

Alexander Leppink (BDO)

# ‘Werk op kantoor is altijd slimmer te organiseren’

Frans Heitling

Iedere accountant is zich bewust van de veranderingen in zijn beroep. Kreten als proactief, meer toegevoegde waarde bieden voor de ondernemer worden veel gehoord. Dat moet echter wel efficiënt worden georganiseerd, immers: de prijzen staan onderdruk. Zonder ICT is dit ondenkbaar. Hoe geef je dit als accountantskantoor concreet handen en voeten? Hoe zorg je er voor dat de administratieve processen bij de klant en op het accountantskantoor naadloos met elkaar communiceren? Hoe richt je analysetools in die de ondernemer ondersteunen en die verder gaan dan standaardkengetallen? We gaan hierover in gesprek met Alexander Leppink van BDO.

Om aan de veranderende verwachtingen te kunnen blijven voldoen, en ook in de toekomst een wezenlijke rol te blijven spelen in de financiële rapportageketen moet je steeds dichterbij de bedrijfsvoering van de ondernemer kruipen. Voor je assurancerol kun je dan denken aan *real-time audit* en voor de MKB-praktijk aan *real-time administratie en advisering*. Met deze opmerking opende Alexander Leppink, bij BDO verantwoordelijk voor innovatie (zie kader) het gesprek. In 2007 lanceerde BDO het kantoor van de toekomst als ICT-platform ter ondersteuning van alle werkprocessen, zowel binnen BDO als richting klant. Het kantoor van de toekomst is een samenhangend geheel van persoonlijke portalen voor BDO-medewerkers en klanten), digitale werkstromen en online toepassingen. Dit heeft zich de afgelopen jaren verder doorontwikkeld. Inmiddels liggen er zelfs ‘real-time’ gegevensverbindingen tussen de systemen van klanten en BDO.

## Vast uitgangspunt

Alexander Leppink hanteert één vast uitgangspunt: de buitenwereld is altijd in beweging. Dat betekent dat de werkzaamheden op een kantoor altijd slimmer moeten worden georganiseerd. In ‘Mijn Bison’, de naam voor het interne

medewerkersportaal bij BDO, is bijvoorbeeld de opdracht- en cliëntacceptatie geautomatiseerd. Iedere medewerker heeft een uniforme takenlijst die ook nog eens gekoppeld is aan de achterliggende werkprocessen en aan outlook. De toegang tot noodzakelijke (vak)informatie is op maat en per vakgebied geregeld. PE-registratie wordt direct doorgestuurd naar de beroepsorganisatie. Een integrale aanpak voor audit, aangif-

‘Je moet anders kijken: hoe ga je van a naar z in drie stappen in plaats van in zes.’

tes, samenstellen, training, e-mail, agenda-beheer, tijdvastlegging en workflow. Leppink: ‘Doe je dat niet, dan blijft het een lappendeken aan oplossingen. Dat zien we nu ook met SBR. Kantoren kiezen voor een rapportgenerator die in SBR/XBRL kan aanleveren. Ik pleit voor een andere aanpak. Welke werkprocessen heb ik binnen mijn kantoor en hoe ga ik het zo automatiseren dat al die werkprocessen naadloos op elkaar aansluiten? Er zijn te veel kantoren die overstappen op een online boekhoudpakket omdat anderen dat ook doen! Dan kiezen zij het pakket dat het meest lijkt op het bestaan-

de, zodat er niet te veel verandert. Je moet anders kijken: hoe kunnen we dat slim inzetten in onze werkprocessen? Hoe ga je van a naar z in drie stappen in plaats van in zes.’

Leppink hamert op een integrale aanpak: ‘Veel kantoren zijn bezig met portals, maar pakken andere zaken niet op. In 2006 werd ik binnen BDO verantwoordelijk voor alle grootschalige product- en procesinnovatie en online dienstenontwikkeling. Ik bewaak de consistentie tussen de systemen. In het verleden ging dat anders. ICT was te lokaal geregeld en te weinig coherent.’

## Schaalgrootte

Leppink refereert vervolgens aan een kort artikel vorig jaar in *Accountancy-nieuws*: BDO Direct haalt Bakker Bart binnen. ‘Vorig jaar hebben we een tender gewonnen. Van 16 collega-kantoren waren wij de winnaar. Wij verzorgen nu voor 135 Bakker Bart-ondernemers de volledige administratie en alle rapportages. Dat lijkt klein, maar daar zit veel meer achter. Alle facturen worden grotendeels automatisch binnengehaald en geboekt. 12 miljoen kassatransacties gaan volledig geautomatiseerd naar binnen. 1600 tussentijdse rapportages worden opgesteld. Het draait om data-integratie in de keten, dat was altijd al onze rol als accountant, maar eerder hadden we daar de middelen niet voor. Scanboeken is daarbij een tussenoplossing. Gegevens van bankrekeningen moet je geautomatiseerd binnen kunnen halen. In eerste instantie maakten wij daar zelf oplossingen voor. Nu bieden de boekhoudpakketten in samenwerking met RABO en ABN AMRO die faciliteit. Er zijn nog heel veel andere datastromen waarvoor dat niet geldt. Dat hebben we



opgepakt. Bij Bakker Bart is de franchisegever de grootste verzender van inkoopfacturen. Meer dan honderdduizend facturen per jaar. Die ga je niet meer printen, scannen, inboeken. Je zorgt er voor dat je die met je eigen ICT ondervangt en dat je die via een eigen gegevenshub doorschiet naar de achterliggende toepassingen. Dan zit je als informatiebroker boven op die stroom en kun je onafhankelijk van individuele pakketten werken.'

