



# De accountant als copiloot

Zo wordt u strategisch partner  
van uw cliënt

# Inhoudsopgave

• Inleiding	3
• <b>1. De toegevoegde waarde</b>	<b>4</b>
- 1.1 Relevante en actuele stuurinformatie	4
- 1.2 Perspectief op de branche	5
• <b>2. In 8 stappen van stuurinformatie naar sturing</b>	<b>6</b>
- Stap 1. Wilt u en kunt u copiloot zijn?	6
- Stap 2. Vergroot uw mensenkennis	7
- Stap 3. Neem regie over de data	7
- Stap 4. Ga op zoek naar relevante kpi's	7
- Stap 5. Bespreek signalen met de ondernemer	8
- Stap 6. Denk een stap vooruit	8
- Stap 7. Zorg voor een passende presentatie	9
- Stap 8. Verbeter de dialoog met de ondernemer	10
• <b>3. Instrumenten van een copiloot</b>	<b>11</b>
- 3.1 Dashboard	11
- 3.2 Rapportages	11
• <b>4. Bestemmingen</b>	<b>12</b>
- 4.1 Bestemmingen van de accountant	12
- 4.2 Bestemmingen van de ondernemer	13
• Conclusie	14
• Over Visma Software	15

# Inleiding

Als accountant fungeert u steeds vaker als copiloot voor uw cliënt. De strategische adviseur die meekijkt over de schouder van de ondernemer en deze helpt om zijn bedrijf succesvol vooruit te helpen.

De wereld waarin bedrijven opereren is turbulenter dan ooit. De wet- en regelgeving kan van het ene op het andere moment veranderen. Ook economische ontwikkelingen kunnen wereldwijd en lokaal een flinke impact hebben. Bovendien zetten innovatieve businessmodellen traditionele markten op hun kop.

Tijdig bijsturen is dus het devies. Daarbij is het echter wel belangrijk om de juiste strategie te volgen. Om die uit te stippelen, hebben ondernemers relevante en actuele stuurinformatie nodig. Dat is waar u als accountant in beeld komt door constant mee te kijken en data in relevante stuurinformatie te vertalen. U fungeert als copiloot voor de ondernemer.

## Waarom copiloot?

Wat de accountant voor de ondernemer betekent, is ergens te vergelijken met de rol van de copiloot in de cockpit. De piloot is eindverantwoordelijk voor de vlucht. Dat is natuurlijk de rol van de ondernemer zelf. Maar ook de copiloot heeft een belangrijke rol en kijkt constant mee met de piloot, om in te grijpen indien nodig. Als accountant kijkt u mee over de schouder van uw cliënt. Uw rol is daarbij het verzorgen van alle stuurinformatie waarmee de ondernemer weloverwogen beslissingen kan nemen. U managet de onderneming als het ware mee.

## De opzet van deze whitepaper

In deze whitepaper leest u hoe u strategisch partner van uw cliënt kunt worden. Daarbij wordt uitgegaan van de volgende opzet:

1. De toegevoegde waarde van een copiloot
2. In 8 stappen van stuurinformatie naar sturing
3. De instrumenten van een copiloot
4. Bestemmingen die u als copiloot bereikt

## Experts

In deze whitepaper geven twee experts hun kijk op de vier genoemde onderdelen van deze whitepaper:

**Merlijn Gillissen** is partner van organisatieadviesbureau Decido. Dit bureau helpt organisaties om meer uit zichzelf en hun strategie te halen waarmee ze meer maatschappelijke impact kunnen maken. Dat gebeurt door aandacht te besteden aan onder meer de drijfveren van mensen in organisaties.

**Wil Moeskops** is eigenaar van Moeskops training & advies. Zijn expertise strekt zich uit van beïnvloeden en adviseren tot peoplemanagement. Rondom deze en andere onderwerpen trainde hij reeds vele organisaties en professionals.

# 1. De toegevoegde waarde



In de rol van copiloot geeft u de ondernemer beter inzicht in zijn bedrijf en branche. Daarmee kan deze zo nodig tijdig de bakens verzetten.

