders wordt verstrekt, kunnen meer frequente rapportages ook het vertrouwen bij deze groep winnen.

- **Ander type informatie**

Een andere ontwikkeling die samenhangt met continue rapporteren en voordelen biedt, is het 'geïntegreerd denken'⁹. Tussentijdse rapportages lenen zich uitermate goed om het geïntegreerde denken te implementeren. De van toepassing zijnde regelgeving op output is immers minder dan bij een jaarrekening het geval is waardoor een ander type informatie kan worden opgenomen. Hoogendoorn stelt hierover:

- 'Belangrijk bij dit geïntegreerde denken is om duidelijk te maken hoe een organisatie tot besluitvorming komt en welke missie, visie en strategie hieronder liggen'. Dit is niet alleen winstmaximalisatie maar juist ook welke bijdrage de onderneming kan leveren aan de maatschappij;
- Interne periodieke rapportages worden vaak door de accountant voor de klant opgesteld. Deze rapportages kunnen ook nuttige informatie bevatten voor stakeholders. Transparantie dus.

Er zijn ook enkele nadelen te benoemen.

- **Tijdrovend en kostbaar**

Het opzetten en inrichten van continuous reporting kost veel tijd en kan prijzig zijn. Zo blijkt uit de interviews dat de klant niet altijd extra wenst te betalen voor continuous reporting. Worden de voordelen duidelijk benoemd en de combinatie gezocht met een efficiëntere samenstellingsopdracht, dan zijn klanten over het algemeen wel hiertoe bereid. Een goede kosten-baten analyse is dan ook wenselijk.

- **Korte-termijn-denken**

Een ander nadeel is het gevaar van kortzichtigheid in de sturing van de organisatie. Wanneer continue vooral operationele informatie wordt verstrekt, kunnen de inzichten in de strategische informatie onderbelicht raken.

2.2.2 Voor- en nadelen voor de accountant

En wat zijn de kansen voor de accountant? Voor hem liggen de voordelen in een efficiënter proces en meer toegevoegde waarde bieden aan de klant:

- **Verkorten samenstelproces**

Het continue rapporteren levert tijdswinst op voor het samenstellen van de jaarrekening aan het einde van het boekjaar. Feitelijk kunnen -vrijwel- alle werkzaamheden al tussentijds zijn uitgevoerd waardoor het samenstelproces kan worden verkort. Dit heeft niet alleen voordelen voor de klant maar ook voor het interne proces op het accountantskantoor.

- **Analyseren & adviseren**

De mkb-accountant is expert op het gebied van financiële rapportages en kan daarmee in de behoefte van de ondernemer voorzien. Daarbij heeft de accountant ook vaak een sterke vertrouwensband met de klant waardoor hij de klant goed kent. Hij kan de ondernemer dus niet alleen behulpzaam zijn met het opstellen van de managementinformatie maar ook in het klantspecifiek maken ervan, analyseren van de cijfers en adviseren welke stappen de mkb ondernemer kan nemen. Het frequent voorzien van informatie leidt tot meer interactie met de klant¹⁰.

- **Van product naar proces**

De mkb-accountant van de toekomst houdt zich steeds meer bezig met dataverwerking, data-analyse en de inrichting van systemen. Een belangrijke functie van de accountant is in de Vernieuwingsagenda van het accountantsberoep beschreven als: het toevoegen van vertrouwen aan informatie¹¹.

- **Kansen toekomstbestendig businessmodel**

⁹ <https://tgthr.nl/de-trends-in-maatschappelijke-jaar-verslaggeving/>

¹⁰ <https://www.frankwatching.com/archive/2017/03/01/jaarverslag-gedateerd-zo-start-je-met-continuous-reporting/>

¹¹ https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/nba-bmt_vernieuwingsagenda.pdf

Het NEMACC onderzoek van mei 2015 over 'Businessmodel-innovatie in de accountancy'¹² concludeert dat de accountancymarkt in beweging is en daarom om een duidelijke focus vraagt. Het richten op continuous reporting past goed in de typering van een digicountant, én van de bestendige businessmodellen voor de accountant.

2.3 Continuous reporting in de toekomst

Continuous reporting heeft tot doel sturing te geven aan een organisatie en bevat naast financiële informatie vaak ook niet-financiële informatie. In tegenstelling tot de jaarrekening heeft een tussentijds rapport geen vaste verschijningsvorm en kan dus veel meer gericht zijn op specifieke wensen van de klant. De vraag rijst wat de mogelijkheden zijn voor continuous reporting in het licht van (technologische) ontwikkelingen.

2.3.1 Integrated reporting

Het uiteindelijke doel van informatievoorziening is dat de onderneming beter is voorbereid op de toekomst en op de lange termijn een goed resultaat neerzet. Het geïntegreerd denken kijkt -naast de financiële informatie- ook naar de omgeving, de risico's en kansen. Integrated reporting¹³ is een manier van rapporteren waarbij ook niet-financiële ontwikkelingen, zoals maatschappelijk en sociaal ondernemen, een wezenlijk onderdeel vormen. Bij deze vorm van communiceren vraagt een organisatie zich steeds af: 'Aan welke informatie heeft mijn doelgroep behoefte?'. Dat perspectief verschilt van de klassieke benadering, die uitgaat van de vraag 'Wat wil ik vertellen?'. De uitkomst is één geïntegreerde verslaglegging waarin aandacht is voor alle aspecten: feiten, prestaties en maatschappelijke waarde. In het NEMACC onderzoek geïntegreerd denken is een stappenplan ontwikkeld waarbij een aantal vragen aan de klant kunnen worden gesteld¹⁴.

2.3.2 Social media / realtime communiceren

Continuous reporting komt voort uit de snel veranderende en sterk concurrerende markten waardoor managers behoefte hebben aan 'realtime' data, zodat ze -indien nodig- hun onderneming kunnen sturen op veranderende omstandigheden. Deze behoefte bestaat ook bij andere interne en externe stakeholders. Zij hebben behoefte aan voortdurende, transparante en actuele informatie in hapklare brokken. Social media zijn met uitstekend geschikt om frequent en gericht met stakeholders te communiceren met sprekende infographics, foto's, video's die inzoomen op één specifiek thema.

2.3.3 (Big) data

Big data omvat het verzamelen, opslaan, bewerken en analyseren van data om waarde te creëren binnen de onderneming.

Big data kan worden ingezet om:

- de relatie met huidige klanten te verbeteren en te intensiveren door bijvoorbeeld inzicht te krijgen in klantbehoefte en -waardering;
- nieuwe diensten of producten te ontwikkelen;
- interne processen te verbeteren door efficiënter, effectiever en minder fraudegevoelig te werken.

Vooraf de laatste bullit kan een positieve bijdrage leveren aan continuous reporting. Het gaat hierbij om intern gegenereerde data zoals verkoopcijfers of productiegegevens én om data van buitenaf (branchegegevens). Grote ondernemingen gebruiken big data al enige tijd in hun financiële en commerciële dienstverlening. Daarnaast bestaan ondernemingen juist door internet en big data te combineren, denk daarbij aan CoolBlue of Booking.com. Maar ook voor het mkb biedt big data kansen.

¹² <https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc-businessmodel-innovatie-in-de-accountancy.pdf>

¹³ Integrated reporting is een vorm van verantwoord en waarbij de waardecreatie en impact van een organisatie centraal staat, zie https://www.accountant.nl/globalassets/accountant.nl/blad/2014-nr1.-12/acc_2014_12_kip_en_ei.pdf

¹⁴ <https://www.nba.nl/themas/mkb/informatie-voor-mkb-accountants/nemacc/activiteiten/publicaties/integrated-reporting/>

De Kamer van Koophandel (KvK) heeft onderzoek gedaan naar het gebruik en de relevantie van (big) data door het mkb¹⁵. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat een groot deel van de mkb-ondernemingen hulp nodig heeft bij het ondernemen met behulp van data, hulp die verder gaat dan informatie over methoden, tools en technieken. Zij hebben vooral ook hulp nodig bij het bepalen van ondernemingskansen en databronnen welke daarvoor nodig zijn. Mkb-ondernemingen gebruiken nauwelijks software om interne of externe bronnen te koppelen en data te vertalen of te bewerken. Op de site van de KvK is ook een e-magazine te vinden over big data¹⁶.

2.3.4 Business Intelligence (BI) en Business Analytics (BA)

Business intelligence is gericht op het verzamelen en analyseren van informatie binnen de eigen onderneming over klanten, beslissingsprocessen, concurrentie, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends, om zo beslissingsondersteunende informatie (intelligence) te verkrijgen.

Het doel van business intelligence is afgeleid van de strategie: het bedrijfsdoel of een missionstatement. Deze doelen kunnen gebaseerd zijn op de korte termijn (bijvoorbeeld kwartaalcijfers) dan wel de lange termijn (bijvoorbeeld vergroting van het marktaandeel, creëren van aandeelhouderswaarde). Business Intelligence is vooral bedoeld voor rapportages of dashboards.

Business Analytics houdt in dat (complexe) voorspelmodellen en logaritmes losgelaten worden op (grote hoeveelheden) data om te komen tot een voorspelling van toekomstige resultaten. Business Analytics is vooral bedoeld voor het nemen van besluiten.

Zowel business intelligence als business analytics kunnen de toepassing van continuous reporting bevorderen.

2.3.5 Datavisualisatie en dashboards

Onze hersenen zijn niet ingericht op het verwerken van grote hoeveelheden tekst en cijfers. Datavisualisatie is het beeldend maken van datasets door deze visueel en interactief weer te geven door middel van bijvoorbeeld lijnen, diagrammen of afbeeldingen. Visualisatie brengt universele informatie over en brengt het verhaal achter de data tot leven. Trends en patronen die verborgen liggen in een berg data worden zichtbaar gemaakt.

Datavisualisatie leent zich uitermate voor dashboards. Een dashboard is een effectief instrument voor het omzetten van data in actiegerichte inzichten¹⁷. In die zin kunnen ook datavisualisatie en dashboards helpen bij de inzet van continuous reporting.

De accountant helpt zijn klanten met het selecteren van de juiste KPI's (kritieke prestatie indicatoren), de knoppen waar de ondernemer aan kan draaien. Een effectief dashboard is afgestemd op het brein van de gebruiker. Vaak laat een dashboard (te)veel KPI's zien. Een goed dashboard beperkt zich tot de belangrijkste KPI's waarop de gebruiker invloed kan uitoefenen.

2.3.6 Blockchain

Blockchain verzamelt gegevens en ordent dit in blokken, waarna ze veilig met behulp van cryptografie aan elkaar worden gekoppeld. Het legt transacties vast, zoals geld, spaarpunten, contracten, handelingen zoals een call-to-action button op een webpagina.

Blockchain is een baanbrekende technologie en wel om twee redenen:

1. Blockchain maakt het mogelijk om waardeoverdracht te doen zonder gebruik te maken van Trusted Third Parties (de zogenaamde derde partijen). Het bekendste voorbeeld van een toepassing zijn de cryptovaluta waarmee betaald kan worden zonder tussenkomst van een bank.

¹⁵ https://www.kvk.nl/download/20170110%20Rapport%20Ondernemen%20met%20big%20data%20door%20het%20mkb_tcm109-431240.pdf

¹⁶ <https://kvk.instantmagazine.com/e-zines-kvk/big-data>

¹⁷ <https://accountantweek.nl/artikel/effectieve-dashboards-zijn-afgestemd-op-brein-gebruikers>

2. Alle transacties binnen blockchain zijn transparant: éénmaal gevalideerd liggen ze voor altijd vast zonder te kunnen worden verwijderd. Hierdoor is blockchain uitermate geschikt voor het uitvoeren van transacties waarin bewijslast een belangrijke rol speelt.

Accountants¹⁸ zullen vroeg of laat te maken krijgen met blockchaintoepassingen in de rol als:

- Ondersteuner van procesinrichting en –beheersing bij klanten. Binnen het mkb ligt het voor de hand dat mkb-organisaties een rol krijgen als deelnemer binnen een blockchain, waardoor bijvoorbeeld leverings- en betalingsprocessen van klanten anders kunnen gaan lopen. Voor de mkb-accountant als ondersteuner voor de inrichting van processen zelf, maar ook van de beheersing van deze processen lijkt een belangrijke rol weggelegd.
- Adviseur op het raakvlak tussen ICT en processen.
- Auditor. Het werkterrein van de auditor zal zich niet (alleen) maar richten op de controle van de output, maar ook op de beoordeling van het systeem als geheel dan wel bepaalde onderdelen van het systeem¹⁹.

2.3.7 Automatisering en standaardisatie

De ontwikkelingen op het gebied van finance qua automatisering, digitalisering en robotisering heeft een enorme invloed op de werkzaamheden van mkb-accountants. Veel van de werkzaamheden van een mkb-accountant kunnen in de toekomst geautomatiseerd worden afgehandeld. Uit een onderzoek van McKinsey Global Institute²⁰ van augustus 2018 blijkt dat 40 procent van finance activiteiten volledig geautomatiseerd kan worden en 17 procent voor een groot deel. Een gestandaardiseerd uitwisselformaat waarvan verschillende applicaties in de keten gebruik kunnen maken leidt tot verdere uitbreiding en veredeling van informatie.

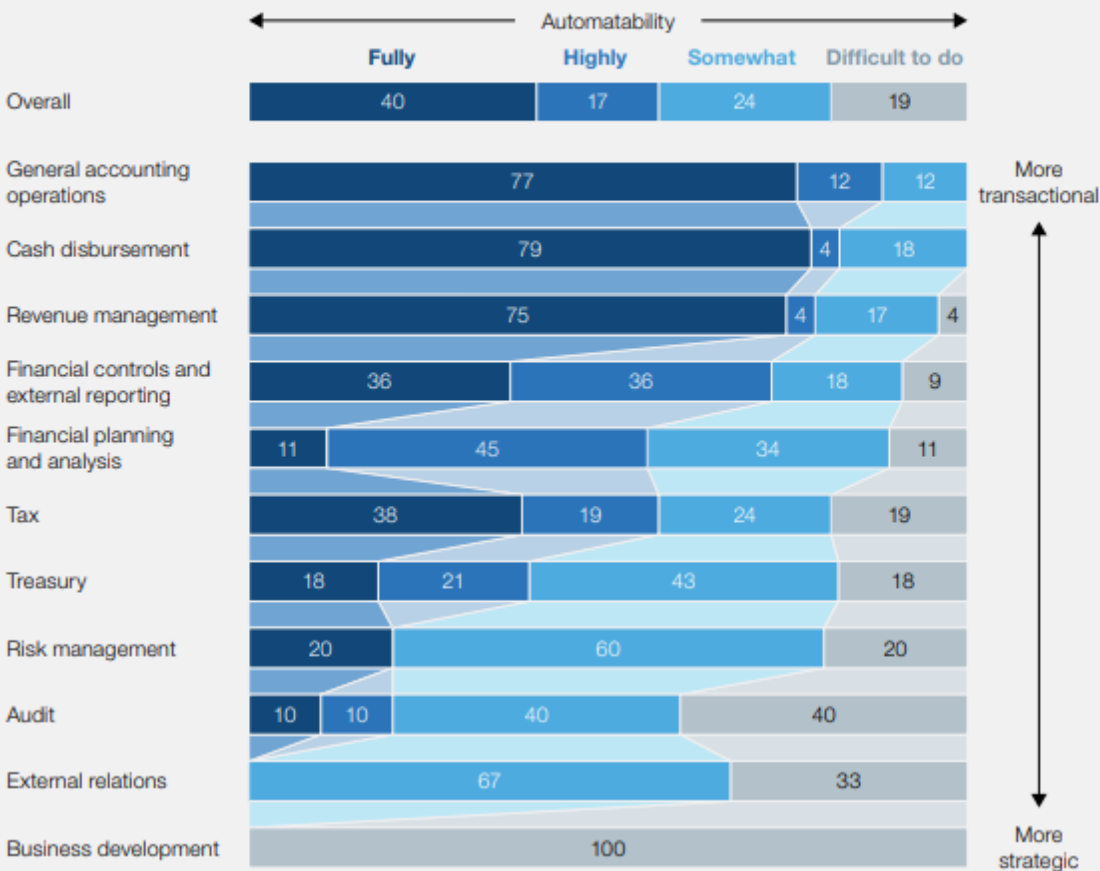
¹⁸ <https://www.accountant.nl/artikelen/2018/3/blockchain-een-introductie/>

¹⁹ <http://archieff.mab-online.nl/downloaden/11761/Met-continuous-monitoring-naar-continuous-data-level-assurance-de-volgende-stap-in-interne-beheersing>

²⁰ https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/mckinsey%20on%20finance%20number%2067/mof67_final.ashx

Many finance tasks and processes are at least somewhat automatable.