**Dan heb je het eigenlijk over een portal aan de voorkant, aan het begin van de dataverwerking, en niet meer alleen aan de achterkant?**

'Juist, dan ben je als ketenintegrator niet meer afhankelijk van individuele softwarepakketten. Je wilt niet afhankelijk zijn van één partij. Ik wil als BDO kunnen zeggen: 'Morgen zit ik ergens anders'. Knip ik een lijntje door en ben ik klaar. En dan zeggen anderen: 'Dat kan niet, alle klanten en gegevens zitten daaraan gekoppeld'. Maar dat kan wel: inkoopstromen, kassamutaties, salarisstroken gekoppeld aan urenregistratiemodules, enz. De integratie zit steeds meer aan de voorkant.

Daar haal je de data binnen vanuit de partij die de data genereert. De centrale franchisegever stuurt iedere dag facturen. Die trekken wij via online webservices naar binnen. Je kunt gegevensstromen combineren en verrijken. We schieten de factuur door naar Mijn BDO, de transactie naar het Twinfield

boekhoudsysteem en de gewerkte uren naar het salarissysteem. Zo kun je als regisseur in die hele keten je rol pakken. Natuurlijk blijven er restposten over; daar heb je een scanstraat voor nodig. Dit gaat verder dan automatisering, dit gaat ook over kennis. Waar hoort een transactie thuis in de administratie, bij welke grootboekrekening? Vervolgens koppel je dat. Dit is de bodem van de ijsberg. Veel mensen kijken alleen naar de top van de ijsberg: de portal waarlangs gegevens, aangiftes, rapportages enz. worden teruggelieferd aan de klant, de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel, de banken, enz. Echter, op de bodem van

de ijsberg begint de workflow. Met andere woorden: je begint met standaardiseren aan het begin van de keten, bij de eerste transactie.'

**Betekent dit dat je de klant voorschrijft hoe hij moet werken?**

'Ik heb het hier over de trajecten bij grotere organisaties. Tegen een leverancier van kassasystemen zeggen we 'Lever ons die content aan'. Wij zorgen er voor dat die aan het begin van de keten getagged wordt en aan een rekeningschema gekoppeld. Daarmee heb je direct weer een oplossing voor een groep van klanten. Dit doe je meestal niet voor één individuele klant.'

**Alexander Leppink**

Het is niet de eerste keer dat *Accountancynieuws* in gesprek is met Alexander Leppink van BDO. In 2007 ging BDO over op digitale dossiers, hiertoe getriggerd door het Wta-toezicht. In 2007 introduceerde Leppink – wat hij toen vol trots noemde – 'het kantoor van de toekomst'. In essentie een interne, op iedere BDO medewerker individueel toegesneden digitale werkplek waar alle applicaties en data die voor de betreffende medewerker noodzakelijk zijn, bij elkaar zijn gebracht. Mijn BDO, het in 2008 gelanceerde klantportaal hoort daar ook bij en telt inmiddels ongeveer 12.000 aansluitingen. Via Mijn BDO hebben cliënten direct toegang tot onlinediensten en rapportages, en is de beschikbaarheid van BDO-medewerkers zichtbaar dankzij een koppeling aan de outlook agenda en de telefoon.

BDO was met Mijn BDO overigens niet het eerste kantoor dat zich richtte op online dienstverlening aan het MKB. Dat was KPMG, die in 1999 haar onlinedienst Columbus lanceerde; een dienst waar Leppink overigens als geestelijk vader ook aan de basis stond. In 2005 startte Deloitte met Ctrl. als apart label voor online MKB-dienstverlening. BDO was in 2008 het eerste kantoor dat een klantportaal aan al haar klanten aanbood als standaardonderdeel van haar dienstverlening.

Een franchiseketen is een ideale klant waar een accountant zijn rol als ketenregisseur van informatiestromen bijna volledig waar kan maken: veel frequenter rapporteren, interactieve tussentijdse rapportagemodellen ontsluiten, indicatoren, grafisch verloop in de tijd, resultatenvergelijking met het vorige jaar, afzetten tegen referentiegroep enz. Hoe doe ik het t.o.v. de hele keten of in vergelijking met andere a- of b-locaties?