## 1.1 Relevante en actuele stuurinformatie

Met name kleinere ondernemingen sturen vaak nog op onderbuikgevoel. Dit is een slechte raadgever, ook bij eenvoudige administraties. Wanneer de zaken goed gaan en de schaal toeneemt, treedt bovendien complexiteit in de administratie op. Sturing is dan al helemaal niet meer eenvoudig.

Grote en kleine ondernemers hebben dan ook behoefte aan relevante en actuele stuurinformatie. Als accountant kunt u veel betekenen

door deze informatie aan te reiken. De toegevoegde waarde hiervan is dat de ondernemer proactief inzicht krijgt in de factoren die invloed hebben op zijn onderneming.

## Voorbeelden van bepalende factoren:

- Nieuwe wet- en regelgeving die in werking treedt
- Dreigende tekorten aan gekwalificeerd personeel
- De ontwikkeling van (personeels)kosten
- Innovatieve businessmodellen
- De beschikbaarheid van nieuwe technologieën
- Concurrenten die zich in de buurt vestigen
- Overnames van marktpartijen

Tijdig inspelen op dergelijke factoren vergroot de kans op een duurzaam succesvol bedrijf aanzienlijk.

## 1.2 Perspectief op de branche

In de rol van copiloot biedt u verder toegevoegde waarde vanwege uw vogelvluchtperspectief. Grotere accountantskantoren en branchespecialisten hebben vaak veel klanten in dezelfde branche. Zo verzamelen zij in de loop van de tijd veel kennis en (financiële) data die betrekking heeft op een branche, wat van pas komt bij branchevergelijkingen.

Onder andere tijdens gesprekken met ondernemers doet u als adviserende accountant branchekennis op. Dan weet u wat er zoal speelt bij verschillende branchegeenoten. Vaak zijn daarbij parallele ontwikkelingen te onderscheiden, met verschillende manieren waarop ondernemers hierop inspelen.

Maar er zijn ook andere manieren om branchekennis op te doen. Door vakbladen te lezen en vakbeurzen te bezoeken ontstaat een overkoepelend beeld van een branche. Daarbij maken vakbladen via informatieve interviews zichtbaar waar toonaangevende bedrijven mee bezig zijn. Kennis die u als copiloot een voorsprong geeft.

Met deze branchekennis verwerft u inzichten die u vervolgens vertaalt naar praktisch advies richting uw cliënten.

## 2. In 8 stappen van stuurinformatie naar sturing

Stuurinformatie is alleen zinvol als de ondernemer die aanneemt. In de rol van copiloot zet u de stap van het aanleveren van stuurinformatie naar het daadwerkelijk geven van sturing.

### Stap 1. Wilt u en kunt u copiloot zijn?

Als copiloot wordt er veel van u gevraagd. Aan de ene kant moet u natuurlijk de basis, de volledige financiële administratie, op orde hebben. U bent immers nog steeds accountant. Laat u steken vallen bij het uitvoeren van uw controlerende taak, dan draagt dit niet bij aan uw algehele geloofwaardigheid. Want als het niet goed zit met controles, hoe zit het dan met de kwaliteit van de stuurinformatie die u verstrekt?

Aan de andere kant heeft u voor deze rol mogelijk geheel nieuwe vaardigheden nodig. Zo moet u inzicht hebben in het menselijke

aspect van organisaties en de beschikbare data weten te vertalen naar waardevolle stuurinformatie. In plaats van dat u zich specialiseert, ontwikkelt u zich dus meer in de breedte. Vraag uzelf dus af of u naar deze rol toe kunt en wilt groeien.

### Expert

#### Merlijn Gillissen, Decido:

'Als accountant moet je in de spiegel durven kijken. Er zijn maar weinig mensen die het hele spectrum kunnen bedienen. Waarin ben ik wel sterk en waarin niet? Dat is ontzettend belangrijk om te weten. Anders doe je half werk of zie je dingen over het hoofd, en dat kan echt niet in de accountancysector.'