Potential for finance-function automation using demonstrated technologies, % share¹



De accountant kan op basis van deze gestandaardiseerde informatie zijn werkproces en diensten efficiënter en betrouwbaarder aanbieden. Standaardisatie is noodzakelijk om data snel te kunnen uitwisselen en te interpreteren. Denk daarbij aan RGS (Referentie Grootboek Schema), SBR (Standard Business Reporting) of Universal Business Language (UBL). RGS kan zorgen voor een koppeling tussen de financiële administratie en overige systemen. Een gestandaardiseerde koppeling tussen de RGS-codes en de SBR-concepten (RGS-taxonomie) biedt de accountant de mogelijkheid om vanuit de financiële administratie direct SBR-rapportages te maken, zoals de publicatiestukken, kredietrapportages en CBS-statistieken. Ook deze koppelingen maken de toepassing van continuus reporting gemakkelijker. Immers hoe eenvoudiger het is om data tot stand te brengen, des te meer continue kan er worden gerapporteerd.

2.3.8 Conclusie continuus reporting in de toekomst

Er zijn veel ontwikkelingen, veelal van technologische aard, die de toepassing van continuus reporting kunnen bevorderen. Ook het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat tot uitdrukking komt in het integrated reporting gedachtegoed, is een belangrijk ontwikkeling hierin.

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op een aantal onderzoeksvragen.

Wat is continuus reporting?

Continuus reporting is het op frequente basis -maar in ieder geval korter dan een boekjaar- rapporteren van financiële en niet-financiële informatie met als doel de onderneming te ondersteunen in het besturen van zijn onderneming. Continuus reporting verschilt op twee punten van tussentijdse cijfers. Op de eerste plaats wordt bij continuus reporting frequenter gerapporteerd.

Het tweede verschil betreft de inhoud van de rapportage. Uit de literatuur volgt het onderscheid in verantwoordings- en stuurinformatie. Stuurinformatie heeft als doel het bijsturen op meetpunten die vooraf zijn gedefinieerd. Deze informatie laat zien wat de werkelijkheid is ten opzichte van de bepaalde meetpunten. Stuurinformatie wordt dan ook vaak op realtime of op dagelijkse basis ingezet. Verantwoordingsinformatie behelst meestal een langere periode en heeft als doel het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting de stakeholders.

Tussentijdse cijfers betreffen vrijwel altijd (alleen) financiële informatie. Bij continuous reporting gaat het om informatie over gebeurtenissen die bepalend zijn voor de koers en waarde van een organisatie. Continuous reporting is stuurinformatie en bevat niet alleen financiële informatie, maar ook niet-financiële informatie op verschillende niveaus. Dit betreffen dus verschillende typen informatie die ook in periodiciteit kunnen verschillen.

Wat zijn de voor- en nadelen van continuous reporting?

De voordelen van continuous reporting zijn divers, zowel voor de klant als voor de accountant. Continuous reporting voorziet in de behoefte van de ondernemer om sneller bij te kunnen sturen. Continuous reporting verkort het samenstelproces. Dit heeft niet alleen voordelen voor de klant maar ook voor het interne proces op het accountantskantoor. Daarnaast biedt continuous reporting de mkb-accountant kansen op het gebied van advisering en meer interactie met de klant. Ook draagt continuous reporting bij aan een meer toekomstbestendig businessmodel.

Maar er zijn ook enkele nadelen. Continuous reporting kan tijdrovend en prijzig zijn. Ook kan continuous reporting het korte-termijn-denken bevorderen, waardoor de aandacht voor de lange termijn strategie kan afnemen.

Welke externe ontwikkelingen beïnvloeden het tussentijds rapporteren?

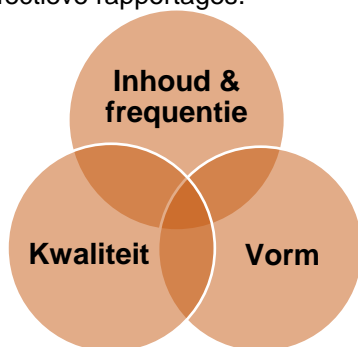
Er zijn veel ontwikkelingen die de toepassing van continuous reporting kunnen bevorderen. Denk daarbij aan technologische ontwikkelingen op het gebied van big data, business intelligence en analytics, datavisualisatie en dashboards. Ook het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat tot uitdrukking komt in het integrated reporting gedachtengoed, is een belangrijk ontwikkeling hierin.

3 Eisen continuous reporting

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de volgende vragen:

- Welke eisen worden gesteld aan continuous reporting?
- Welke competenties vereist dit van de accountant?

Uit het voorgaande komt naar voren dat informatie steeds relevant moet zijn voor het doel waarvoor het dient. Ook moet de kwaliteit van de informatie voldoende betrouwbaar zijn voor het doel. Uit de literatuur komen ook de valkuilen en verbeterpunten²¹ bij continuous reporting naar voren. Merlijn Gillissen en Charles van der Ploeg beschrijven in hun boek²² een aantal eisen om te komen tot effectieve rapportages.



De eisen zijn als volgt te rubriceren:

1. Inhoud & frequentie
2. Kwaliteit
3. Vorm

Alle drie de onderdelen zijn van belang om te komen tot een betrouwbare rapportage die aansluit op de doelen van de onderneming en aanzet tot actie om deze te bereiken.

1 Inhoud & frequentie

Het bepalen van de inhoud en frequentie van continuous reporting valt uiteen in een aantal onderdelen, zo geven Gillissen en van der Ploeg aan. Duidelijk moet zijn welke doelen de overzichten dienen en dat deze aanzetten tot gerichte en positieve actie. Dus welke doelen heeft een onderneming en welke parameters horen daarbij op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De inhoud van een rapportage houdt vaak ook verband met de frequentie van de rapportage. Een wekelijks rapport bevat vaak andere informatie of mate van detailniveau dan een maandrapportage. Niet alle informatie is even belangrijk en ook niet altijd is frequente informatie voorhanden. De ideale frequentie is afhankelijk van de snelheid waarmee de gebruiker wil sturen. Soms is informatie wekelijks nodig, soms is per maand, per kwartaal of per jaar voldoende. Informatie die een langere periode beslaat, kan vaak trends laten zien. Rapportages kunnen in die situaties dan ook een voorspellende waarde hebben.

2 Kwaliteit

Uit de literatuur volgt ook dat informatie altijd betrouwbaar moet zijn. Accountants hebben te maken met de beroepsregelgeving die hiervoor handvatten geeft. Een beschrijving hiervan is opgenomen in het volgende hoofdstuk.

3 Vorm

Bij continuous reporting geldt 'less is more'; het heeft geen zin om veel pagina's te verstrekken waardoor lezers de draad kwijtraken of de essentie niet zien. Ook helpt het de gebruiker om de informatie compact en overzichtelijk te presenteren en steeds in hetzelfde format. Het gebruik van een dashboard heeft op deze punten voordelen ten opzichte van op dit moment veel gebruikte rapportage.

²¹ <https://www.kennisportal.com/kennisitems/top-10-valkuilen-die-gewenst-gedrag-belemmeren/> en <https://accountantweek.nl/artikel/rapportages-die-de-boel-in-beweging-brengen>

²² Cruise, Control? Door Gillissen en van der Ploeg (1^e druk, 2017)

3.1 Inhoud en frequentie

Gillissen en van der Ploeg geven aan dat een rapportage als doel heeft om een bijdrage te leveren aan het besturen van een organisatie. Cruciaal onderdeel is dus dat de inhoud is afgestemd op de doelstelling waarvoor deze is opgesteld. Want zoals Gillissen en van der Ploeg schrijven 'what gets measured, gets done'. Het komt nog vaak voor dat bijvoorbeeld in de strategie de klanttevredenheid belangrijk is, terwijl een manager wordt beoordeeld op productiviteit. Het is dus zaak de indicatoren af te stemmen op de strategie van een onderneming. Van belang is de ambitie, die voortvloeit uit de missie en strategie, die het te bereiken resultaat van de organisatie aangeeft binnen een bepaalde termijn.

Ook geven Gillissen en van der Ploeg aan dat teveel vrijblijvendheid in de manier van rapporteren en hierover spreken met zich meebrengt dat een organisatie niet echt stuurt op resultaten.

Verder is ook inzicht in de samenhang tussen indicatoren een belangrijk aspect aldus Gillissen en van der Ploeg. Zij geven als voorbeeld dat wanneer een onderneming stuurt op de conversieratio van offertes, dat dan de salesmanagers pas een offerte in het systeem vastleggen wanneer ze zeker weten dat de klant 'ja' zal zeggen op hun offerte. Maar stuurt de onderneming alleen op het resultaat zoals bijvoorbeeld het bedrag nieuwe sales, dan zullen bezoekverslagen en sales-inspanningen niet geregistreerd worden. Een andere valkuil is dat een organisatie op slechts één onderdeel in de waardeketen stuurt. Het resultaat is dat het gedrag volledig gericht zal zijn op het halen van die specifieke doelstelling terwijl deze niet de gehele strategie vertegenwoordigt.

3.1.1 KPI's

Continuous reporting bevat veelal KPI's. KPI's zijn variabelen of maatstaven om prestaties van een organisatie te analyseren. Deze kunnen financiële en niet-financiële informatie omvatten. Maar welke KPI's zijn dan relevant in welke situatie? En dan niet alleen op financieel vlak maar ook op andere terreinen²³. Immers in het kader van integrated reporting is er toenemende aandacht voor niet-financiële ontwikkelingen, zoals maatschappelijk en sociaal ondernemen.

Er zijn veel verschillende soorten KPI's te onderkennen. Hieronder noemen we een aantal typen²⁴:

Algemene KPI's versus specifieke KPI's

Algemene KPI's zijn gericht op het sturen van het management en hebben vaak een directe relatie met de visie, de missie of de strategische doelstellingen van de onderneming. Algemene KPI's zijn vaak gericht op voortgang of verbetering. Specifieke KPI's zijn gericht op operationele doelstellingen en gericht op het realiseren van korte termijn doelstellingen. Specifieke KPI's zijn vaak afhankelijk van de business of het type onderneming of invalshoek (financieel, klant, marketing en sales, operationele processen, werknemers en maatschappelijke verantwoordelijkheid).

Terugkijkend versus voorspellende KPI's

Terugkijkende KPI's geven informatie over de werkelijk gerealiseerde prestaties, bijvoorbeeld omzet, winst, ziekteverzuim. Voorspellende KPI's geven informatie over hoe goed de organisatie het zou kunnen gaan doen. Met voorspellende KPI's probeert een organisatie op basis van de huidige KPI's iets te zeggen over de winst of omzet van de toekomst. Daarmee is het verband wat minder eenduidig. Een voorbeeld is het aantal klachten dat iets zou kunnen zeggen over de toekomstige resultaten zoals de omzet over een volgende periode. Vooruitkijkende KPI's zijn over het algemeen lastiger te formuleren dan terugkijkende KPI's.

Input (procesmatig) versus output (resultaatgericht)

Inputgerichte KPI's beschrijven de inspanning of het proces. Outputgerichte KPI's beschrijven de uitkomst.

Snelle versus trage KPI's

Snelle KPI's zijn getallen die vaak veranderen. Denk daarbij aan de bankstand. Trage KPI's zoals klanttevredenheid wijzigen niet snel. Het verschil is vooral van belang voor het overlegritme of de rapportagefrequentie.

²³ https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mvo/nfi/nivra_niet-financiële_informatie_in_beweging_2008.pdf

²⁴ <https://scaleupcompany.com/4-soorten-kpis/> en <https://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>

Harde versus zachte KPI's

Harde KPI's zijn objectieve harde getallen. Zachte KPI's zijn subjectief. Een voorbeeld van een zachte KPI is 'medewerkerstevredenheid'.

3.1.2 Randvoorwaarden voor het succesvol implementeren en monitoren van KPI's

Aan de parameters of KPI's die in continuous reporting worden opgenomen worden eisen gesteld. Naast een duidelijke koppeling met de strategie van de onderneming moeten KPI's ook eenduidig zijn, dus voor iedereen op eenzelfde manier uitlegbaar, maar ook moeten de KPI's door de managers kunnen worden beïnvloed.

Het heeft weinig zin om KPI's op te nemen als de gebruiker deze KPI's niet kan beïnvloeden met zijn gedrag. Een KPI als omzet of winst is natuurlijk interessant, maar het zijn niet echt knoppen om aan te draaien voor een afzonderlijk afdeling van de onderneming. Een salesmanager is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de omzet in zijn regio en niet voor het resultaat van de gehele onderneming. KPI's gebaseerd op een organogram bevorderen dan ook 'eilandgedrag'. Goede KPI's sluiten aan op de 'klantketen', bijvoorbeeld van bestelling tot levering. Klantketens centraal stellen bij de inrichting van de KPI-structuur werkt zo goed omdat zaken die misgaan in bedrijven vaak niet op afdelingen gebeuren, maar bij de overdrachtsmomenten²⁵. Het werkt dus beter wanneer de onderneming de klantketen centraal stelt en niet alleen een bepaalde afdeling omdat er anders tegenstrijdigheden tussen verschillende afdelingen zouden kunnen ontstaan.

Ook moeten de KPI's qua inhoud en frequentie aansluiten bij wat de klant echt wilt managen. Een voorbeeld dat Gillissen en van der Ploeg noemen is bijvoorbeeld de netto-omzet. Een retailer heeft vaak meer gevoel bij het aantal bezoekers van zijn winkel en het gemiddelde bedrag per bon dan bijvoorbeeld de maandomzet.