Voor de ondernemer en voor de franchisegever is een overzicht beschikbaar van de actuele personeelskosten, de margeontwikkeling; zowel generiek als op artikelgroepniveau, afschrijvingen, enz. 'Dit soort informatie haal je niet uit publieke bronnen als *Cijfers en Trends*. Dat krijg je alleen voor elkaar als je een kritische massa hebt in een branche. Dat creëert wel nieuwe mogelijkheden. Het biedt de ondernemer extra kansen, maar ook de adviseurs van BDO. Op basis van dit soort informatiestromen is continuous monitoring mogelijk. Er ontstaan zo keten- of branchespecifieke dashboards waarin het aantal mogelijke uitvragingen bijna onbeperkt lijkt. Scenarioanalyse behoort tot de mogelijkheden. Wat gebeurt er wanneer een retailer door een reclameactie meer mensen in zijn winkel krijgt? Wat zijn de effecten van bijvoorbeeld het wel of niet op zondag open zijn?'

Achter dergelijke analyses zit door BDO zelf ontwikkelde software. Daarvoor heeft het kantoor een team van 15 ontwikkelaars. 'Wij ontwikkelen geen tweede Twinfield of Loket. Wat we wel doen, is op basis van bestaande systemen zelf applicaties bouwen. Dat doen we op samen met klanten: wat zou je willen? Dat kun je alleen als je groot bent. Benchmarking vraag massa en uniformiteit en dat vind je alleen bij grote kantoren. We doen dit ook voor diverse branches, zoals apothekers, supermarkten, horeca, etc. Resultaten, gemiddelde brutomarge, uitschieters naar boven en naar beneden. Zo kun je analyseren en kunnen onze adviseurs met hun branchekennis extra toegevoegde waarde leveren. Dit zijn geen standaard softwarecomponenten, dit hebben we allemaal zelf ontwikkeld.'

### Zijn er geen softwareleveranciers die dit oppakken?

'Softwarepartijen bouwen wat de accountantsmarkt vraagt. Maar onderscheidend vermogen creëren doe je door te bouwen wat de markt (nog) niet vraagt, maar wat wel voorziet in een behoefte van de ondernemer.'

'Het draait om data-integratie in de keten; dat was altijd al onze rol als accountant, maar eerder hadden we daar de middelen niet voor.'

Als Apple een smartphone had ontwikkeld als iedere andere, waren zij niet zo succesvol geweest. Dan moest zo'n apparaat vooral veel mogelijkheden hebben. Het gebruiksgemak is dan echter weg. Zo voer ik discussies met softwareleveranciers over gewenste faciliteiten. Soms reageren die dan met: 'Daar is helemaal geen vraag naar,' of 'We hebben besloten om onze ontwikkelcapaciteit te focussen op wat het meest gevraagd wordt.' Die reactie is begrijpelijk, maar daarmee loop je wel een risico dat je BDO kwijtraakt. Doen zij wel mee in echte innovatie, dan wordt iets misschien ook een veelgevraagde optie door andere kantoren, en biedt dat groeikansen voor de betreffende softwareleverancier.'

### Kunnen banken geen benchmarkinformatie leveren?

'Banken hebben gefragmenteerde informatie. Zij hebben vaak niet de overige gegevens, zoals afschrijvingen, overzicht activa, enz.'

### Die staan wel in de bankentaxonomie?

'De bankentaxonomie is aangegrepen om veel meer gegevens uit te gaan vragen. Daarom rolt dat ook nog niet zo hard. Wij spreken wel met de banken over de kwaliteit van de aan hen aangeleverde gegevens. De traditionele samenwerking tussen ondernemer, accountant en bank zal een andere vorm krijgen, namelijk digitaal. De rol van de accountant in dat proces, die zorgdraagt voor de kwaliteit van de informatie, blijft naar mijn mening van belang.' Van kantooroverschrijdende gegevensuitwisseling voor benchmarkdoeleinden ziet Leppink niet veel terecht komen. Hij twijfelt aan de bereidheid om gegevens ter beschikking te stellen. Hij geeft een eenvoudig voorbeeld: 'Stel, je hebt al 300 huisartsen in je portefeuille, 3 extra voegt dan niets toe. Andersom wel. Maar waarom zou een kantoor die informatie over die 300 beschikbaar stellen?' Leppink geeft toe dat bepaalde branches zich makkelijker lenen voor benchmarking dan anderen. Bij industriële ondernemingen is de vergelijkbaarheid veelal wat complexer. Het laaghangend fruit zit in retail en handel. En Nederland is wel een echt handelsland.' **An**

### 9 februari 2012: Accountancynieuws Triple A Event: Kredietverlening en SBR

Standaardisering is een belangrijke kern in dit interview met Alexander Leppink. Standaardisering komt ook aan de orde op het *Accountancynieuws Triple A Event: Kredietverlening en SBR* van 9 februari a.s. te Zwolle. Aanvang 13.30 uur. In één middag wordt u bijgepraat over kredietverlening, kredietrapportages, standaardisatie en hoe u dankzij standaardisatie van gegevens uw cliënt beter kunt adviseren.

#### Programma:

- Rondetafel discussie
- Verdiepings sessie: 'Doe meer met de cijfers van je klant'
- Verdiepings sessie: 'Op weg naar de bank'

Voor meer informatie en aanmelden: [www.accountancynieuws.nl](http://www.accountancynieuws.nl).