## Stap 2. Vergroot uw mensenkennis

Om copiloot te kunnen zijn heeft u niet genoeg aan alleen cijfers. U heeft ook mensenkennis nodig om de complexe werkelijkheid achter de cijfers te doorgronden. Dat is ten eerste nodig omdat stuurinformatie vraagt om betrouwbare data. Daarbij verschuift de aandacht van het verwerken van cijfers, dat steeds meer automatisch verloopt, naar verdieping in financiële processen en de mensen die binnen deze processen een rol spelen.

Ten tweede komt mensenkennis van pas bij het interpreteren van stuurinformatie. Een 'key performance indicator' (kpi) op een dashboard kan bijvoorbeeld signaleren dat er iets aan de hand is. In dat geval kunt u samen met de ondernemer uitzoeken wie of wat verantwoordelijk is voor deze kpi en hoe deze op een positieve manier is te beïnvloeden. Dit vraagt onder meer om kennis van de organisatiestructuur en de drijfveren van de mensen.

## Stap 3. Neem regie over de data

Regie nemen over data betekent dat u ervoor zorgt dat de administratie voortdurend op orde is en er voldoende (schone) foutloze data aanwezig is. Zo kunt u voor de ondernemer een complete cockpit inrichten met een dashboard ter signalering. Of u verzorgt standaardrapportages voor extra context. Maar wat betekenen deze instrumenten nog als de stuurinformatie niet klopt of verouderd is?

Als dataregisseur heeft u daarom expertise nodig op het gebied van data. De kans is groot dat u zich hierbij laat bijstaan door een team van experts, bestaande uit businessanalisten, data-analisten of datawetenschappers.

Om succesvol samen te werken met deze experts en een goede gesprekspartner voor hen te zijn, moet u als accountant weten waar u het over heeft.

## Stap 4. Ga op zoek naar relevante kpi's

Heeft u regie over data? Dan kunt u met de ondernemer op zoek gaan naar een handvol relevante kpi's die u wekelijks of vaker bijwerkt, afhankelijk van wat administratief haalbaar is. Deze indicatoren zijn bij voorkeur branchegericht en overzichtelijk. Vermijd dus een brij van cijfers. De ondernemer moet op basis van één of meer indicatoren direct actie kunnen ondernemen.

### Voorbeelden van kpi's in diverse branches:

- Detailhandel: omzet per vierkante meter winkelruimte of per medewerker
- Horeca: omzet per tafel of per medewerker
- Groothandel: marge per product of per productgroep
- Zakelijke dienstverlening: omzet per betalende abonnee

Bedenk dat iedere ondernemer en elke onderneming verschillend zijn. De kpi's kunnen in de praktijk dus flink van elkaar verschillen.

### Expert

#### Merlijn Gillissen, Decido:

'Esg-indicatoren (environmental, social en governance indicatoren) worden steeds belangrijker. Ook de kleine ondernemer zal moeten sturen op kpi's gericht op duurzaamheid, milieu en maatschappelijke resultaten'



### Stap 5. Bespreek signalen met de ondernemer

Een afwijkend getal op het dashboard kan bij belangrijke kpi's signalen afgeven. Bespreek deze met de ondernemer en probeer de werkelijkheid achter de cijfers te doorgronden. Zo verdiept u zich niet in de cijfers zelf, maar in de mensen die ervoor verantwoordelijk zijn. Voorbeelden van vragen om hier inzicht in te krijgen: hoe ziet de sturing eruit? Wie rapporteert aan wie? En waarover gaat dat dan?

Het verzuimpercentage kan bijvoorbeeld een belangrijke kpi zijn voor een ondernemer. Dit percentage alleen is echter niet genoeg om het verzuim aan te pakken. Daarvoor vertaalt u dit getal met een hoog abstractieniveau naar een niveau waarop u actie kunt bewerkstelligen. U zoomt bijvoorbeeld in op het team waarin het verzuimpercentage het hoogst is. Via degene die dit team aanstuurt, gaat u daarna op zoek naar patronen.