Dan zijn er ook indicatoren die wel informatief zijn maar waarop de ondernemer niet kan sturen. Sturing kan vaak pas plaatsvinden als de uitkomst van de indicator is vergeleken met het doel. Het verdient aanbeveling deze vergelijking al in de rapportage op te nemen, bijvoorbeeld door stoplichtkleuren.

Een KPI wordt uitgedrukt in een getal en gerelateerd aan een norm of target (doelstelling of kritische succesfactor, een KSF). Een goede KPI voldoet aan het SMART-principe, namelijk:

- Specifiek: precies weten dat het doel is
- Meetbaar: focus op een meetbare doelstelling
- Acceptabel: de doelstelling is relevant en heeft een directe relatie met strategische thema's
- Realistisch: de te nemen acties moeten uitvoerbaar zijn
- Tijdgebonden: het doel heeft een start- en een einddatum

Volgens Bernard Marr²⁶ is een effectieve KPI gekoppeld aan de strategie van een organisatie. Het is belangrijk dat KPI's de antwoorden geven die nodig zijn om te bepalen of de organisatie op koers zit. Voor het selecteren van de juiste KPI, kan gebruik gemaakt worden van Key Performance Questions (KPQ). Een KPQ is een managementvraag die exact aangeeft wat managers eigenlijk moeten of willen weten. Een KPQ kan bijvoorbeeld zijn: 'Hoeveel investeren we in de toekomst in vergelijking met onze concurrentie?'. Bij deze vraagstelling past bijvoorbeeld de KPI CAPEX/Omzet. Bij de KPQ 'Hoeveel winst maken we per verkocht euro?' horen de KPI's Nettowinstmarge of Brutowinstmarge.

KPI's kunnen gegroepeerd worden in een aantal strategische perspectieven die terug te vinden zijn in de meeste organisaties ongeacht het type of de sector, namelijk:

- Financieel perspectief
- Klantperspectief
- Marketing- en salesperspectief
- Perspectief van operationele processen toevoerketen
- Werknemersperspectief
- Perspectief van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven

²⁵ <https://accountantweek.nl/artikel/kpis-die-wel-werken>

²⁶ Bernard Marr, Key Performance Indicators – The 75 Measures Every Manager Needs To Know

Voorbeeld

Een onderneming heeft als doel om de klanttevredenheid te vergroten. Uit analyse van de omzetcijfers van afgelopen jaren is namelijk gebleken dat er veel wisseling is in klanten. Een nieuwe klant levert minder toegevoegde waarde op dan een onderneming die al langer klant is in verband met de nodige opstartkosten.

Welke KPI voldoet in deze situatie aan de eisen?

Allereerst is het verstandig om de juiste KPQ te onderzoeken. In dit voorbeeld kunnen dit bijvoorbeeld meerdere KPQ's zijn, bijvoorbeeld:

- Hoe tevreden zijn onze klanten?
- Hoe goed zijn we in het verzilveren van potentiële klanten?
- Hoe goed zijn we in klantenbinding?

Een goede KPI is het meten van het klantverloop. Door het klantverloop te meten, kan het effect van nieuwe initiatieven of maatregelen gemeten worden. Een eenvoudige methode om het klantverloop te berekenen is: het aantal klanten dat de relatie met het bedrijf in een bepaalde periode heeft beëindigd / totaal aantal klanten aan het einde van deze periode.

Het klantverloop wordt gewoonlijk maandelijks of elk kwartaal geanalyseerd. Vooral in organisaties die contracten sluiten met hun klanten, is deze analyse eenvoudig te maken. De KPI klantverloop is vooral kwantitatief en zegt niets over factoren die bepalend zijn bij de vraag of een klant blijft of niet. Om inzicht te krijgen in de loyaliteit van klanten, is de KPI klanttevredenheidsindex van waarde. De klanttevredenheidsindex kan onderzocht worden door middel van vragenlijsten en enquêtes. Klanten krijgen bijvoorbeeld periodiek of direct na de dienst vragen voorgelegd, gewoonlijk op een prestatieschaal (1-ontevreden tot 10-tevreden). Het meten van de klanttevredenheid is een continue proces en kan, zeker bij uitbesteden aan een extern bureau, erg duur zijn.

In de huidige snelle economie zegt klanttevredenheid ook niet altijd veel over de loyaliteit van de klant in de toekomst. In sommige markten kan een klant erg tevreden zijn over het product of de dienst, maar stapt toch over naar de concurrent omdat deze een aantrekkelijker aanbod heeft.

3.2 Kwaliteit

De accountant zal vaak betrokken zijn bij het opstellen van continuous reporting. De mate van betrokkenheid is uiteraard afhankelijk van de wensen van de klant maar ook van het niveau van de administratie. Daarmee kan een link worden gelegd met de werkwijze van het risicogericht samenstellen²⁷. Immers ook daar is de gedachtegang om zoveel mogelijk werkzaamheden tussentijds uit te voeren.

3.2.1 Type opdracht

Tussentijdse rapportages worden in het mkb als samenstellingsopdracht of overige opdracht uitgevoerd²⁸. Het type opdracht is afhankelijk van de wensen van de klant en de verspreidingskring. Wil de klant bijvoorbeeld een bepaalde mate van zekerheid dan kunnen de tussentijdse overzichten onder Standaard 2410 inzake het beoordelen van tussentijdse financiële informatie worden uitgevoerd. Maar welk type opdrachten zijn in het mkb -zonder het afgeven van enige zekerheid- dan van toepassing?

We kunnen stellen dat wanneer een rapportage op een jaarrekening lijkt deze voldoet aan de definitie van een financieel overzicht. In dat geval is Standaard 4410 inzake samenstellingsopdrachten van toepassing en moet de accountant een samenstellingsverklaring afgeven bij de betreffende rapportage. Ook is van belang of de rapportage een bredere verspreidingskring kent dan alleen de klant. In die situatie kan de accountant ervoor kiezen vrijwillig Standaard 4410 toe te passen om zo zijn betrokkenheid bij de rapportage te verduidelijken. Is sprake van een overige opdracht dan zijn geen Standaarden van toepassing en geldt alleen de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants

²⁷ https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc_risicogericht_samenstellen.pdf

²⁸ In deze stappen is buiten beschouwing gelaten dat continuous reporting ook een assurance-opdracht kan zijn.

(hierna: VGBA). Via onderstaande stappen wordt duidelijk wanneer welk type opdracht op tussentijdse overzichten van toepassing is²⁹:

1. Is sprake van een financieel overzicht?
2. Zo ja, dan is verplicht sprake van een samenstellingsopdracht
3. Zo nee, dan moet de vraag worden gesteld of de rapportage een bredere verspreidingskring kent dan alleen de klant
4. Zo ja, dan kan de accountant overwegen om vrijwillig een samenstellingsopdracht te hanteren
5. Zo nee, dan kan worden volstaan met een overige opdracht (geen standaard, alleen VGBA en NOCLAR)³⁰

Continuous reporting volgens de definitie in dit rapport kwalificeert meestal niet als financieel overzicht en wordt niet voor andere stakeholders dan de klant opgesteld. Daardoor is alleen de VGBA en NOCLAR van toepassing. In de VGBA is geen concrete regelgeving opgenomen ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden, dossiervorming en rapportage. Wel volgen uit de VGBA en de interpretatie ervan via bijvoorbeeld de uitspraken van de Accountantskamer een aantal essentiële punten die relevant zijn voor dit onderzoek.

In alle situaties moeten de fundamentele beginselen uit de VGBA worden gevolgd. Volledigheidshalve zijn deze hieronder opgenomen:

Artikel 2 VGBA

Teneinde invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid als accountant om te handelen in het algemeen belang, houdt de accountant zich aan de volgende fundamentele beginselen:

- professionaliteit;
- integriteit;
- objectiviteit;
- vakbekwaamheid en zorgvuldigheid; en
- vertrouwelijkheid.

3.2.2 Tuchtrechtuitspraken

Tussentijdse overzichten worden niet veel genoemd in de tuchtrechtspraak. Wel kan aansluiting worden gezocht bij uitspraak 13/2415 Wtra AK waarin jurisprudentie is ontwikkeld ten aanzien van opdrachten waarvoor geen standaard aanwezig is: de overige opdracht. De Accountantskamer legt in deze zaak een parallel met de verplichtingen uit Standaard 4410 wanneer de accountant constateert dat ontvangen gegevens van de klant onbevredigend zijn. Ook zijn er diverse zaken over de communicatie van de accountant naar de klant. In onderstaande tabel zijn enkele van deze uitspraken opgenomen waarbij vermeld wordt dat dit geen volledig overzicht is van de uitspraken rondom dit onderwerp.

Zaaknummer	Strekking van de uitspraak	Regelgeving
13/2415 Wtra AK	Een accountant verzorgt de aangiften BTW voor een klant. Deze biecht op valse facturen in de administratie te hebben opgenomen. De Accountantskamer geeft aan dat een accountant niet in verband mag worden gebracht met informatie die onjuist of misleidend is (integriteitsbeginsel). In dat kader moet hij inlichtingen inwinnen bij de leiding of toelichtingen verifiëren als hij twijfelt over gegevens die hij moet verwerken voor -in dit geval- een btw aangifte. Het CBb heeft het beroep ongegrond verklaard.	VGC, fundamentele beginselen 'deskundigheid en zorgvuldigheid' en 'professioneel gedrag' (onder de VGBA, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid)
15/2041 Wtra AK	Ook in deze zaak is sprake van btw-fraude. En ook hier had de accountant moeten overwegen nadere inlichtingen in te winnen bij de leiding of de aanvullend ontvangen informatie te verifiëren.	

²⁹ In deze stappen is buiten beschouwing gelaten dat continuous reporting ook een assurance-opdracht kan zijn

³⁰ Er is onder de overige één Standaard, Standaard 5500N inzake transactiegerelateerde diensten. In het kader van dit onderzoek is deze buiten beschouwing gelaten omdat deze handelt over ander typen opdrachten.

[15/831 Wtra AK](#)

De accountant stuurt een mail waaruit niet duidelijk blijkt welke uitgangspunten en werkzaamheden hij heeft uitgevoerd, welke mate van zekerheid sprake is en welk advies hij heeft gegeven.

3.3 Vorm

De vorm van een rapportage is erg belangrijk. Het doel is immers dat de gebruikte rapportage in één oogopslag te lezen is. Een goede rapportage wordt tegenwoordig vaak in de vorm van een dashboard weergegeven.

Het is hierbij de kunst om niet teveel informatie ter beschikking te stellen. Een nuttige techniek om dit te bewerkstelligen is 'remove to improve'. Alles wat weggelaten kan worden zonder verlies van stuurinformatie, draagt bij aan het realiseren van het doel van de informatieverstrekking. Daarnaast is ook variëteit een belangrijke factor. Dus afwisseling in tekst en visuals of graphics maar ook in de verschillende soorten ervan.

3.3.1 Visuals

Het gebruik van visuals en graphics heeft de voorkeur boven het tonen van data in de vorm van tekst en tabellen³¹. Volgens Isett & Hicks komt dit door de manier waarop onze hersenen data verwerken. Visuals worden door het oog verwerkt. Hoewel tekst door het oog wordt gelezen, wordt de data via het gehoor door de hersenen verwerkt. Hersenen verwerken data via het gezicht sneller dan via het gehoor. Ook worden visuals in eerste instantie ervaren als een geheel en vervolgens ontleed in stukken; precies het tegenovergestelde van de verwerking door het gehoor. In de meeste rapporten zitten allerlei visuele belemmeringen die het brein als de juiste boodschap oppakt. Sommige graphics brengen de boodschap totaal niet over. Een goed voorbeeld daarvan is de pie-chart; het brein is niet in staat helder te zien welk percentage de verschillende taartpunten vertegenwoordigen.

Bedenk goed dat elke pixel die gebruikt wordt een prikkel is die het brein moet verwerken. Zo is het beter om geen 3D-visualisatie te gebruiken omdat het niets toevoegt, maar wel herseninspanning kost en vaak ten koste gaat van de echte boodschap. Ook het gebruik van te veel kleuren of speciale effecten leidt de hersenen zodanig af dat ze de kernboodschap niet registreren. Kortom, bij het ontwerpen van de lay-out gaat het erom het zo basic mogelijk te houden, zodat de aandacht van de lezer gaat naar de inhoudelijke boodschap³².

De beste dashboards zijn actueel en interactief en stellen de ondernemer in staat door te vragen en in te zoomen op onderliggende data voor meer inzicht. Een modern dashboard maakt het mogelijk om vooruit te kijken en de plannen door data te extrapoleren en te analyseren. Daarbij worden interne en externe data geïntegreerd.

In de literatuur veel voorkomende tips en tricks voor een overzichtelijk dashboard zijn^{33,34}:

- Een dashboard moet niet alleen nuttig zijn, maar ook aantrekkelijk. Besteed daarom aandacht aan het design.
- Een goed dashboard bevat alle relevante informatie zonder scrollen of klikken. Als het rapport niet op één pagina past, maak dan aparte rapportpagina's logisch opgedeeld op basis van inhoud.
- Gebruik een goede lay-out voor het dashboard door middel van rasterlijnen. Een rasterlay-out draagt bij tot de leesbaarheid van een dashboard. Gebruikers worden op een logische wijze door het dashboard geleid: van links naar rechts en van boven naar beneden.
- Elke locatie heeft zijn betekenis en dient een bepaald belang. Plaats daarom informatie niet willekeurig op de pagina. Plaats bijvoorbeeld het belangrijkste element in de linkerbovenhoek en

³¹ Providing Public Servants What The Need: Revealing the Unseen through Data Visualization – Isett en Hicks

³² <https://accountantweek.nl/artikel/rapportages-die-de-boel-in-beweging-brengen>

³³ <https://www.tableau.com/about/blog/2017/10/7-tips-and-tricks-dashboard-experts-76821>

³⁴ <https://indra.netlify.com/blog/2017/10/13/tips-voor-ontwerp-dashboard-powerbi.html>

keuze elementen aan de linkerzijde. Gerelateerde elementen mogen dichtbij elkaar worden gepositioneerd.

- Gebruik kleur spaarzaam en alleen waar nodig om informatie te benadrukken.
- Gebruik niet teveel verschillende lettertypen en lettergrootte maar definieer een duidelijke hiërarchie voor de typografie.
- Data visualisatie is niet bedoeld om ruwe data te tonen, maar om een conclusie te ondersteunen.
- Markeer de meest relevante informatie voor de belangrijkste feiten of conclusies. Gebruik bijvoorbeeld banners of voeg een visueel element als een pijl toe.
- Gebruik de juiste grafiek voor de informatie en het doel daarvan. Een grafiek die twee categorieën vergelijkt is een andere dan een grafiek die de ontwikkeling van een item in de tijd laat zien. Een goede grafiek geeft de conclusie in één oogopslag aan en laat gebruikers niet rekenen. Onderstaand overzicht kan helpen om de juiste grafiek te kiezen.

3.3.2 Regelgeving continuous reporting

De accountant kan zijn werkzaamheden tot uitdrukking brengen in een rapportage bij de tussentijdse informatie. Wanneer een samenstellingsopdracht wordt toegepast moet uiteraard een samenstellingsverklaring bij de tussentijdse informatie worden afgegeven. Veelal is echter sprake van een overige opdracht waarbij alleen de VGBA van toepassing is.