### Expert

#### Merlijn Gillissen, Decido:

'Als op een dashboard een rood lampje gaat branden, dan weet je nog niet precies wat er aan de hand is. Dan moet je je dus gaan verdiepen, niet in de cijfers maar in de mensen. Wanneer je als accountant de menselijke dimensie niet ziet en betreft in je advies, dan mis je echt heel veel. Want bij sturing draait het uiteindelijk om mensen en wat hen beweegt.'

### Stap 6. Denk een stap vooruit

Als copiloot denkt u een stap vooruit. Goede timing is namelijk essentieel als u impact wilt maken met uw strategische advies. Deze pro-activiteit kunt u bewijzen door zicht te houden op alle ontwikkelingen, binnen het bedrijf van



de ondernemer, binnen zijn branche en daarbuiten. Vraag uzelf af hoe deze trends op termijn de bedrijfsvoering kunnen raken.

Daarbij kunt u zowel kansen als bedreigingen identificeren. Wellicht openen zich nieuwe markten die de ondernemer kan betreden? Laat hij belangrijke kansen liggen die branche-genoten wel oppakken? Of pakken zich steeds meer donkere wolken samen boven de branche? Met de verzamelde data, over de branche en het bedrijf, is het mogelijk om patronen te herkennen en trends te identificeren.

### **Stap 7. Zorg voor een passende presentatie**

Iedere ondernemer heeft zijn eigen voorkeuren als het gaat om de presentatie van belangrijke stuurinformatie. Zo zal de ene ondernemer het liefste vooral cijfers voorgeschoteld krijgen, de ander de voorkeur geven aan grafieken en weer een ander liever een lopende tekst tot zich nemen. U zorgt voor een passende presentatie door met al deze voorkeuren rekening te houden. Gebruik de piramide techniek. Dat wil zeggen de belangrijkste conclusies als

eerste, de onderliggende criteria als tweede en de details pas als laatste.

Hiermee voorkomt u dat u te veel en mogelijk onnodige details aanbiedt. Een korte en bondige presentatie met de conclusies als startpunt houdt de aandacht van een drukbezette ondernemer vast. Licht daarbij eventuele problemen en risico's uit; ze kunnen aanzetten tot een waardevol adviesgesprek dat tot verbeteringen leidt.

### **Expert**

#### **Wil Moeskops, Moeskopsen training & advies:**

'Wees niet bang om in het gesprek met de ondernemer de vinger op de zere plek te leggen. Want als accountant ben je soms ook alleen maar een boodschapper van slecht nieuws. Benoem daarbij het onderliggende gevoel dat je hebt. Door op die manier je kwetsbaarheid te tonen, ga je weerstand uit de weg.'



## Stap 8. Verbeter de dialoog met de ondernemer

Als copiloot zult u veel adviesgesprekken voeren met de ondernemer, wellicht meer dan u nu al doet. Door u te verdiepen in gesprekstechnieken, kunt u deze dialoog verbeteren. Hiermee vergroot u uiteindelijk de impact van uw rapportages en stuurinformatie. De impact daarvan hangt namelijk niet alleen af van uw kennis en inzichten, maar ook van hoe u deze naar voren brengt.

Zo zal de ondernemer uw adviezen eerder accepteren als u hem betreft bij de oplossing. Daarbij presenteert u bijvoorbeeld eerst alle relevante inzichten en geeft u vervolgens richting aan een open gesprek waarin u samen naar een oplossing toewerkt. Dit werkt vaak beter dan wanneer u meteen met een kant-en-klare oplossing komt. En, nog belangrijker: het voorkomt dat u op de stoel van de ondernemer gaat zitten.

### Expert

#### Wil Moeskops, Moeskopsen training & advies:

'Het is verleidelijk om als accountant meteen een strategie te formuleren. Maar voor je het weet, ben je de eigenaar van het probleem, terwijl je het alleen aankaat. Blijf daarom doorvragen om het probleem op tafel te krijgen en geef aan dat je zelf ook zoekende bent. Je wilt immers niet te snel met de oplossing komen.'



# 3. Instrumenten van een copiloot

Een copiloot kan niet zonder zijn instrumenten. Het is echter wel belangrijk om deze instrumenten op juiste waarde te schatten.

## 3.1 Dashboard

Een dashboard geeft een overzicht van de (financiële) kerncijfers van een onderneming. Met behulp van datavisualisatie is het mogelijk om deze cijfers aantrekkelijk te presenteren. Dat kan bijvoorbeeld via een webpagina of mobiele app waarmee de ondernemer altijd en overal de beschikking heeft over stuurinformatie.

Bedenk wel dat een dashboard op zichzelf niet relevant is. Dit instrument heeft namelijk vooral een signaalfunctie. Zo kan een dashboard signaleren dat de personeelskosten van een onderneming naar verhouding erg hoog zijn ten opzichte van die van branchegenoten. Dit zegt echter niets over de oorzaak van de hoge personeelskosten.

En, voor u als accountant wellicht minder vanzelfsprekend: kijk verder dan alleen (financiële) cijfers. Zo groeit vanuit het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' het belang van niet-financiële cijfers. Daarnaast zullen ondernemers investeren in duurzaamheid of goed werkgeverschap waarvan de opbrengst niet valt te becijferen.

## 3.2 Rapportages

Een standaardrapportage bevat traditioneel vaste onderdelen als een:

- Balans
- Winst- en verliesrekening
- Grootboekrapportage
- Overzicht van de openstaande posten van debiteuren en crediteuren

Vaak zal het gaan om een opgemaakt document in pdf-formaat. Dit hoeft niet alleen cijfers en grafieken (al dan niet vergeleken met die van branchegenoten) te bevatten, maar heeft soms ook een geschreven toelichting. Die kan bijvoorbeeld ingaan op belangrijke trends in de betreffende branche.

Met behulp van boekhoudsoftware kunt u (de vaste onderdelen van) de rapportage eenvoudig samenstellen. Daarbij bepaalt u de gegevens die erin komen te staan en de periode waarop de rapportage betrekking heeft. Vervolgens exporteert u de gegevens en vult u het document eventueel aan met tekst.

Houd er rekening mee dat dergelijke rapportages vooral een momentopname zijn. Daarbij zijn ze vaak vooral een proeve van wat een onderneming in het verleden heeft gerealiseerd. Om ze geschikter te maken voor sturing, is het mogelijk om vooruit te kijken aan de hand van toekomstscenario's.

# 4. Bestemmingen



Een accountant als copiloot bereikt samen met de ondernemer nieuwe 'bestemmingen'. De eerste maakt zijn kantoor klaar voor de toekomst, terwijl de laatste succesvol kan blijven ondernemen.

## 4.1 Bestemmingen van de accountant

### Adviesomzet

De koers van de copiloot is duidelijk: de ondernemer proactief adviseren bij de sturing van zijn bedrijf. Als deze dienstverlening ook nog eens is toegespitst op zijn situatie, dan zal die in zijn beleving een grote waarde vertegenwoordigen. Deze waarde vertaalt zich uiteinde-

lijk in meer adviesomzet, helemaal als u ervan uitgaat dat rapportages en stuurinformatie de aanleiding kunnen zijn voor meer contactmomenten.

Hieromheen zijn allerlei businessmodellen te bedenken. De inkomstenstromen kunnen bijvoorbeeld uitgaan van abonnementswaarde of een vast bedrag dat is gebaseerd op de meerwaarde die u levert aan de ondernemer. Soms zal deze meerwaarde relatief eenvoudig vast te stellen zijn als de ondernemer dankzij de aangereikte stuurinformatie geld bespaart of extra omzet genereert.