NBA handreiking 1111 inzake overige opdrachten³⁵ geeft enige nadere guidance over de rapportage-eisen. Aangegeven wordt dat de aard van de aanvaarde en uitgevoerde opdracht duidelijk uit de rapportage moet blijken. Ook moet duidelijk blijken dat niet gaat om een assurance of aan assurance verwante opdracht

3.4 Competenties van de accountant

Onder invloed van verdergaande digitalisering en de behoeften van de klant zal de rol van de accountant veranderen. Niet-financiële data wordt steeds belangrijker, maatschappelijk en sociaal ondernemen staat steeds hoger op de agenda, digitalisering en robotisering brengen radicale veranderingen teweeg en big-data biedt kansen. Allemaal tendensen en ontwikkelingen die een grote invloed hebben op de inrichting en totstandkoming van rapportages waaronder de jaarrekening en tussentijdse rapportages. De jaarrekening lijkt steeds meer een wettelijke grondslag te hebben (BW2 titel 9) en niet te voorzien in de informatiebehoefte van de klant. Het is zijn wens om gedurende het jaar periodieke rapportages te ontvangen en op basis daarvan gespard te sparren met de accountant over ontwikkelingen, kansen en bedreigingen.

3.4.1 Huidige regelgeving competenties

De verordening³⁶ behandelt de kerncompetenties van de accountant. Competenties betreffen naast de kennis ook de vaardigheden en het gedrag. De kerncompetenties zien op het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar; het niveau bij afronding van de theoretische en praktische opleiding. De toelichting geeft aan dat de beginnend beroepsbeoefenaar meerdere kerncompetenties in de praktijk verder ontwikkelt. Als beginnend beroepsbeoefenaar beheerst de accountant in ieder geval naast een aantal vaktechnische, inhoudelijke competenties ook een aantal algemene competenties. Deze zien op de verschillende rollen die iedere accountant kan hebben, zoals de professional, onderzoeker, communicator, de poortwachter, de klantregisseur, de manager en de samenwerker. De kerncompetenties richten zich onder andere op:

- Zelfstandigheid van uitvoering (methodologie)
- De maatschappelijke rol (fundamentele beginselen)
- Professioneel kritische instelling
- Grenzen kennen
- Tijdig derden inschakelen
- Verantwoording van werkzaamheden
- Actuele kennis
- Klant kennen

³⁵ https://www.nba.nl/globalassets/wet--en-regelgeving/nba-handreikingen/nba-handreiking_1111_overige_opdrachten.pdf

³⁶ NBA, verordening op de beroepsprofielen

Ook de eindtermen Accountantsopleiding 2016 richten zich op de zogenaamde generieke eindtermen van de Verordening op de beroepsprofielen. Deze eindtermen stellen eisen voor wat betreft de benodigde vaardigheden die de accountant op het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar moet hebben zoals voor de persoonlijkheidsvorming, het professionele gedrag en het adequaat kunnen toepassen van de vakinhoudelijke eindtermen. Deze vaardigheden worden aan de accountant gesteld, ongeacht de rol waarin hij werkzaam is. Feitelijk zijn de generieke eindtermen in drie hoofdcategorieën te verdelen.

- **De accountant zelf**

Eenzijds gaat het erom dat de accountant zelf inhoudelijk zijn werk op een kwalitatief hoog niveau moet kunnen uitvoeren, Zie onder andere de eisen aan de analytische en onderzoeksvaardigheden, het volgen van ontwikkelingen in het vakgebied en projectmanagement maar ook het kennen van de grenzen van de eigen deskundigheid.

- **Team**

Daarnaast zijn er de eindtermen die zien op het team. Dit komt onder andere terug in het samenwerken, maar ook in de eindtermen coaching en leidinggeven en bijvoorbeeld diversiteit.

- **Klant**

Ook de communicatie richting de klant is een belangrijk onderdeel. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in de eindtermen communicatieve uitdrukkingsvaardigheden maar ook in bijvoorbeeld relatiemanagement, organisatiesensitiviteit en conflict- en onderhandelingsvaardigheden. Omdat de professionele accountant in een dynamische wereld voor nieuwe vraagstukken komt te staan geldt overall de eindterm van het lerend vermogen, die alle genoemde categorieën omvat.

3.4.2 Benodigde toekomstige competenties

Diverse onderzoeken geven aan welke competenties de accountant van de toekomst nodig heeft. In de ACCA publicatie³⁷ over de toekomst van de professionele accountants worden toekomstige ontwikkelingen voor de SME-accountants geschetst met de kansen en bedreigingen. In de rapportage worden vijf kansrijke terreinen³⁸ genoemd en wordt naast de “Technical competencies and ethics” ook veel aandacht besteed aan “Knowledge, skills and behaviours”.

Accountants van de toekomst zullen het vermogen moeten ontwikkelen en aantonen om hun technische kennis, vaardigheden en capaciteiten te combineren met zachtere vaardigheden die te maken hebben met interpersoonlijk gedrag en kwaliteiten. De professionele vaardigheden -de professionele quotiënten, PQ- van elke accountant zoals in deze publicatie de kenmerken worden genoemd weerspiegelen hun competentie en vaardigheden in zeven deelgebieden. Deze gebieden zijn:

- **Technische vaardigheden en ethiek (TEQ)**

De vaardigheden en capaciteiten om activiteiten consistent uit te voeren volgens een welomschreven norm met behoud van de hoogste normen van integriteit, onafhankelijkheid en scepsis

- **Intelligentie (IQ)**

Het vermogen om kennis te verwerven en te gebruiken: denken, redeneren en problemen oplossen

- **Creativiteit (CQ)**

Het vermogen om bestaande kennis te gebruiken in een nieuwe situatie, om verbindingen te maken, potentiële resultaten te verkennen en nieuwe ideeën te genereren

- **Digitaal (DQ)**

Het bewustzijn en de toepassing van bestaande en opkomende digitale technologieën, capaciteiten, werkwijzen en strategieën

- **Emotionele intelligentie (EQ)**

Het vermogen om eigen emoties en die van anderen te identificeren, toe te passen en toe te passen op taken, en deze te reguleren en te beheren

- **Visie (VQ)**

³⁷ The Association of Chartered Certified Accountants (2016) Professional accountants – the future: Drivers of change and future skills

³⁸ 1. Audit and assurance 2. Corporate reporting 3. Financial management 4. Strategic planning and performance management 5. Tax, and 6. Governance, risk and ethics

Het vermogen om op toekomstige trends nauwkeurig te anticiperen door bestaande trends en feiten te extrapoleren en de lacunes te vullen door innovatief te denken

- **Ervaring (XQ)**

Het vermogen en de vaardigheden om verwachtingen van klanten te begrijpen, de gewenste resultaten te bereiken en waarde te creëren.

Op de website van ACCA³⁹ kan een test worden gedaan waarmee de deelnemer de hoogte van zijn Professional Quotiënten kan berekenen.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de mkb-accountant zijn focus zal verleggen van de output (de jaarrekening, fiscale aangifte, bankrapportage etc.) naar het proces wat daaraan voorafgaat. Tijdens dit proces wordt immers de basis gelegd voor de uiteindelijke output. Dit vraagt om specifieke vaardigheden op het gebied van processen, data en het maken van analyses. Ook bedrijfskundige inzichten kunnen het procesmatig werken bevorderen.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

Welke eisen worden gesteld aan continuous reporting?

- De inhoud en frequentie van continuous reporting moet aansluiten bij de doelstellingen van de onderneming op strategisch, tactisch en operationeel niveau en aanzetten tot gerichte en positieve actie. De inhoud en frequentie is afhankelijk van de snelheid waarmee de gebruiker wil sturen. Een tussentijds rapport bevat vaak KPI's (kritieke prestatie indicatoren). KPI's zijn variabelen of maatstaven om prestaties van een organisatie te analyseren. Naast een duidelijke koppeling met de strategie van de onderneming moeten KPI's eenduidig zijn, dus voor iedereen op eenzelfde manier uitlegbaar, maar ook moeten de KPI's door de managers kunnen worden beïnvloed.
- Informatie moet altijd betrouwbaar zijn. De accountant zal vaak betrokken zijn bij het opstellen van tussentijdse rapportages. De mate van betrokkenheid is uiteraard afhankelijk van de wensen van de klant maar ook van het niveau van de administratie. Tussentijdse rapportages worden in het mkb als samenstellingsopdracht of overige opdracht worden uitgevoerd. Het type opdracht is afhankelijk van de wensen van de klant en de verspreidingskring.
- De vorm van de rapportage is belangrijk. Over continuous reporting geldt 'less is more'. Informatie moet compact en overzichtelijk gepresenteerd worden. Een dashboard heeft op deze punten veel voordelen.

Welke competenties vereist dit van de accountant?

De accountant van de toekomst zal zijn technische kennis, vaardigheden en capaciteiten combineren met zachtere vaardigheden die te maken hebben met interpersoonlijk gedrag en kwaliteiten. De mkb-accountant zal zijn focus verleggen van de output (de jaarrekening, fiscale aangifte, bankrapportage etc.) naar het proces dat daaraan voorafgaat. Tijdens dit proces wordt immers de basis gelegd voor de uiteindelijke output. Dit vraagt om specifieke vaardigheden op het gebied van processen, data en het maken van analyses. Ook bedrijfskundige inzichten kunnen het procesmatig werken bevorderen.

³⁹ <http://thefuture.accaglobal.com/>

4 Uit te voeren werkzaamheden

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Welke werkzaamheden moet de accountant uitvoeren?
- Welke documentatie eisen zijn er?

Uit de interviews blijkt dat de kwaliteit voor een groot gedeelte wordt bepaald door de werkzaamheden ten aanzien van de rapportage. Ook kennis van de klant, de benodigde informatie en de kwaliteit hiervan spelen een belangrijke rol.

4.1 Kennis van de klant

De kennis van de klant is een belangrijke eerste stap om de tussentijdse rapportage zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van de klant. Ook uit het NEMACC onderzoek risicogericht samenstellen⁴⁰ blijkt dat een goede kennis van de klant essentieel is voor een effectieve en kwalitatief goede uitvoering van de werkzaamheden. In dit rapport zijn een aantal algemeen geformuleerde en niet limitatief opgesomde vragen opgenomen om de kennis van de klant te inventariseren. Deze kennis van de klant is ook essentieel om de opdracht tot continuous reporting te kunnen uitvoeren. De accountant gaat in overleg met de klant onderstaande vragen na om zo een goede basis te hebben voor de inrichting van continuous reporting.

Ken de onderneming

- Welke punten in uw bedrijf zijn aan verbetering toe?
- Hoe zou u uw doelstellingen (financieel / niet financieel) formuleren wanneer u nadenkt over mogelijke nieuwe risico's en kansen (strategie)?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de onderneming?
- Is er sprake van specifieke waarderings- en/of resultaatbepalingsgrondslagen die bijzondere aandacht vereisen?
- Welke verwachtingen (bijv. brutomarge) moeten voor welke onderdelen worden gehanteerd?
- Wat zijn uw doelen op de lange termijn (5 jaar) ten opzichte van uw doelen op korte termijn (1 jaar)?
- Wat is de waardering van de belangrijkste posten?
- Hoe vinden bepaalde processen plaats binnen de onderneming?
- Wat verwacht de klant van de accountant?

Ken de omgeving

- Wat zijn de belangrijkste verschafters van het vreemd vermogen?
- Wat zijn uw belangrijkste afnemers?
- Welke ontwikkelingen zijn er in de branche?
- Wie zijn de klanten voor nu en in de toekomst?
- Hoe is de economische activiteit in uw buurt?
- In welke mate is er overleg tussen belangrijke stakeholders en uw bedrijf?

Ken de kansen

- Wat zijn de trends in uw markt en sector (ook internationaal)?
- Is sprake van specifieke wet- of regelgeving?
- Wordt optimaal gebruikgemaakt van alle relaties binnen het netwerk van de onderneming?
- Zijn de interne processen zo ingericht dat die innovatie stimuleren?
- Is de ondernemer zich bewust van technologische innovaties buiten zijn bedrijf?
- Heeft de ondernemer zicht op de trends in de huidige markt en sector, ook internationaal?

⁴⁰ https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc_risicogericht_samenstellen.pdf

4.2 Benodigde data en datakwaliteit

Naast kennis van de klant is het verkrijgen van de juiste interne en externe data van belang. Het gaat hierbij niet alleen welke gegevens van belang zijn maar ook om de kwaliteit van die data en of deze ook tijdig aanwezig kan zijn voor het opstellen van continuous reporting.

4.2.1 Interne en externe data

Interne data kan in veel gevallen door online koppelingen worden bewerkstelligd. Externe data betreft data van buiten de onderneming en kan afkomstig zijn van veel verschillende bronnen zoals de Kamer van Koophandel, het CBS of andere openbare registers. Maar ook algemene informatie zoals het weer kan een rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan een horeca onderneming met terras. Bij mooi weer zal de omzet hierdoor wellicht stijgen maar ook de daarbij behorende variabele kosten.

4.2.2 Kwaliteit en tijdigheid

De tijdigheid speelt vooral een rol bij externe data. Deze zijn immers minder frequent beschikbaar dan informatie van binnen de onderneming.

Om de kwaliteit van continuous reporting te kunnen borgen moet de kwaliteit van de data waarop deze cijfers zijn gebaseerd uiteraard ook aan de daaraan te stellen eisen voldoen. De datakwaliteit is dus een belangrijk onderdeel bij continuous reporting.

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid heeft met betrekking tot dit onderwerp een brochure uitgebracht: Big Data – waarborgen voor datakwaliteit (sept 2018)⁴¹. In deze brochure worden de volgende vier vragen beantwoord. De accountant verkrijgt in zijn opdracht tot continuous reporting antwoord op deze vragen om zo te komen tot betrouwbare rapportages.

1. Hoe kan zorgvuldig worden omgegaan met data, waarvan de kwaliteit niet vaststaat?

- Definieer de benodigde kwaliteit. De benodigde kwaliteit en het gebruik van bepaalde algoritmen kunnen per doel en toepassing verschillen.
- Stel de kwaliteit van de bron vast. Een bron is niet altijd betrouwbaar. Daarom dienen checks and balances worden ingebouwd in het analyseproces. Valideer de gegevens tegen andere bronnen en meld fouten terug aan de bron.
- Zorg voor kennis en inzicht over kwaliteit van eigen data. Deze kennis moet aanwezig zijn en expliciet gemaakt worden.

2. Hoe zorg je ervoor dat data-analysemethoden voldoende kunnen worden gecontroleerd?

- Openheid en transparantie is vereist. Breng de werking van de analyse methode zo in kaart dat de stappen en het proces auditeerbaar zijn. Leg hierbij ook het doel van de data-analyse uit. Uitgangspunt moet zijn dat algoritmen en methoden deugdelijk zijn en aan de wetenschappelijke criteria voor goed (statistisch) onderzoek voldoen. Werk met waarschijnlijkheids- en betrouwbaarheidspercentages.
- Belangenafweging. Het belang van transparantie moet worden afgewogen tegenover andere belangen. Hierbij moet rekening worden gehouden met partijen die de gewenste outcome kunnen manipuleren.
- Trainen en testen van de data-analysemethoden vormen belangrijke en gescheiden onderdelen van het controleproces.