## Uitbreiding

Uitbreiding van het dienstenpakket is een andere mogelijke bestemming. Zo kan een copiloot rapportages en stuurinformatie verzorgen bij processen die minder voor de hand liggen. Denk hierbij aan voorraadbeheer, inkoop- en verkoopstrategie en logistieke planning. Ook kan hij zijn kantoor op de kaart zetten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een andere uitbreiding kan bestaan uit diensten op het gebied van HR. Dat gaat dan niet alleen om het uit handen nemen van de personeels- of loonadministratie. Zo kan de copiloot ook zijn kennis inzetten van de menselijke dimensie van organisaties. Op die manier kan hij de cijfers verbinden met de mensen die hiervoor verantwoordelijk zijn, een unieke combinatie in de accountancy.

## 4.2 Bestemmingen van de ondernemer Toekomstscenario's

De toekomst van een onderneming valt lastig te voorspellen. Het is echter wel mogelijk om samen met de ondernemer meerdere toekomstscenario's uit te werken. Zo kunt u op basis van de huidige cijfers verschillende prognoses opstellen, ter onderbouwing van kritische bedrijfsbeslissingen. Deze toekomstscenario's kunnen helpen om eventuele koerswijzigingen te onderbouwen.

In de prognoses kunt u meerdere parameters wijzigen om de ondernemer te laten zien wat de mogelijke uitkomsten zijn. Denk aan de eventuele gevolgen voor de personeelskosten als een bedrijf meer vast dan wel meer flexibel personeel inzet. Of denk aan hoe prijswijzigingen invloed kunnen hebben op de afzet en daarmee uiteindelijk ook op de omzet.

## Branchevergelijkingen

Wat doet mijn branche? En hoe verhoudt mijn onderneming zich tot branchegenoten? Dit zijn voor veel ondernemers belangrijke vragen. Als accountant kunt u hierop een antwoord geven met behulp van branchevergelijkingen. Dergelijke benchmarks tonen de positie van een onderneming ten opzichte van haar branche. Daarbij is het ook mogelijk om de kansen en bedreigingen in beeld te brengen.

Branchevergelijkingen geven een aanzet tot verbeteringen ten opzichte van bedrijven die vergelijkbaar zijn, bijvoorbeeld qua aantal medewerkers of locatie. Hiervoor hebben grote kantoren vaak al voldoende data in huis. Die slaan ze dan op in een zogeheten *data lake*, waarna ze de data vergelijken. Kleinere kantoren kunnen zich hierin laten ondersteunen door hun softwareleverancier.



# Conclusie

Als accountant fungeert u steeds vaker als copiloot voor uw cliënt. Deze heeft een strategisch adviseur en partner nodig, die meekijkt over zijn schouder en kan ingrijpen waar nodig. Als copiloot kunt u cliënten voorzien van waardevolle stuurinformatie en hun bedrijf zo succesvol vooruit helpen.

Na het lezen van deze whitepaper kent u de toegevoegde waarde van uw rol van copiloot en weet u hoe deze rol op zich neemt. Alleen het aanleveren van stuurinformatie is niet meer voldoende. Doorloop de acht stappen om daadwerkelijk sturing te gaan geven aan uw cliënten. Gewapend met uw dashboard en rapportages bereiken u en uw cliënten de gewenste bestemmingen.



# Over Visma Software

Visma Software is de accountancypartner die continu streeft naar het leveren van kwalitatief hoogwaardige oplossingen voor alle administratieve en zakelijke processen binnen uw administratie- of accountantskantoor.

Met onze software bevorderen we het concurrerend vermogen van kantoren en dragen we bij aan groei en efficiëntie. Dankzij onze toekomstgerichte technologie bent u verzekerd van blijvend succes.

Neem voor meer informatie of een vrijblijvend gesprek contact met ons op via telefoonnummer 020 355 29 10 of mail naar [accountancy.nl@visma.com](mailto:accountancy.nl@visma.com).



Visma Software BV  
HJE Wenckebachweg 200  
1096 AS AMSTERDAM  
+31 (0)20 355 2910  
[accountancy.nl@visma.com](mailto:accountancy.nl@visma.com)  
[nl.visma.com](http://nl.visma.com)