3. Hoe zorg je ervoor dat aanpassingen in de data-analyse zorgvuldig worden gemaakt?

- Zorg voor standaardisatie. Wanneer data-analyse wordt toegepast, wordt de gehanteerde methode regelmatig herijkt op basis van resultaten en voortschrijdend inzicht. Daarbij is het van belang zoveel mogelijk gebruik te maken van gestandaardiseerde stappen en processen, zodat de kans op 'vrije' invulling van waarde niet mogelijk is en daarmee de kwaliteit kan worden geborgd.
- Praktische aanpak. Het analyseren van data is vooral een praktisch en iteratief proces. Belangrijk hierbij is dat de focus gedurende het gehele proces op hetzelfde doel blijft, anders kan de (eigen) bias onbewust worden versterkt.

⁴¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/09/07/big-data-waarborgen-voor-datakwaliteit>

4. Hoe kan controle van data-toepassingen het beste worden ingericht?

- Zorg voor interne controle. De onderzoeksresultaten, profielen en correlaties moeten kunnen worden ingezien en gecontroleerd; uitkomsten moeten voldoende worden onderbouwd.
- Zet middelen in als kunstmatige intelligentie om controlemogelijkheden van big data-toepassingen te verbeteren. Roep eventueel de hulp van een externe organisatie in.

4.3 Werkzaamheden continuous reporting

In de brochure risicogericht samenstellen van het NBA⁴² worden al voorbeelden gegeven van de werkzaamheden die –bij een risicogerichte aanpak- tussentijds kunnen worden uitgevoerd. Deze brochure is uitgebracht naar aanleiding van het NEMACC onderzoek risicogericht samenstellen:

	Administratieve werkzaamheden (tussentijds uit te voeren)	Kennis van de klant (uit te voeren bij risicogerichte aanpak samenstellingsopdracht)
Materiële vaste activa	Verwerken investeringsfacturen, afschrijvingen en opstellen materiële vastestaat inclusief aansluiten met financiële administratie.	<ul style="list-style-type: none">• Is de waardering van het pand nog reëel?• Is de klant voornemens het pand te verkopen?• Of is het in het boekjaar aangekocht?• Welk doel en impact hebben eventuele verbouwingen op de jaarrekening?
Voorraad	Verwerken van de voorraadmutatie in de financiële administratie en de (stel)post voorziening voor incourantheid.	<ul style="list-style-type: none">• Op welke wijze wordt de voorraad intern bijgehouden, wat is de waardering van de post en hoe gaat de klant om met verschillen?• Geeft de administratie inzicht in ouderdom en hoe wordt omgegaan met oude voorraad?
Liquide middelen	Verwerken mutaties en aansluiting kas- en banksaldo	<ul style="list-style-type: none">• Wat is de kasprocedure?• Zijn tussentijds kasverschillen geconstateerd?• Is intern voldoende waarborg dat contante verkopen in de administratie worden verwerkt
Langlopende schulden	Verwerken mutaties en aansluiting met (jaar)opgave bank	<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn de voorwaarden van de lening en zijn deze in het boekjaar gewijzigd?• Hebben zich bijzondere mutaties voorgedaan gedurende het boekjaar?
Personeels-kosten	Inlezen loonjournaalpost en tussentijds aansluiten met gegevens salarisadministratie	<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn de ontwikkelingen in de cao- en pensioenregelingen?• Wie verzorgt de salarisadministratie?• Waren er veel mutaties in het boekjaar?
BTW	Aangifte BTW opstellen en recapitulatie aangiften.	<ul style="list-style-type: none">• Is specifieke BTW regelgeving van toepassing en past de klant deze goed toe?

Uit de interviews komt naar voren dat nog meer werkzaamheden dan in de brochure zijn aangegeven tussentijds kunnen worden uitgevoerd. Zo kunnen afwaarderingen van activa ook tussentijds worden verwerkt, zeker als er tussentijdse cijfers worden opgesteld. Maar ook inzicht in procedures kan van belang zijn voor continuous reporting. Het gevolg hiervan is dat de jaarlijkse samenstellingswerkzaamheden meer kunnen worden beperkt. Deze werkzaamheden zijn dan immers in het kader van de tussentijdse informatie al op een eerder moment uitgevoerd.

Verder spelen bij het opstellen van tussentijdse informatie een aantal specifieke issues die bij het opstellen van jaarcijfers niet of minder van belang zijn.

⁴² <https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/overige-publicaties/nba-bro-risicogerichte-aanpak.pdf>

4.3.1 Seizoensinvloeden

Bij tussentijdse overzichten kunnen seizoensinvloeden een grotere impact hebben op de cijfers dan het geval is als cijfers over een heel boekjaar worden gepresenteerd. Immers de matching tussen opbrengsten en kosten speelt een grotere rol. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van de (administratieve) processen dan wel de werkzaamheden van de accountant.

De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving geven in 'RJ 394 Tussentijdse berichten' handvatten voor rapportages korter dan één jaar. Weliswaar is deze Richtlijn niet van toepassing op mkb-ondernemingen. RJ 394 geeft wel aanknopingspunten hoe om te gaan met specifieke financiële aspecten punten in continuous reporting. RJ 394.402 geeft bijvoorbeeld aan dat bij overzichten korter dan één jaar niet dient te worden geanticipeerd op seizoensgebonden, cyclische of incidentele opbrengsten en evenmin dienen deze opbrengsten te worden uitgesteld indien een dergelijke verwerking aan het einde van een boekjaar ook niet aanvaardbaar zou zijn.

Seizoensinvloeden kunnen ook tot gevolg hebben dat beter over een kortere of juist langere periode wordt gerapporteerd. Daarnaast spelen in de vergelijking met voorgaande jaren of begroting seizoensinvloeden een rol wanneer deze een ander patroon volgen. Toelichting hieromtrent verduidelijkt dan ook het inzicht hierin.

4.3.2 Bijstellingen en schattingen

RJ 394.307 geeft aan dat bij de beslissing om posten al dan niet te verwerken in de tussentijdse rapportage de relatieve betekenis in relatie tot de financiële gegevens moet worden opgenomen.

Voorbeelden van de relatieve betekenis zijn:

- Een bepaalde uitsplitsing kan voor continuous reporting wel van belang zijn, maar in de jaarrekening niet. Denk hierbij aan informatie inzake kostenplaatsen.
- Een ander voorbeeld zijn de onderhanden projecten bij een bouwonderneming. Deze kunnen bij de jaarrekening per project de stand / voorziening worden bepaald. Tussentijds kan ervoor worden gekozen een benadering hiervan op te nemen in de rapportage.
- Dubieuze debiteuren kunnen tussentijds worden bepaald op basis van een percentage (dynamisch) maar bij jaarrekening per debiteur nagaan (statisch).

Nieuwe informatie vervangt eerder gemaakte schattingen. Bijstellingen kunnen ook te maken hebben met fouten, die bij latere ramingen worden hersteld. De bijstellingen en schattingen zijn meer van invloed op de tussentijdse informatie dan bijvoorbeeld de jaarrekening. Voorbeeld:

- Bij jaarrekening is de pensioenbrief aanwezig, maar tussentijds is deze niet beschikbaar derhalve schatting hiervoor opnemen.
- Vastgoedbeleggingen die tegen actuele waarde worden gewaardeerd (WOZ). Deze is tussentijds niet beschikbaar.

Kortom, het betreft alle posten waar jaargegevens voor verkregen worden tijdens het samenstellen van de jaarrekening.

4.3.3 Vergelijkende cijfers

Vaak worden vergelijkende cijfers opgenomen in tussentijdse overzichten. Hierbij rijst de vraag of dit dezelfde periode moet zijn als voorgaand jaar of bijvoorbeeld de jaarcijfers. Ook hierin geeft RJ 394 richting. Zij geven aan dat voor de winst- en verliesrekening als ook voor het kasstroomoverzicht het beste eenzelfde periode als voorgaand jaar als vergelijking kan worden opgenomen. Voor de balans kan dit het beste het laatst afgesloten boekjaar zijn.

4.3.4 Samenloop samenstelwerkzaamheden

Uit de interviews blijkt ook dat het opstellen van tussentijdse informatie door de accountant veelal wordt gevolgd door een opdracht tot het samenstellen van de jaarrekening. Deze samenstellingsopdracht kan op verschillende wijzen worden uitgevoerd, volgens de administratieve aanpak tot de risicogerichte aanpak. De vraag is hoe dit samenloopt met het opstellen van continuous reporting.

Ingeval van de risicogerichte aanpak worden zoveel als mogelijk werkzaamheden tussentijds gedaan. Hierbij is een aandachtspunt dat deze werkzaamheden niet nogmaals bij het samenstellen van de jaarrekening worden uitgevoerd. Aan de andere kant blijkt dat soms ook samenstelwerkzaamheden tussentijds worden uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan de waardering van de post debiteuren of een pand. Wanneer deze significant lager is dan de boekwaarde wordt vaak ook tussentijds met deze afwaardering rekening gehouden. Continuous reporting kan een bijdrage leveren aan een efficiënt

samenstelproces door werkzaamheden tussentijds uit te voeren en daarmee als het ware te anticiperen op de samenstelwerkzaamheden.

4.4 Documentatie & communicatie

De VGBA geeft echter geen antwoord op de vraag aan welke eisen het dossier van de accountant moet voldoen. Voor de dossiervorming rond continuus reporting kunnen NBA-handreiking 1136⁴³ en Standaard 4410 inzake samenstelopdrachten behulpzaam zijn.

Bij samenstelopdrachten wordt verwacht dat het dossier weergeeft dat de verslaggeving op orde is en dat inzicht wordt gegeven wat de accountant heeft gedaan om de informatie toereikend te laten zijn. Vanuit het samensteldossier moet gemakkelijk lees- en herleidbaar zijn welke werkzaamheden voor de samenstelopdracht zijn uitgevoerd. De professionele oordeelsvorming geeft de ruimte om alleen de significante gegevens op te nemen in het dossier. Standaard 4410⁴⁴ stelt eisen voor de documentatie ervan. Artikel 38 van Standaard 4410 zegt dat de accountant in het dossier moet opnemen:

- significante aangelegenheden die zich tijdens de samenstellingsopdracht voordoen en hoe de accountant hiermee is omgegaan
- een aansluiting van de samengestelde historische financiële informatie op de onderliggende vastleggingen, documenten, uitleg en overige informatie die door het management is verschaft; en
- een kopie van de definitieve versie van de samengestelde jaarrekening waarvoor de klant zijn verantwoordelijkheid heeft erkend

In NBA-handreiking 1136, bijlage 1, is een recapitulatie opgenomen van de documentatievereisten. Deze zien op kwaliteitsbeheersing door betrokkenheid van de accountant, de klant- en opdracht-acceptatie, het inzicht krijgen in de onderneming, de uitvoering van de opdracht en rapportering.

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de opdracht tot continuus reporting kan worden uitgevoerd onder een samenstellings- of overige opdracht. Ingeval van een samenstellingsopdracht moet de accountant zijn werkzaamheden rapporteren in de vorm van een samenstellingsverklaring. Maar ook in geval van een overige opdracht volgt uit de VGBA dat de accountant duidelijk moet communiceren welke werkzaamheden hij wel of niet heeft uitgevoerd, maar ook op basis van welke gegevens de rapportage is opgesteld en voor welke gebruikers de rapportage is opgesteld.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

Welke werkzaamheden moet de accountant uitvoeren?

Het verkrijgen van kennis van de klant is een belangrijke eerste stap om de tussentijdse rapportage zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van de klant. Ook is het verkrijgen van de juiste interne en externe data van belang. Het gaat dan niet alleen om de gegevens zelf, maar ook om de betrouwbaarheid en de tijdigheid van de data. Voor de uit te voeren werkzaamheden kan gekozen worden voor de risicogerichte aanpak. Veel werkzaamheden kunnen tussentijds worden uitgevoerd.

Welke documentatie eisen zijn er?

Voor de dossiervorming rond continuus reporting kunnen NBA-handreiking 1136 en Standaard 4410 inzake samenstelopdrachten behulpzaam zijn. Bij samenstelopdrachten wordt verwacht dat het dossier weergeeft dat de verslaggeving op orde is en dat inzicht wordt gegeven wat de accountant heeft gedaan om de informatie toereikend te laten zijn.

⁴³ https://www.nba.nl/globalassets/wet--en-regelgeving/nba-handreikingen/nba-handreiking_1136_standaard_4410_inzake_samenstellingsopdrachten.pdf

⁴⁴ <https://www.nba.nl/tools/hra-2017/?folder=9582>

5 Adviesmogelijkheden uit continuous reporting

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende vraag:

- Welke adviesmogelijkheden heeft de accountant op basis van continuous reporting?

Op basis van continuous reporting kan de accountant de klant adviseren over zijn bedrijfsvoering. Het voordeel van continuous reporting ten opzichte van bijvoorbeeld jaarcijfers is dat deze informatie bevat die aansluit op de strategie van de onderneming en dat deze met een hogere frequentie beschikbaar is en daarmee de basis vormt om snel(ler) te kunnen bijsturen.

Uit het NEMACC onderzoek 'De adviserende accountant, een voorstel voor kwaliteitsrichtlijnen' komt naar voren dat een adviesopdracht een opdracht is ter ondersteuning van een toekomstig besluit door de klant.

Uit dit onderzoek volgt dat het scala aan adviesdiensten door de mkb-accountant breed is. Ook het adviseren op basis van financiële cijfers over de bedrijfsvoering valt daaronder. In het onderzoek wordt een drietal adviesopdrachten onderscheiden, de natuurlijke advisering, standaard adviezen en tot slot de specifieke advisering. Hieronder zijn de kenmerken en voorbeelden opgenomen:

	Indeling	Voorbeelden
Ongecontracteerd advies	Natuurlijke advisering Dit betreffen adviezen die voortvloeien uit het opstellen van cijfers, tussentijds of met de jaarrekening. Deze vragen behoeven weinig of geen onderzoek door de accountant en zullen veelal mondeling worden gegeven. De accountant beantwoordt deze vragen op basis van de reeds uitgevoerde werkzaamheden inzake de reguliere diensten, zijn kennis van de klant en aanwezige competenties.	Bijvoorbeeld het advies aan de klant om actie te ondernemen op een (te) hoog debiteurensaldo of het bijstellen van de bedrijfsvoering doordat de brutowinstmarge is gedaald en de begroting daardoor niet wordt gehaald.
	Standaard adviezen Dit zijn vragen die de klant stelt en die van de accountant geen of beperkt onderzoek of deskundigheid vragen. De vraag is vrij standaard. Voor de klant is antwoord op deze vragen echter wel van toegevoegde waarde. De accountant beantwoordt deze vragen veelal mondeling en bevestigt deze schriftelijk.	De vraag of de auto het best privé of zakelijk moet worden aangeschaft, vragen rondom het administratieve proces of eenvoudige fiscale vragen over bijvoorbeeld de toepassing van het btw-tarief.
Gecontracteerd advies	Specifieke adviesopdrachten Dit zijn afzonderlijke adviesopdrachten waarvoor de accountant specifieke diepgaande kennis en vaardigheden moet hebben. Deze adviezen duren doorgaans langer, vragen onderzoek en zullen schriftelijk worden gecommuniceerd met een mondelinge toelichting. Opdrachtgever en adviseur komen eerst tot een formulering van de opdracht om vervolgens tot een plan van aanpak te komen. Bij dergelijke opdrachten zijn veelal meerdere actoren en/of verschillende vakgebieden betrokken.	Zeer divers, van bedrijfsopvolging tot strategische advisering en van de begeleiding in een echtscheidingstraject tot financieringsvraagstukken of deskundige bij geschillen.

De accountant kan vooral de natuurlijke advisering inzetten aan de hand van continuous reporting. Op basis van deze informatie kan de accountant open vragen stellen aan de klant over vrijwel alle aspecten van de bedrijfsvoering, van strategie tot fiscale issues en mogelijke kansen en risico's. Vervolgens kan

de accountant de klant een standaard of specifieke adviesvraag stellen. Wanneer bijvoorbeeld de voorraden zijn gestegen kan de accountant adviseren hiervoor maatregelen te nemen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld ten aanzien van de financierings- en of kostenstructuur. In het onderdeel 'good practices' van dit onderzoek zijn vragen opgenomen aan de hand van de verschillende posten van de balans en winst- en verliesrekening. Deze zijn zeker niet limitatief.

Het adviesproces van natuurlijke advisering bestaat vooral uit de communicatie. Natuurlijke advisering is een onderdeel van de opdracht van waaruit de advisering plaatsvindt. Hiervoor is dus geen afzonderlijke klant- en opdrachtacceptatie resp. vastlegging in de opdrachtbevestiging nodig. De werkzaamheden ten aanzien van de natuurlijke adviesfunctie zoals die in dat onderzoek onderkend zijn:

- De adviseur signaleert tendensen, mogelijk te verwachten verstoringen/problemen en bespreekt de mogelijke gevolgen met de opdrachtgever.
- De adviseur geeft antwoord op de door de klant gestelde vraag.

6 De klant

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende vraag:

- Welke eisen worden gesteld aan de klant om tussentijds te kunnen rapporteren?

Continuous reporting biedt kansen, maar staat ook elke mkb-ondernemer open voor continuous reporting en kan continuous reporting ook bij elke klant worden geïmplementeerd?

6.1 Behoeften van de klant

Op de eerste plaats moet de klant behoefte hebben aan continuous reporting. Specifieker kan gesproken worden van:

- Behoeftte aan sturing
- Behoeftte aan andere informatie dan de jaarrekening, zoals niet-financiële informatie
- Behoeftte aan betrouwbare informatie snel na afloop van de een periode
- Behoeftte van stakeholders

De behoefte van de klant aan continuous reporting hangt vaak samen met de levenscyclus en branche waarin de klant zich bevindt. Dit geldt voor de inhoud van de rapportage, maar ook voor de gewenste mate van detail en frequentie van de rapportage.⁴⁵

Een startende ondernemer zal bijvoorbeeld inzicht willen hebben in de cash-flow en kosten van zijn onderneming. Een onderneming die zich in een branche bevindt waarin de marges klein zijn, zoals de autobranche, zal bijvoorbeeld behoefte hebben aan uitgebreide managementinformatie met betrekking tot de kosten. Sommige branches zoals de detail- en groothandel zijn aan fundamentele veranderingen onderhevig door onder meer digitalisering, veranderend klantgedrag en versterkte concurrentie. Het inspelen op deze veranderingen is essentieel. Continuous reporting is daar een belangrijk hulpmiddel bij.

6.2 Eisen administratie

Voorwaarde voor het tijdig kunnen verstrekken van juiste continuous reporting aan de klant is dat de financiële administratie geheel is bijgewerkt. Er kan bij continuous reporting niet worden volstaan met het verwerken van de in- en verkoopfacturen en bank -en kasmutaties, zoals dat minimaal voor de aangifte BTW van belang is. Ook zullen tussentijds de lonen, afschrijvingen en de materiële overloopposten moeten worden geboekt. Ook hier helpt automatisering, aangezien veel van bovenstaande gegevens automatisch in de financiële administratie kunnen worden ingelezen en geboekt.

Daarnaast is het van groot belang dat in reeds gerapporteerde perioden niet meer wordt gemuteerd. Uit de interviews blijkt dat dit nog weleens als lastig wordt ervaren. De correcties worden immers het liefst gedaan in de periode waarin deze behoorde plaats te vinden. Bij continuous reporting heeft het echter qua proces de voorkeur om de perioden aan te laten sluiten bij de gecommuniceerde overzichten.

⁴⁵ Artikel Continuous reporting door Elly van der Velden & Jeanne van Lubeek-Accountant Adviseur dec 2010

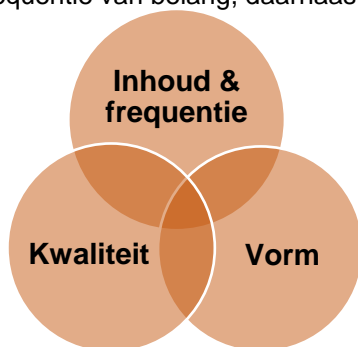
7 Best practices

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de volgende vragen:

- Welke eisen worden onderkend bij continuous reporting
- Welke werkzaamheden moet de accountant uitvoeren?
- Hoe kan continuous reporting worden toegepast door de accountant?

7.1 Eisen continuous reporting

Uit hoofdstuk 3 volgen de eisen die aan continuous reporting worden gesteld. Allereerst is de inhoud en frequentie van belang, daarnaast de kwaliteit en de vorm waarin de informatie wordt weergegeven.



De inhoud en frequentie dient aan te sluiten bij de strategie van de onderneming. KPI's van financiële en niet-financiële informatie is er in zoveel vormen en varianten waardoor aansluiting van de KPI's op de strategie essentieel is.

De kwaliteit wordt bepaald door de kwaliteit van de data maar heeft ook te maken met de uit te voeren werkzaamheden van de accountant. In de paragraaf hierna komt dit onderdeel aan bod.

Voor de vorm wordt vaak gebruik gemaakt van visuals. Ook deze zijn er in veel verschillende vormen zodat ook hier aansluiting van de visual bij de KPI belangrijk is.

7.2.1 Fasen continuous reporting

Het proces van continuous reporting is te verdelen in een drietal fasen, de input van de gegevens, de verwerking ervan en de output.



Input

De input betreft financiële en niet-financiële data, afkomstig van interne en externe bronnen. De externe data is afkomstig van buiten de organisatie zoals bijvoorbeeld informatie van de Kamer van Koophandel, het CBS of andere openbare registers. Maar ook algemene informatie zoals het weer kan worden betrokken in continuous reporting. Om de kwaliteit van de output te kunnen waarborgen is de tijdigheid en kwaliteit van de data van essentieel belang. Vooral bij data van externe bronnen is dit een aandachtspunt. Het borgen van de datakwaliteit is een belangrijk onderdeel van de inputfase.

Verwerking

De bedrijfsprocessen kunnen gegroepeerd worden in een aantal strategische perspectieven die terug te vinden zijn in de meeste organisaties ongeacht het type of de sector, namelijk:

- Financieel
- Klant
- Marketing- en sales
- Operationele processen toevoerketen
- Werknemers
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven

Binnen deze fase wordt data (intern en extern) verwerkt, veelal geautomatiseerd. In geval van interne data wordt ook data gegenereerd. Aandachtspunten binnen deze fase:

- Is de juiste informatie beschikbaar?

- Het al dan niet bestaan van verbanden tussen verschillende geautomatiseerde systemen.
- Het al dan niet bestaan van causale verbanden tussen data.
- Zijn voldoende controlemomenten (al dan niet geautomatiseerd) ingebouwd om data te valideren?

Output

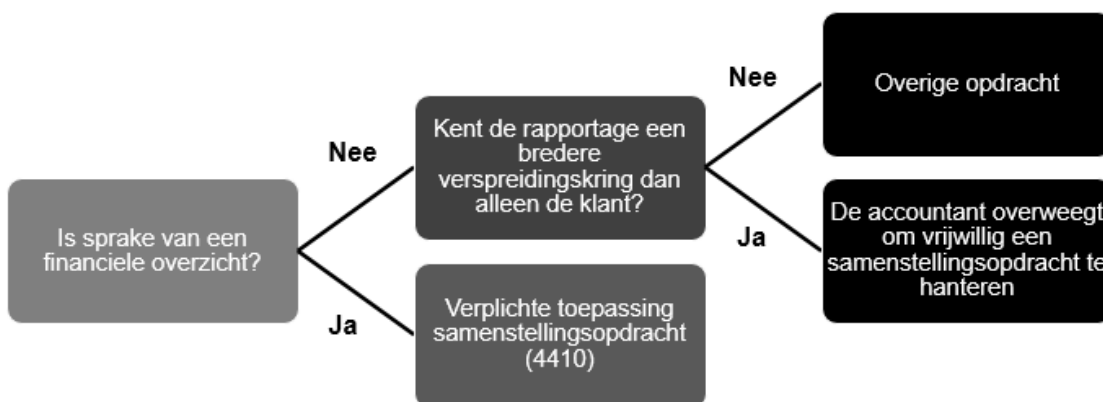
De output is zeer divers en betreft informatie van fiscale aangiften, informatie voor de bank maar ook jaarcijfers en tussentijdse overzichten. Ten aanzien van de output, de rapportage spelen een aantal aspecten een rol.

Allereerst is de inhoud en frequentie van belang. De inhoud ziet op de informatie die de rapportage weergeeft. Momenteel wordt veelal volstaan met het opnemen van de meer traditionele gegevens zoals een balans, winst- en verliesrekening en liquiditeitsoverzichten. Deze informatie wordt per maand of kwartaal ter beschikking gesteld aan de klant, vaak tegelijk met het verzorgen van de Btw-aangiften. Er liggen kansen voor de mkb-accountant om in de continuous reporting ook KPI's op te nemen die aansluiten op de strategie van de onderneming. Deze KPI's kunnen op verschillende niveaus worden geformuleerd, van strategisch naar tactisch en operationeel.

De vorm waarin gerapporteerd wordt is heel divers. Voor tussentijdse rapportage wordt vaak gekozen voor rapportage in digitale vorm. Het rapporteren middels een dashboard heeft een aantal voordelen; een dashboard is overzichtelijk, flexibel en deelbaar. Aan de andere kant blijkt ook uit dit onderzoek dat veel dashboards teveel informatie bevatten waardoor deze juist aan hun doel voorbijgaan.

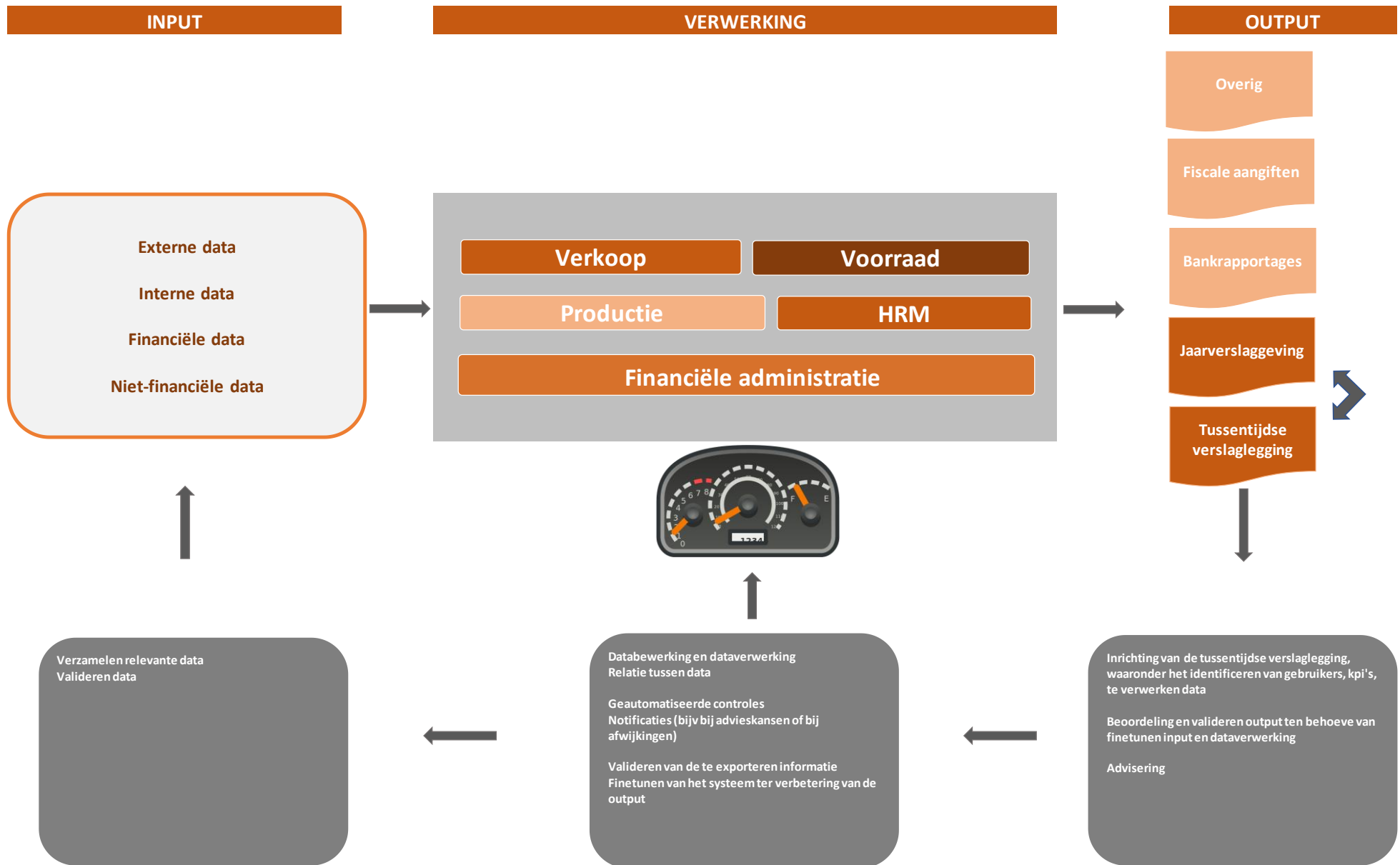
Tot slot de kwaliteit van de rapportage. Deze wordt natuurlijk bepaald door de voorafgaande fases: input en verwerking. De werkzaamheden van de accountant zijn momenteel vooral gericht op de rapportage en het vandaaruit nagaan of de gegevens op een betrouwbare wijze tot stand zijn gekomen. Er liggen kansen om de werkzaamheden te verschuiven naar het proces van input en verwerking. Wanneer meer en meer continue wordt gerapporteerd zal hier een verschuiving in moeten plaatsvinden om de snelheid van de totstandkoming van de rapportages en de kwaliteit daarvan te kunnen borgen.

Een ander issue is de wijze waarop de mkb-accountant zijn uitgevoerde werkzaamheden tot uitdrukking brengt. Momenteel is dat veelal van een samenstellings- of overige opdracht en wordt gerapporteerd in de vorm van een samenstellingsverklaring of rapportage van de accountant. In de toekomst zou kunnen blijken dat dit niet meer volstaat en andere vormen moeten worden gehanteerd. Of sprake is van een overige opdracht dan wel samenstellingsopdracht is als volgt te onderscheiden:



Aandachtspunten binnen de outputfase:

- De consistentie tussen de verschillende rapportages.
- Het zichtbaar maken van het betrouwbaarheidsniveau van de rapportage: heeft de accountant een samenstellingsverklaring afgegeven of niet? Denk bijvoorbeeld ook aan 'rode vlaggen' wanneer een deel van de data niet volledig is ingelezen of verwerkt in de rapportage.



7.2 Werkzaamheden continuous reporting door de accountant

De werkzaamheden van de accountant bij continuous reporting zijn onder te verdelen in werkzaamheden over de initiële opzet van continuous reporting en de vervolgens periodiek uit te voeren werkzaamheden en bijbehorende documentatie.

7.2.1 Initiële opzet continuous reporting

Bij de opzet van continuous reporting gaat het erom dat de strategie van een onderneming helder is om zo de tussentijdse rapportage daarop aan te kunnen laten sluiten. Hiertoe worden een aantal stappen doorlopen van het bepalen van de strategie, het in kaart brengen van de processen en de daarbij behorende KPI's. Hierbij kunnen de vragen uit het NEMACC onderzoek integrated reporting nuttig zijn.

Stap 1 Strategie & informatiebehoefte

Allereerst moeten de doelen van de onderneming en de informatiebehoefte in kaart worden gebracht. Vragen die hierbij kunnen worden gesteld zijn:

1. Wat zijn de doelen van de onderneming?
2. Waar stuurt de klant op?
3. Formuleer de Key Performance Questions (KPQ) op basis van de doelstellingen
4. Welke informatiebehoefte is er door wie?
5. Wat is de gewenste frequentie van de rapportage?

Stap 2 Ga na hoe de administratie in elkaar zit

Binnen de onderneming worden administratieve gegevens verwerkt, al dan niet geautomatiseerd. Een efficiëntere inrichting van de processen levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de tussentijdse rapportage. Vragen die kunnen worden gesteld zijn:

6. Wat zijn de belangrijkste processen binnen de organisatie?
7. In welke applicaties en door wie worden deze processen bijgehouden?
8. Welke geautomatiseerde checks zijn al in deze applicaties opgenomen?
9. Van welke processen kan gebruik worden gemaakt voor continuous reporting?

Stap 3 Inrichting van de continuous reporting

Vervolgens kan de inrichting van de tussentijdse rapportering plaatsvinden. Hierbij is van belang dat de juiste KPI's worden geselecteerd die aansluiten op de doelen van de onderneming en in onderlinge samenhang tot de juiste acties leiden. Verder is van belang dat de informatie ook periodiek van de klant kan worden ontvangen. Dit kan enerzijds door het aanleveren van deze informatie maar ook door het leggen van online koppelingen.

Ook is de kwaliteit van de informatie van belang en de tijdige beschikbaarheid ervan. Immers wanneer sprake is van onbetrouwbare input en/of informatie die te laat beschikbaar is, zal ook de output niet aan de vereisten voldoen. Vragen die kunnen worden gesteld zijn:

10. Welke KPI's horen bij de KPQ's?
11. Welke interne en externe data is beschikbaar voor de input?
12. En in welke frequentie is deze beschikbaar?
13. Wat is de kwaliteit van deze informatie?
14. In welke vorm wenst de klant te rapporteren (dashboard / visuals)?

Een voorbeeld hiervan is:

Voorbeeld

Een transportonderneming heeft een 8-tal bestelbussen die nationale ritten verzorgen. De ondernemer merkt dat de klant steeds meer vraagt naar de duurzaamheid van de ritten. Hij heeft dan ook recent een tweetal elektrische bestelbussen aangeschaft. Op termijn wenst hij zijn gehele onderneming duurzaam te kunnen voeren.

Hoe kan de accountant deze ondernemer behulpzaam zijn?

Allereerst kan de mkb-accountant de ondernemer vragen naar de concrete strategiedoelstellingen, bijvoorbeeld het verlagen van de CO2 uitstoot. Op welke termijn wenst

hij zijn strategie te realiseren? En behelst dit alleen de bestelbussen of ook andere onderdelen van de onderneming?

Samen met de klant bepaalt de accountant welke KPI's het beste passen bij de strategische doelstellingen. Denk daarbij aan de gemiddelde CO2 uitstoot, de opbrengsten en kosten per kilometer van de elektrische bestelbussen in vergelijking tot de andere bussen. Vervolgens gaat de accountant na op welke wijze de processen zijn ingericht en welke informatie beschikbaar is om tussentijds te rapporteren. Zijn de (elektrische) bestelbussen bijvoorbeeld voorzien van een kilometeradministratie en wordt het verbruik per bus bijgehouden? Voldoet de inrichting van de administratie, bijvoorbeeld door kostenplaatsen? Tenslotte wordt de frequentie en de vorm bepaald waarin gerapporteerd zal worden.

Stap 4 Evalueer en verbeter

Stap 1 tot en met 3 worden steeds geëvalueerd. Tenslotte is een onderneming ook steeds in beweging. Zo kunnen de doelen van de onderneming veranderen. Vragen die kunnen worden gesteld zijn:

15. Sluiten KPI's bijvoorbeeld nog aan op de doelen van de onderneming?
16. Is de tijdigheid en kwaliteit van de data nog steeds voldoende?
17. Welke verbeteringen in het proces zijn mogelijk?

7.2.2 Werkzaamheden

Uit dit onderzoek volgen de uit te voeren werkzaamheden, documentatie, wijze van rapporteren door de accountant, als ook op welke wijze de accountant waarde kan toevoegen ter ondersteuning van de bedrijfsvoering van de klant.

Informatie is niet compleet, niet nauwkeurig of anderszins onbevredigend

Zoals uit de tuchtrechtspraak blijkt dient de accountant ook bij overige opdrachten kritisch te zijn. Ook bij opdrachten waarvoor geen standaard beschikbaar is, moet de accountant alert zijn wanneer informatie niet nauwkeurig, niet compleet of anderszins onbevredigend is. Hij moet dit communiceren met de klant en kritisch zijn ten aanzien van de uitkomsten hiervan als ook deze documenteren.

Geautomatiseerde checks en online koppelingen

Een aantal werkzaamheden kan in bepaalde applicaties geautomatiseerd plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan het leggen van de verbanden ten aanzien van de BTW. Andere werkzaamheden kunnen achterwege worden gelaten doordat deze automatisch met elkaar zijn gekoppeld. Denk bijvoorbeeld aan de koppeling tussen de salaris- en financiële administratie.

Roulerende werkzaamheden

Ook kan ervoor worden gekozen de werkzaamheden voor het tussentijdse rapportages niet allemaal elke periode uit te voeren maar deze te spreiden. Zo zou bijvoorbeeld de aansluiting van de langlopende leningen niet iedere maand maar bijvoorbeeld eenmaal per kwartaal kunnen plaatsvinden. Een en ander is uiteraard afhankelijk van de impact van de post op het geheel van tussentijdse rapportages.

Niet periodiek bijgehouden posten

Ook is van belang op te merken dat sommige posten 'slechts' eenmaal per (half)jaar worden bijgewerkt. Zo zijn er klanten die niet iedere maand hun voorraad inventariseren en ook geen (geautomatiseerde) voorraadadministratie bijhouden. Uiteraard kan het achterwege blijven van dit soort mutaties invloed hebben op het beeld van de tussentijdse informatie. In die situaties is het van belang om duidelijk richting de klant te communiceren dat deze mutaties niet zijn verwerkt.

Verskillende eisen output

Hierbij is van belang op te merken dat aan de administratie en daaruit voortvloeiende rapportages andere eisen worden gesteld dan aan de jaarrekening. Zoals hiervoor al werd aangegeven is de frequentie van de tussentijdse rapportages vaak gelijk aan die van de BTW aangifte. Aan deze aangifte stelt de Belastingdienst de eis dat alle bekende informatie moet worden verwerkt. De administratie –en de daaruit voortvloeiende andere rapportages- zal daarom ook dit niveau moeten omvatten. Bij het samenstellen van de jaarrekening kan worden gesteund om de reeds tussentijds uitgevoerde werkzaamheden.

Overzicht algemene werkzaamheden continuous reporting

Op basis van het onderzoek kunnen een aantal werkzaamheden worden opgesomd die altijd bij continuous reporting moet worden uitgevoerd. Hierbij is de fase van opdrachtaanvaarding achterwege gelaten. Het spreekt verder voor zich dat de mkb-accountant zich ook bij dit type opdrachten –evenals bij alle andere werkzaamheden- houdt aan de fundamentele beginselen van de VGBA. Een kritische houding en het dienen van het algemene belang zijn dan ook elementen die te allen tijde van belang zijn.

1. Zijn er wijzigingen in de vragen uit de initiële opzet van het tussentijds rapporteren?
2. Aansluiting tussen de financiële administratie en de tussentijdse rapportage
3. Is de accountant ermee bekend wordt dat de informatie niet nauwkeurig, niet compleet of anderszins onbevredigend is? Zo ja doe nader onderzoek en documenteer de uitkomsten

7.2.3 Documentatie

De opdracht tot het opstellen van continuous reporting betreft veelal een overige opdracht⁴⁶ waarop alleen de VGBA van toepassing is. Hierbij rijst de vraag welke gegevens periodiek in het dossier van de accountant moeten worden opgenomen. Uitgaande van hetgeen ook voor de samenstellingsopdracht is verwoord in Standaard 4410, is dat het volgende:

Fase	Documentatie
Input	<ul style="list-style-type: none">• Opdrachtbevestiging• Kennis van de klant inclusief informatie rondom de strategie van de onderneming, de daarbij behorende KPI's en benodigde interne en externe data
Verwerking	<ul style="list-style-type: none">• Aantekeningen van de uitkomsten per post van de rapportage inclusief de uitkomsten van de communicatie met de klant wanneer de accountant ermee bekend wordt dat de informatie niet nauwkeuring, niet compleet of anderszins onbevredigend is• Desgewenst een link naar de betreffende informatie in het systeem
Output	<ul style="list-style-type: none">• Tussentijdse rapportage• Communicatie met de klant

Wanneer de opdracht in de vorm van een samenstellingsopdracht wordt uitgevoerd, moeten de documentatievereisten zoals verwoord in NBA-handreiking 1136 worden gevolgd en moet een samenstellingsverklaring bij de tussentijdse informatie worden gevoegd.

7.2.4 Communicatie door de accountant

Zoals hiervoor reeds aangegeven wordt de opdracht tot het opstellen van continuous reporting veelal uitgevoerd in de vorm van een overige opdracht. Ook in deze situatie dient de accountant altijd te communiceren welke werkzaamheden wel en niet zijn uitgevoerd. Dit kan middels een brief bij de continuous reporting. In deze brief zullen een aantal elementen aan bod moeten komen:

- Op basis van welke informatie is de tussentijdse informatie zijn opgesteld
- Wat is de verantwoordelijkheid van de klant en wat die van de accountant
- Welke werkzaamheden heeft accountant (op hoofdlijnen) uitgevoerd resp. dat de accountant geen controle, beoordelings- en samenstelwerkzaamheden heeft uitgevoerd
- Verspreidingskring van continuous reporting

Een voorbeeld van dergelijke brief of begeleidende mail is hieronder opgenomen:

Voorbeeld

Beste klant,

Hierbij ontvangt u de tussentijdse rapportage per 31 maart 2019. Deze rapportage is ontleend aan de door u gevoerde financiële administratie. Wij hebben op deze werkzaamheden diverse aansluitingen en cijferanalyses verricht. Het is uw verantwoordelijkheid dat alle bekende informatie in de administratie is verwerkt.

Op deze cijfers hebben wij de volgende opmerkingen:

- De waardering van het bedrijfspand betreft de waarde per 31 december 2018. Er is dan ook geen rekening gehouden met een eventuele af- of herwaardering

⁴⁶ Hierbij dient te worden opgemerkt dat wanneer de tussentijdse rapportage voldoet aan de eisen van een financieel overzicht, deze als een samenstellingsopdracht moet worden uitgevoerd.

- De post voorraden is niet door u per 31 maart 2019 geïnventariseerd en betreft dan ook de stand per 31 december 2018
- Er is een stelpost opgenomen ten aanzien van de post vennootschapsbelasting

Deze mail en continuous reporting in de bijlage is alleen voor intern gebruik bedoeld en er zijn geen andere werkzaamheden uitgevoerd dan hierboven genoemd.

Met vriendelijke groet,
Accountant

7.3 Continuous reporting in de praktijk

Hieronder zijn een aantal voorbeelden opgenomen hoe continuous reporting in de praktijk kan worden toegepast. We benadrukken dat dit voorbeelden zijn en dat in iedere specifieke situatie op een andere wijze met continuous reporting, de samenstellingsopdracht en adviesvragen kan worden omgegaan.

Webshop met wekelijkse rapportage

<p>Situatie</p>	<p>Een webshop heeft een grote voorraad artikelen. De voorraad-administratie is gekoppeld met de financiële administratie. Doelstelling van de klant is de winstgevendheid van de webshop te vergroten en het kapitaalbeslag op de voorraad te minimaliseren.</p>
<p>Continuous reporting Rapportage</p>	<p>Wekelijks een rapportage met daarin per artikelgroep de omzet, brutomarge en de omloopsnelheid van de voorraad.</p>
<p>Kennis van de klant</p>	<p>Specifiek voor een webshop zijn de lage marges en het kapitaalsbeslag op de voorraad.</p>
<p>Data</p>	<p>De benodigde data is interne informatie en wordt ontleend aan de financiële administratie.</p>
<p>Werkzaamheden</p>	<p>De accountant gaat na hoe de processen die relevant zijn voor continuous reporting bij de klant verlopen en brengt relevante informatie in kaart. Dit doet hij bijvoorbeeld door interviews met de ondernemer en zijn medewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op welke wijze wordt de voorraadadministratie bijgehouden? • Hoe is deze gekoppeld aan de financiële administratie? • Welke informatie bevat de voorraadadministratie / financiële administratie om te kunnen rapporteren: indeling artikelgroepen, winstmarges e.d.? • Hoe wordt ouderdom en incourantheid vastgesteld en verwerkt? • Wordt gewerkt met vaste verrekenprijzen en hoe worden deze gemuteerd? • Wordt regelmatig geïnventariseerd en wat zijn de gevonden afwijkingen? • Wat is het aantal leveranciers, kortingen en mogelijkheid tot consignatie? <p>Periodiek checkt de accountant de procedures rondom de voorraad: inventarisatie, mutatie op de voorraad, het muteren van de vaste verrekenprijs etc.</p> <p>Steekproefsgewijs sluit hij de voorraadlijst aan op de financiële administratie en gaat hij de aantallen, waardering en ouderdom van de voorraad na.</p> <p>De accountant ontwerpt samen met de klant de vorm van de rapportage en de wijze waarop deze (automatisch) tot stand komt. Wekelijks gaat de accountant de omzetcijfers per artikelgroep na door de rapportages aan te sluiten op de financiële administratie en een cijferbeoordeling uit te voeren.</p>

Documentatie	De accountant documenteert de interne procedures, zijn bevindingen, de communicatie met de klant en de rapportages.
Rapportage accountant	Vrije vorm, bijvoorbeeld een mail met bevindingen en: <ul style="list-style-type: none"> • Dat de informatie is onttrokken aan de door de klant gevoerde financiële administratie waarin alle relevante informatie is opgenomen • Dat de accountant hier kritisch naar heeft gekeken en diverse aansluitingen en cijferanalyses heeft gelegd maar dat geen andere werkzaamheden zijn uitgevoerd • Dat het overzicht voor intern gebruik is opgesteld
Samenstelwerkzaamheden	De voorraad is een materiële post in de jaarrekening. Tussentijds wordt veel aandacht besteed aan deze post waardoor tijdens het samenstellen van de jaarrekening volstaan kan worden met het aansluiten van de voorraadlijst en beknopt de waardering.
Advisering	De accountant kan tussentijds gericht adviseren over het verhogen van de omloopsnelheid van de voorraad en de klant bijstaan om inzicht te verkrijgen in de winstgevendheid per artikelgroep, merken en het succes van kortingsacties. Ook adviseert de accountant de klant de langere termijn doelstellingen van de onderneming in het oog te houden, bijvoorbeeld door –in overleg- per kwartaal informatie op te stellen over de winstgevendheid en de voorraad.

Bouwbedrijf met separate onderhanden werkregistratie

Situatie	Een bouwbedrijf registreert het onderhanden werk extracomptabel in Excel. Zij wenst iedere maand een overzicht van de winst- en verliesrekening te krijgen om zo tijdig te kunnen bijsturen.
Continuous reporting Rapportage	Maandelijks een uitgebreide winst- en verliesrekening afgezet tegen het verleden en de begroting.
Kennis van de klant	De projectadministratie is essentieel voor deze klant. Specifiek in deze casus is de wijze van registratie van het onderhanden werk van belang.
Data	De data over het onderhanden werk is mogelijk onbetrouwbaar omdat deze extracomptabel wordt bijgehouden.
Werkzaamheden	De accountant gaat initieel na wat de kwaliteit is van de projectadministratie door procedures rondom deze administratie te checken zoals de vastlegging per project van de voortgang, kosten en opbrengsten en nacalculatie. Maandelijks sluit hij de projectadministratie aan op de financiële administratie en bepaalt hij de mutatie van het onderhanden werk en verwerkt deze in de financiële administratie.
Documentatie	De accountant registreert de interne procedures rondom de projectadministratie (mutatie van kosten, facturatie, voor- en nacalculatie). Maandelijks documenteert hij zijn werkzaamheden en bevindingen.
Rapportage accountant	Samenstellingsverklaring als de rapportage kwalificeert als financieel overzicht.
Samenstelwerkzaamheden	Tussentijds wordt de winst- en verliesrekening gerapporteerd. Daarmee anticipeert de accountant al op de jaarlijkse samenstelwerkzaamheden.

Advisering

De accountant kan tussentijds gericht adviseren over de opzet en inrichting van de projectadministratie en de klant bijstaan om de projectadministratie te automatiseren en te integreren in de administratie.

Webshop & niet financiële informatie

Situatie

Een webshop wenst iedere week inzicht te hebben in de verkochte aantallen. Zij vinden vooral een hoge klanttevredenheid belangrijk. Ook heeft de webshop behoefte aan stuurinformatie zodat marketingtools kunnen worden ingezet als de omzet achterblijft op de doelstellingen.

Continuous reporting Rapportage

Wekelijks een overzicht per artikelgroep van verkochte aantallen, de omzet en brutomarge (uitwerking hieronder niet verder meer uitgewerkt).

Maandelijks een overzicht van het aantal retouren, klachten, negatieve berichten op social media en de uitkomsten van de e-mail enquête die de klant ontvangt na elke bestelling.

Maandelijks per marketingactie: een overzicht van de kosten en de omzetontwikkeling van de betrokken artikelgroep in de tijd (grafiek).

Kennis van de klant

Specifiek in deze casus is de wijze van registratie van de klanttevredenheid en de wijze waarop marketing wordt ingezet.

Data

De data omtrent klanttevredenheid is niet-financieel, moeilijk meetbaar, heel divers en extern.

De marketingkosten worden ontleend aan de financiële administratie. Bestaat er een causaal verband tussen het inzetten van marketingtools en de omzet en is deze meetbaar?

Werkzaamheden

De accountant checkt initieel de kwaliteit van de tevredenheidsregistratie: wie is verantwoordelijk voor het verzamelen van diverse informatie (de afdeling marketing of een apart onderzoeksbureau), hoe wordt deze informatie verkregen, geregistreerd en geëvalueerd?

Maandelijks gaat hij de output rondom klanttevredenheid na op basis van vastleggingen vanuit het proces van registratie.

De accountant legt initieel het causaal verband tussen marketing en verkochte aantallen door middel van historische gegevens.

Maandelijks sluit hij de rapportages aan op de financiële administratie.

Documentatie

De accountant legt zijn bevindingen vast.

Rapportage accountant

Vrije vorm, bijvoorbeeld een mail met bevindingen en:

- Dat de informatie is onttrokken aan de door de klant gevoerde financiële administratie waarin alle relevante informatie is opgenomen
- Dat de accountant hier kritisch naar heeft gekeken en diverse aansluitingen en cijferanalyses heeft gelegd maar dat geen andere werkzaamheden zijn uitgevoerd
- Dat het overzicht voor intern gebruik is opgesteld

Samenstel- werkzaamheden

De rapportage wijkt af van de jaarrekening. Er wordt dus tussentijds niet of nauwelijks geanticipeerd op de jaarlijkse samenstellingswerkzaamheden.

Advisering

De accountant kan zijn klant adviseren over de inrichting van de administratie (kostenplaatsen) om de kosten per marketingactie / artikel te meten. Ook kan hij samen met zijn klant op zoek naar een effectieve tool of methode om de klanttevredenheid nog beter te kunnen meten.

Restaurant

Situatie

Een restaurant wenst zijn omzet te verhogen door een verbetering van de bezettingsgraad waarbij de personele kosten worden geoptimaliseerd.

Continuous reporting Rapportage

Wekelijks (gesplitst per dag) een overzicht van de gemiddelde bezettingsgraad en omzet per tafel en gewerkte uren (keuken en bediening).

Kennis van de klant

Specifieke kennis van horeca.

Data

De omzetgegevens kunnen worden ontleend aan de financiële administratie. De inzet van personeel kan ontleend worden aan de salarisadministratie, de informatie over de bezettingsgraad aan het reserveringssysteem. Voor het reserveringssysteem gaat de accountant de betrouwbaarheid ervan na.

Werkzaamheden

Initieel gaat de accountant de verschillende systemen na (financiële administratie, salarisadministratie en reserveringssysteem) en de koppelingen daartussen.
Maandelijks sluit de accountant de rapportages aan op de verschillende systemen.

Documentatie

De accountant legt zijn bevindingen vast.

Rapportage accountant

Vrije vorm, bijvoorbeeld een mail met bevindingen en:

- Dat de informatie is onttrokken aan de door de klant gevoerde financiële-en salarisadministratie en het reserveringssysteem waarin alle relevante informatie is opgenomen
- Dat de accountant hier kritisch naar heeft gekeken en diverse aansluitingen en cijferanalyses heeft gelegd maar dat geen andere werkzaamheden zijn uitgevoerd
- Dat het overzicht voor intern gebruik is opgesteld

Samenstelwerk- zaamheden

De rapportage wijkt af van de jaarrekening. Er wordt dus tussentijds niet of nauwelijks geanticipeerd op de jaarlijkse samenstelwerkzaamheden.

Advisering

De accountant kan adviseren om de informatie over een langere periode te analyseren om trends te ontdekken (bezetting per dag, per seizoen) en daardoor de personele planning te optimaliseren, eventueel door externe data (weersvoorspellingen) daarbij te betrekken.

8 Conclusies en aanbevelingen

Het rapport betreft een exploratief onderzoek naar Continuous Reporting. Dit onderzoek focust zich op continuous reporting nu en in de nabije toekomst. Maar hoe gaat de accountant in 2025 of 2030 om met verslaglegging en continuous reporting?

8.1 Conclusies

Uit dit onderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Deze conclusies bieden kansen voor de mkb-accountant om het tussentijds rapporteren meer bij de klant onder de aandacht te brengen.

Opzet vergt aandacht

De initiële opzet van continuous reporting vraagt tijd en aandacht. Niet alleen moet de juiste interne en eventueel externe data worden verkregen voor het tussentijds rapporteren. Ook de afstemming met de strategie en eventuele stakeholders vraagt tijd en energie.

Overige opdracht

Continuous reporting kan heel goed in de vorm van een overige opdracht worden uitgevoerd. Een samenstellingsopdracht is 'slechts' aan de orde wanneer de rapportage voldoet aan de eisen van een financieel overzicht en kan vrijwillig worden toegepast wanneer deze aan anderen dan de klant wordt verstrekt.

Dossier & communicatie

Ook bij toepassing van een overige opdracht moet de mkb-accountant een aantal zaken in het dossier opnemen en duidelijk communiceren met de klant welke werkzaamheden wel en niet zijn gedaan, wat de bron is van de rapportage en de verspreidingskring.

Relatie tot samenstellingsopdracht

Tussentijds kunnen veel werkzaamheden worden uitgevoerd waardoor de jaarlijkse samenstellingswerkzaamheden nog meer kunnen worden ingekort. Dit is goed voor de communicatie en daarmee relatie met de klant en de planning van de accountant.

Adviesvragen

Met behulp van continuous reporting kan de accountant vragen stellen aan de klant waardoor zijn kennis van de klant wordt vergroot en hieruit concrete adviesopdrachten kunnen voortvloeien. In ieder geval kan de accountant waarde toevoegen richting de klant.

8.2 Aanbevelingen

Veel aspecten verdienen nader onderzocht te worden. Hieronder zijn een viertal aanbevelingen opgenomen die te maken hebben met de toekomstige ontwikkelingen van het tussentijds rapporteren.

Van verantwoordingsinformatie naar stuurinformatie

Uit het onderzoek blijkt dat tussentijdse rapportages nog vaak door de accountant als verantwoordingsinformatie wordt ingericht, bijvoorbeeld in de vorm van een tussentijdse resultatenrekening. Het is een valkuil om te denken dat deze tussentijdse rapportage aansluit op de wensen en doelstellingen van de ondernemer. Deze heeft immers behoefte aan stuurinformatie.

Bij continuous reporting wordt de informatie, waaronder KPI's afgestemd op de doelen van de onderneming. Hierdoor helpt de accountant de ondernemer bij de realisatie van zijn ambities. Dit betekent dat de accountant van morgen de transitie zou moeten maken van opsteller van verantwoordingsinformatie naar opsteller van (continue) stuurinformatie.

Mogelijke vervolgvragen kunnen zijn:

- Hoe kan de accountant bovengenoemde transitie maken?

Van Product naar Proces

De rol van de accountant wijzigt. De mkb-accountant zal zijn focus verleggen van de output naar het proces wat daaraan voorafgaat. Tijdens dit proces wordt immers de basis gelegd voor de uiteindelijke

output. Hierbij zijn skills op het gebied van data-analyse en procesmatig-denken belangrijk, als ook affiniteit met automatisering.

Mogelijke vervolg onderzoeksvragen zijn:

- Welke werkzaamheden moet de accountant uitvoeren wanneer de continue rapportering procesmatig tot stand komen?

Van Standaard naar Maatwerkrapportage

In lijn hiermee is ook maatwerk een aandachtspunt. Momenteel bevat de rapportage vaak een balans, winst- en verliesrekening aangevuld met bijvoorbeeld een liquiditeitsoverzicht en enkele kengetallen. De accountant kan waarde toevoegen richting de klant door de tussentijdse rapportages af te stemmen op de strategie van de klant. Uit het onderzoek blijkt dat daarbij de deskundigheid van de accountant bij het vertalen van doelstellingen naar KPI's en de visualisatie daarvan een steeds belangrijkere rol speelt. Ook competenties als creativiteit en empathisch vermogen zijn daarbij essentieel.

Mogelijke vervolgvragen die hierbij naar voren komen zijn:

- Welke visuals zijn er en welke kunnen het beste in welke specifieke situatie worden toegepast?
- Bestaat er behoefte aan tooling om de juiste KPI's te selecteren voor de klant en hoe zou deze tool eruit kunnen zien?

Communicatie werkzaamheden accountant

De betrouwbaarheid kan uiteraard tot uitdrukking worden gebracht door het toevoegen van een samenstellingsverklaring van de accountant. Echter een andere eis van tussentijdse informatie is dat deze snel na afloop van een periode beschikbaar komt. Het toevoegen van een verklaring of rapportage van de accountant versnelt dat proces niet. En wat te doen als we in de toekomst werkelijk continue rapporteren? We kunnen ons afvragen in hoeverre de huidige samenstellingsopdracht of rapportage van de accountant nog past. Kunnen we onze rol en de waarde die wij als accountant toevoegen aan het proces en daarmee de output op een andere wijze tot uitdrukking brengen?

Het verdient aanbeveling om nader te onderzoeken hoe de mkb-accountant om zou kunnen gaan als de klant daadwerkelijk continuus rapporteert en de wijze waarop hij zijn deskundigheid daarbij tot uitdrukking brengt. Onderzoeksvragen daarbij kunnen zijn:

- Past de huidige samenstellingsopdracht nog binnen continuus reporting?
- En hoe kan de overige opdracht het beste worden ingericht?
- Kan de accountant zijn deskundigheid op een andere wijze tot uitdrukking brengen?
- Bestaat behoefte aan een dergelijke verklaring?
- Hoe richt de accountant in deze situatie zijn werkzaamheden in?

Applicaties

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat bij tussentijdse rapportage steeds vaker de nadruk komt te liggen op het proces. Dit vraagt om betrouwbaarheid rondom de interne beheersingsmaatregelen en desgewenst een certificering hieromtrent. Het doel van certificering is om partijen die vertrouwen op een bepaalde dienst of applicatie de zekerheid te bieden dat die voldoet aan een overeengekomen normenkader. Een certificaat is een door een onafhankelijke geaccrediteerde partij dat een applicatie voldoet aan alle eisen op een gebied⁴⁷.

Mogelijke onderzoeksvragen:

- Welke tooling staat de accountant ter beschikking (case-studie)?
- Is behoefte aan certificering?

8.3 Continuous reporting, kansen te over

De hoofdvraag van dit onderzoek was om na te gaan wat de praktische implicaties zijn van continuus reporting voor de mkb-accountant. De conclusie is dat continuus reporting legio kansen biedt voor zowel de ondernemer als de accountant. Wel is het zaak dat de accountant zich verdiept in zaken als datakwaliteit, strategie en processen van de onderneming en de digitale ontwikkelingen. Doet hij dat? Dan is continuus reporting een uitgelezen kans.

* * *

⁴⁷ <https://www.compact.nl/articles/it-assurance-versus-it-certificering/>

Correspondentieadres
NEMACC, Kamer M5-10
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam