

# de SRA adviseur magazine

nr. 03 10|14

**Gerrit de Graaf**

**“Eerst niet-HT-  
aangiftes controleren”**



02

Maatregelen  
voor de  
toekomst



14

Het nieuwe  
SRA-Handboek  
Controle



22

Haal die kop  
koffie bij de  
klant

Diana Clement en Paul Dinkgreve over:

## Maatregelen voor toekomst accountancy

Een raad van commissarissen is verantwoordelijk voor benoeming en ontslag van bestuurders, de beloning van bestuurders is winstonafhankelijk, er komt onderzoek naar de verhoging van controlegrenzen en verplichte training wordt voorgeschreven over 'lessons learned' van de procedures van de Accountantskamer.

Het zijn enkele voorstellen uit een pakket maatregelen dat de accountancysector onlangs heeft aangeboden aan de Tweede Kamer. De politiek had de sector zelf gevraagd om met initiatieven te komen om de kwaliteit van de accountantscontrole en onafhankelijkheid te borgen.

Daartoe is de werkgroep Toekomst Accountantsberoep, met daarin ook SRA-bestuurder Diana Clement, in juni van start gegaan. In drie maanden tijd heeft de werkgroep zijn oor te luisteren gelegd bij stakeholders en de sector zelf. Dat resulteerde in het pakket dat nu op tafel ligt om het vertrouwen van de maatschappij in accountants werkzaam in de OOB-praktijk, niet-OOB-praktijk en mkb-praktijk weer van een stevig fundament te voorzien. Het rapport van de werkgroep richt zich primair op maatregelen die de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole en de onafhankelijkheid van de accountant betreffen.

### Fors

Het zijn forse maatregelen, maar dat moet ook wel. Want de politiek heeft duidelijk gemaakt dat zij anders het heft in handen neemt. Hoog tijd voor Diana Clement en SRA-voorzitter Paul Dinkgreve om enkele voorstellen te bespreken.

“Deze maatregelen grijpen in elkaar, ze versterken elkaar”, wil Clement allereerst benadrukken, “dat betekent dat de sector de voorstellen integraal moet overnemen. Cherry picking kan niet, want dat slaat het fundament onder de samenhang weg.”

### Verkeerd bezig

Cultuur en gedrag vormen de basis van het rapport. Dinkgreve: “Dat is ook terecht, want die cultuur is zo geworden dat de nadruk op de verdiensten zijn komen te liggen in plaats van op kwaliteit. Als bijvoorbeeld een kantoor in de mkb-praktijk

overname en waarderingen doet, reken je dan een percentage? Dan ben je per definitie verkeerd bezig. De klant moet gewoon weten hoeveel tijd je er als accountant mee bezig bent. Dat moet transparant zijn.”

Hij vervolgt: “Een van de voorstellen van de werkgroep is om de beroepseed weer in te stellen. Ik vraag me af of dat nodig is, want accountants moeten zich al houden aan wetgeving en bijvoorbeeld de VGBA.” Clement: “Toch merken we dat er impulsen van uit gaan.”

### In het gareel

“Dat is net zoiets als de opname van kwaliteit en professioneel kritische instelling in de VGBA”, vervolgt Dinkgreve, “de accountant moet voldoen aan vijf kernwaarden, integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Er staat niet in dat hij professioneel kritisch moet zijn, maar dat ligt wel opgesloten in die kernwaarden. Waarom zou je de professioneel kritische instelling nu expliciet benoemen? Maar ik begrijp dat dat nodig is om bepaalde accountants in het gareel te krijgen of om de kwaliteit en onafhankelijkheid nog beter te borgen, gezien ook de uitkomsten van de AFM-rapporten. Blijkbaar hebben mensen dat nodig.” Clement: “Dat is inderdaad waar het om draait. We kennen natuurlijk al een tijdje de cursus professioneel kritische instelling, maar we kunnen die houding maar niet genoeg benadrukken.”

### Ontluisterend

Dinkgreve: “Maar krijgen accountants wel genoeg ruimte om professioneel kritisch te zijn en kwaliteit te leveren?” Clement: “Bij SRA-kantoren is het volkomen normaal dat als je tegen issues aanloopt, je aan de bel trekt en spart met elkaar zonder dat je hoeft te vrezen voor je carrière. Dat blijkt bij de B4-



## PAUL DINGGREVE EN DIANA CLEMENT

“Cultuur en gedrag,  
daar gaat het om”

kantoren helemaal niet gebruikelijk te zijn. Ik vond het ontluisterend om te horen dat als er problemen zijn, je bij niemand terecht kan.”

### Winstonafhankelijk

Dinkgreve: “Eigenlijk hebben heel veel voorstellen, bijvoorbeeld over verdienen en belonen en governance, allemaal te maken met cultuur en gedrag.” De SRA-voorzitter doelt op de maatregelen om onder meer de beloning van bestuurders winstonafhankelijk te maken, alleen bonussen in te stellen voor de lange termijn en een deel van de beloning uit te stellen in combinatie met een claw back-regeling (indien blijkt dat verwijtbaar handelen van de accountant heeft

geleid tot het afgeven van een verkeerde verklaring waaruit maatschappelijke schade is ontstaan, red.) van zes jaar. Dit alles om ervoor te zorgen dat de accountant alleen vanuit een kwaliteitsbesef handelt. Ook komt er een duidelijk en beperkend beleggingsbeleid.

Clement: “Je wilt de financiële prikkel weghalen en een andere mindset bewerkstelligen. Ons beroep gaat niet om winstmaximalisatie, maar om kwaliteit. Als een accountant altijd al bezig is geweest kwaliteit te leveren, komen punten als de claw back-regeling niet eens aan de orde. Maar de rotte appels wil je er wel uit halen.”



**DIANA CLEMENT**

## “Het gaat niet om winstmaximalisatie, maar om kwaliteit”

### **Inkomen inleveren**

Dinkgreve: “De werkgroep stelt ook voor om de controlepartners te belonen op basis van rol, verantwoordelijkheid en kwaliteit. Maar hoe werkt dat in de praktijk: als de controleleider nou partner is – bij de B4 zijn ze dan ook aandeelhouder – en hij wordt bestuurder, moet hij dan zijn partnerinkomen inleveren?”

Clement: “De maatregelen beogen dat bestuurders niet alleen handelen op de korte termijn. Wat er nu gebeurt is dat de bestuurders van OOB-kantoren het hoogst aantal punten hebben, kortom de grootverdieners zijn. Je wilt voorkomen dat bestuurders in hun rol alleen maar bezig zijn met maximaal scoren en dat belangrijke investeringen in kwaliteit worden uitgesteld. De langetermijnvisie moet centraal staan.”

“Is er niet gedacht om het aloude adagium van gelijke monniken, gelijke kappen terug te halen”, vraagt Dinkgreve zich af, “als er geen verschil is in beloning bij bestuurders, dan wel partners, gaan ze elkaar onderling meer aanspreken. Aan de zeperd van de een, moet de ander meebetelen. Dat houdt elkaar scherp.” Clement: “Zo is het ook bij het merendeel van de mkb-kantoren geregeld, tot aan de next nine. Alleen niet bij de B4-kantoren.”

### **Claw back**

Dinkgreve: “De publicatie van de regeling, een claw back-regeling van zes jaar, hoe onzeker wil je mensen maken?” Clement: “Het lastige is dat we rekening moeten houden met de internationale omgeving waarin grote kantoren opereren.” Ze vervolgt: “De claw back-regeling zorgt ervoor dat accountants in de volle breedte – en dan komen we weer terug op de cultuur – naar de uitvoering van de werkzaamheden kijken. Om bijvoorbeeld het debacle rond Vestia te voorkomen. Je wilt dat in

zo’n situatie accountants hun beperkingen kennen en specialistische deskundigheid over derivaten inroepen. Met zulke maatregelen zul je wel op een andere manier naar je vak dienen te kijken, met name in het OOB-segment.”

Dus geen cultuur van machogedrag meer, maar een (OOB-)accountant die intrinsiek is gemotiveerd en handelt vanuit vakinhoud en kwaliteit.

“Toekomstige OOB-accountants zullen met deze voorstellen echt wel goed nadenken of ze dit vak willen uitoefenen. En de accountants die de maatregelen te ver vinden gaan, nou, die moeten ook weg”, aldus Clement.

### **Gevolgen mkb**

Het zwaartepunt van de maatregelen, bijvoorbeeld over belonen en governance, uit het rapport van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep, ligt vooral bij het OOB-segment. Dat heeft te maken met de in het oog springende tekortkomingen van deskundigheid en onafhankelijk bij vooral de grote kantoren, zoals KPMG.

Maar in hoeverre houden de maatregelen die voor het OOB-segment zijn bedoeld werkelijk op bij het midden- en kleinbedrijf?, legt Dinkgreve Clement voor. Hij wijst op het voorstel van de werkgroep onderzoek te doen naar uitbreiding van het begrip OOB (organisatie van openbaar belang, zoals beursgenoteerde ondernemingen, banken en verzekeraars) om drama’s zoals bij Vestia te voorkomen. Ook stelt de werkgroep onderzoek voor naar een verhoging van de controlegrenzen. Idee achter het laatste voorstel is dat de toegevoegde waarde van de controle door de mkb-ondernemer vaak niet wordt gezien. Het zou de accountant meer armslag geven door ervoor te zorgen dat de onderneming ‘in control’ is door bijvoorbeeld scherp te stellen op de risico’s en

maatregelen van interne beheersing in plaats van op de jaarrekening.

Dinkgreve: "Als je de definitie van OOB uitbreidt, dan gaat het ook gelden voor het mkb, want daar zitten ook corporaties en grote ondernemingen."

Clement: "We willen met de maatregelen de grotere accountantsorganisaties meekrijgen. Daar zijn de excessen. Je wilt deze regels niet vastgelegd hebben voor het mkb. Maar we zijn er van overtuigd dat die maatregelen ook effect resulteren in het mkb."

Dinkgreve: "Er zijn kantoren die evenveel wettelijke als vrijwillige controles uitvoeren. Blijkbaar hebben mkb-ondernemingen toch behoefte aan assurance, maar je moet als accountant wel die toegevoegde waarde aan de ondernemer kunnen uitleggen. Ik citeer dan de politiek (Nijboer, PvdA): 'als je de controlegrens in het mkb verhoogt, zal er meer fraude zal zijn. Je wilt geen Italiaanse toestanden. Dan heb je echt een probleem'. Mensen vergeten dat de accountant de ondernemer wel degelijk opvoedt en daarmee een maatschappelijk belang heeft. Het verrast mij dat veel accountants dat blijkbaar niet kunnen uitleggen. Dan roepen ze om minder regels, maar ze vergeten dat het nog steeds gaat om kernwaarden als betrouwbaarheid en deskundigheid." Clement: "De werkgroep wil de accountant uitdagen om zijn relevantie voor stakeholders te blijven bewijzen. Als onderdeel hiervan doet de beroepsgroep onderzoek naar de wenselijkheid om voor een bepaalde groep ondernemingen andere vormen van zekerheid mogelijk te maken."

#### Niet mals

Dinkgreve: "De werkgroep zegt dus veel over het OOB-segment. Ik hoor de journalisten al vragen: waarom zo weinig maatregelen voor het mkb, gezien de AFM-rapporten over de niet-OOB-praktijk die ook niet mals waren."

Clement: "Dat is niet zo. We hebben belangrijke impulsen voor kwaliteitsverbetering, ook in de niet-OOB- en mkb-praktijk, zoals uitbreiding van opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB's), een onderzoeksraad die snel onderzoek doet en dit doorvertaalt naar lessen voor de sector. Want nu is het zo dat de sector weinig leert van de uitspraken van de Accountantskamer en de boetes die de AFM oplegt. De onderzoeksraad kan die casussen in de context vakinhoudelijk uitdiepen, zonder enige juridische repercussie, waardoor de sector door middel van verplichte PE-training er

van kan leren. Dit soort cursussen, bijvoorbeeld ook na de AFM-rapportages, worden bij SRA al gegeven, maar niet ieder kantoor is een SRA-kantoor. Het gaat erom hoe je regelgeving continu vertaalt in praktijksituaties. Zo neem je meer mensen mee in de verbetering van de kwaliteit. Het wordt duidelijker waar de grens ligt, wat de norm is."

Daarnaast is er het voorstel voor de oprichting van een wetenschappelijk topinstituut dat onder andere bijdraagt aan innovatie en onderzoek gaat doen naar een manier van controleren die aansluit op wat gebruikers vragen. "Bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van data-analyse. Want banken en andere stakeholders hebben niets meer aan een jaarrekening van een halfjaar oud en vaak behoefte hebben aan andere informatie", zegt Clement.

#### PAUL DINKGREVE

"De klant moet gewoon weten hoeveel tijd je er als accountant mee bezig bent. Dat moet transparant zijn"



#### Politiek

Innovaties, een andere mindset en kwaliteitsbevorderende maatregelen. Het rapport van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep ligt er. Clement: "Cultuur en gedrag, daar gaat het om.

De voorstellen zijn kwaliteitsbevorderend en raken de cultuur van accountantsorganisaties, zowel in het OOB- als in het niet-OOB-segment."

Dinkgreve vult aan: "Er komt nu meer aandacht voor wat de gebruiker wil en het zou wel eens verrassend kunnen zijn dat dat de gebruiker meer zekerheidsstelling wil dan nu wordt verondersteld. Er wordt ook onderzocht hoe je met betere technieken betere informatie kunt verschaffen. We krijgen nu een eerste goede aanzet om de kloof tussen wat men van de accountant verwacht en wat de accountant levert, te dichten. Nu is de politiek aan zet." ■

Gerrit de Graaf van  
de Belastingdienst (l),  
Jan Zweekhorst van SRA (m)  
en Jean Trippert van  
de Belastingdienst (r) over  
horizontaal toezicht.



Gelijke gevallen, gelijk behandelen. Ongelijke gevallen, ongelijk behandelen. Dus zal de Belastingdienst zich eerder richten op de aangiften die niet onder horizontaal toezicht (HT) vallen. “Met rond de 1,6 miljoen ondernemers in het mkb moeten we keuzes maken”, aldus Gerrit de Graaf, projectleider horizontaal toezicht voor het midden- en kleinbedrijf.

## Belastingdienst: eerst niet-HT-aangiften controleren

De eerste aanleiding om horizontaal toezicht te introduceren had te maken met de wens om anders met elkaar om te gaan, een cultuuromslag te bewerkstelligen en zaken als professionals te bespreken en op te lossen. Daarnaast is horizontaal toezicht voor de Belastingdienst ook belangrijk in het streven om efficiënter en effectiever te kunnen werken. Uitgangspunt van horizontaal toezicht is daarom dat de Belastingdienst, doordat de fiscaal dienstverlener en de ondernemer kwaliteitsmaatregelen hebben genomen, vertrouwt op de aangeleverde gegevens en doorbouwt op de controle van een ander. Daarbij gaat het om te komen tot gerechtvaardigd vertrouwen.

### Juiste richting

Inmiddels is het twee jaar geleden dat de commissie Horizontaal Toezicht Belastingdienst, onder leiding van Leo Stevens, het rapport ‘Fiscaal toezicht op maat’ uitbracht. Conclusie: ‘De commissie is er van overtuigd dat het concept van HT de juiste richting is’. Maar de Belastingdienst diende HT wel beter te onderbouwen en te positioneren.

Dat advies heeft de Belastingdienst ter harte genomen en inmiddels zijn onder meer de eerste resultaten voorhanden. Gerrit de Graaf (projectleider horizontaal toezicht mkb bij de Belastingdienst), Jean Trippert (eerst projectleider HT, maar nu plaatsvervangend directeur MKB in Hoofddorp) en Jan Zweekhorst (bestuurslid SRA) over de stand van zaken rond horizontaal toezicht dat overigens ook in het buitenland steeds meer opgeld doet.

### Andere behandeling?

“Je hebt eigenlijk drie stapels van aangiften. HT-aangiften van een HT-kantoor, niet-HT-aangiften van een HT-kantoor en een niet-HT-aangifte van een niet-HT-kantoor. Als een HT-kantoor de aangifte van een klant niet onder HT brengt, heeft hij daar goede redenen voor. Hij kent de klant bijvoorbeeld nog niet genoeg en weet daardoor niet welke risico's er zijn, maar voor die klant gelden binnen het kantoor wel dezelfde procedures als voor de HT-klant. Daar kijkt de Belastingdienst dan toch anders naar. Dat weet ik zeker”, zegt Zweekhorst.

### Andere ogen

“Daar is ook niets schizofreens aan”, zegt De Graaf, “Als je een aangifte hebt waar je helemaal niets vanaf weet of je hebt een aangifte van een SRA-kantoor van een ondernemer die meedoet aan HT, dan weten we dat er bij dit kantoor een kwaliteitssysteem is. Daar zal vaker een positieve keuze uit voortvloeien.” Zweekhorst: “Ook als een niet-HT-aangifte van een SRA-kantoor komt, zou de Belastingdienst die om dezelfde redenen met andere ogen moeten bekijken dan wanneer het om een niet-HT-aangifte van een niet-HT-kantoor gaat”.

### Differentiëren

Het was de commissie Horizontaal Toezicht Belastingdienst die destijds brak met het idee dat de Belastingdienst niet zou mogen differentiëren. “Waarom zou je als Belastingdienst niet mogen kijken waar die aangifte vandaan komt? Gelijke gevallen, gelijk behandelen. Ongelijke gevallen, ongelijk behandelen”, aldus Zweekhorst.

### Tussenstand

Die houding kan de Belastingdienst, gezien de cijfers over aangiftes, wel innemen. Onderzoek van deze instantie (Steekproef Ondernemingen 2013) in april van dit jaar, dat weliswaar een tussenstand geeft, laat zien dat de aangiften die onder horizontaal toezicht zijn opgemaakt, en als 'juist en volledig' worden bestempeld 88% bedraagt. Voor de niet-HT-aangiften is dat 62%. Dat is een groot verschil. Als de cijfers van 2012 erbij worden betrokken wordt het percentage 77%, dat is nog altijd stukken beter dan het meerjarig gemiddelde van de overige aangiften, namelijk 60%.

### Vertrouwen versterken

Zweekhorst: "Het is voor het eerst dat we een rapportcijfer krijgen. Die resultaten weerspiegelen waar we jarenlang aan gewerkt hebben. Het is fijn om te zien dat het kwaliteitssysteem en de fiscale review van SRA vruchten heeft afgeworpen. Het vertrouwen over en weer wordt hierdoor versterkt." Dat bevestigt ook De Graaf: "Wat ook een effect is, zonder dat het direct meetbaar is, is dat de relatie tussen de belastingdienstmedewerkers en de medewerkers van kantoren zoals die van jullie en anderen, volgens mij echt anders is geworden."

### Kwaliteit voorop

Hij benadrukt wel dat het de Belastingdienst bij horizontaal toezicht niet te doen is om de aantallen. "Eerst hadden we natuurlijk wel aantallen nodig om een begin te maken, maar de kwaliteit staat voorop. Ik kan me goed voorstellen dat een fiscaal dienstverlener een ondernemer die hij nog maar net kent, niet aanmeldt voor HT. Daar ligt een verantwoordelijkheid voor de fiscaal dienstverlener. Dat gaan we niet gladstrijken met metatoezicht (steekproefsgewijze controle binnen HT, red.). We willen juist aan de voorkant de zaken goed hebben." Trippert vult aan: "Het gaat er ook om dat de financieel dienstverlener en de ondernemer de informatie die er is, duidelijk zichtbaar maken voor de Belastingdienst. Zonder dat de fiscaal dienstverlener daarmee een verlengstuk van de Belastingdienst wordt. Want er is nog steeds ruimte voor 'agree tot disagree'."

### Mondjesmaat

Tot nu toe zijn er 260 SRA-kantoren die 'ja' hebben gezegd tegen horizontaal toezicht. "Vervolgens moeten deze kantoren hun klanten aanmelden voor HT. Dat gebeurt mondjesmaat omdat er tijd overheen gaat. Als je een klant nu aanmeldt voor HT, neemt hij dan de aangifte voor 2013 mee of die van 2014? Dan ben je al weer een jaar verder", zegt Zweekhorst.

### Relatie opbouwen

Trippert: "We zien ook dat kantoren te voorzichtig zijn met aanmelden. Dat ze denken echt alles te

moeten weten van de klant en nooit van mening te kunnen verschillen met de Belastingdienst. Als je de ondernemer goed kent, je er zelf een goed gevoel over hebt en werkt met een kwaliteitssysteem, kun je al beginnen. En het kan altijd een keer misgaan, maar dan heb je een relatie opgebouwd. Dan ga je samen kijken hoe je dit kunt voorkomen door bijvoorbeeld naar het aannamebeleid te kijken.

### Boven water

SRA gaat samen met de Belastingdienst na welke SRA-kantoren zich hebben aangemeld voor HT, maar vervolgens weinig of geen klanten aanmelden voor HT. "We proberen duidelijk te krijgen waarom dit zo is en gaan vervolgens met deze kantoren in gesprek. Die slag op klantniveau moet nog worden gemaakt", zegt Zweekhorst. De Graaf: "Het is belangrijk dat de kantoren ook klanten aanmelden. Ik zeg: zet nou gewoon die stap. Zeker als je het convenant al hebt ondertekend."

### Verticaal toezicht

Naast horizontaal toezicht, blijft natuurlijk het verticaal toezicht onverminderd een van de handhavingsinstrumenten. Vorig jaar zijn er zo'n 1650 extra medewerkers bij de Belastingdienst aangenomen, zodat er meer armslag is voor verticaal toezicht. Want bij onjuiste aangiftes wordt er nog steeds "streng" opgetreden. "De eerste insteek is", zo zegt De Graaf, "dat we bij de meeste handhavingsacties eerst diegene controleren die niet meedoen aan horizontaal toezicht." Ook bij de afwikkeling van omissies in aangiftes wordt anders omgegaan. "Bij HT zullen we eerder een brief naar de fiscaal dienstverlener schrijven of even bellen, terwijl we bij niet-HT-aangiftes vaker op bezoek gaan."

Ongelijke gevallen,  
ongelijk behandelen

### Steile wand

De Graaf en Zweekhorst geloven door ervaring heilig in horizontaal toezicht. Zweekhorst: "Ik ben er van overtuigd dat HT de komende jaren een belangrijke ontwikkeling wordt. Ook critici zie je nu langzaam een beweging maken. Als we vijf jaar verder zijn, zullen SRA-kantoren standaard al hun klanten aanmelden. Als iemand tussen twee heel steile wanden omhoog klimt, kan het verschil tussen het ene been en het andere niet te groot zijn. Kortom, de klant en de fiscaal dienstverlener moeten samen met elkaar naar boven." ■

### Praktijkhandreiking Horizontaal toezicht

Deze handreiking gaat in op de achtergronden, ontwikkelingen en kwaliteitsaspecten rondom horizontaal toezicht. De positie van het midden- en kleinbedrijf en de rol van de fiscaal dienstverlener staan hierin centraal. U kunt de praktijkhandreiking downloaden via [www.sra.nl/vaktechniek/fiscaal/praktijkhandreikingen](http://www.sra.nl/vaktechniek/fiscaal/praktijkhandreikingen). Neem voor meer informatie contact op met Bureau Vaktechniek, 030 656 60 60 of [vaktechniek@sra.nl](mailto:vaktechniek@sra.nl).

# Met advies maakt u het verschil



Stap in de wereld van morgen  
met Elsevier Nextens

## Elsevier Nextens geeft het aan

U staat als fiscaal professional voor pittige uitdagingen. De concurrentie neemt toe en prijzen staan onder druk. Er is steeds minder vraag naar standaardproducten. Uw klant verwacht werk op maat. Adviseren wordt steeds belangrijker.

Dat vraagt nogal wat van u. Natuurlijk beschikt u over de juiste fiscale kennis.

Maar is uw kantoor al voorbereid op de wereld van morgen?

Haalt u alles uit de huidige ICT-mogelijkheden om uw klant het beste advies te geven?

**Wel met Elsevier Nextens.**

**Stap nu in de wereld van morgen.**

**Kijk snel op [elseviernextens.nl/cloud](https://elseviernextens.nl/cloud)**



Start ook met online werken,  
ga naar [elseviernextens.nl/cloud](https://elseviernextens.nl/cloud)





# Goed advies voor uw dga? Begin met de WKR!

Accountants/adviseurs opgelet! U wilt geld besparen voor uw relatie, de dga, en hem tevens van goed advies voorzien. De werkkostenregeling (WKR) die volgend jaar verplicht is, biedt die mogelijkheden. Dat betekent dat u uw dga zo snel mogelijk moet ondersteunen bij de invoering er van.

“De accountant is de financiële vertrouwensman van de ondernemer”, zegt Hans Zwagemaker, zelfstandig gevestigd fiscalist en raadsheer plaatsvervanger bij het Gerechtshof in Den Haag. “Hij zal de invoering van de werkkostenregeling bij zijn klanten moeten aansturen en begeleiden, het liefst samen met een fiscalist.”

## Wacht niet langer

Wacht niet te lang meer met de invoering van de WKR. De ervaring leert dat de implementatie van de werkkostenregeling al gauw enkele maanden in beslag neemt. “Ik zou in oktober al beginnen om op tijd een onderbouwing van de vaste kostenvergoedingen te realiseren”, aldus Zwagemaker.

## Vragen dga

Zwagemaker doceert op de speciale SRA-DGA-PE-dag (zie kantlijn) waar u antwoord krijgt op prangende vragen die bij uw dga's spelen. Te denken valt aan bijvoorbeeld de WKR - aandachtsgebied van Zwagemaker -, echtscheiding & fiscus en de gevolgen van het Belastingplan 2015 voor de dga.

## Vrije ruimte

De werkkostenregeling waarin de meeste regelingen voor vergoedingen en verstrekkingen in de loonbelasting zijn vervangen, geldt al sinds 2011. In de WKR is er de zogeheten ‘vrije ruimte’ (1,2% van de fiscale loonsom in 2015). Die ruimte kan de ondernemer gebruiken voor belastingvrije vergoedingen en verstrekkingen aan het personeel. Wordt die ruimte overschreden, dan is de werkgever over het surplus een eindheffing van 80% verschuldigd. Tot 2014 konden ondernemers kiezen voor de oude regeling of voor de WKR.

## Commotie

Zwagemaker: “Er is een heleboel commotie geweest over de WKR. Dat is wel een beetje terecht, maar het heeft ook te maken met koudwatervrees. Kijk maar naar het grootbedrijf dat grotendeels meteen in 2011 is overgestapt op de WKR. Dat zouden ze echt niet hebben gedaan als het voor hen onvoordelig zou zijn.”

## Arbeidsrecht

De ondernemer moet zich er van bewust zijn dat de overstap naar de WKR ook arbeidsrechtelijke consequenties heeft, zo waarschuwt Zwagemaker. Moet een werkgever zijn werknemers gelijk behandelen met de vergoedingen en verstrekkingen in de vrije ruimte van de WKR? Is de werkgever eigenlijk verplicht om de vrije ruimte volledig te benutten? En let er ook op dat een aanpassing van arbeidsvoorwaarden tijdig moet plaatsvinden, in overeenstemming met goed werkgeverschap.

## Voordeliger

Voor de dga met een eigen bv is de WKR meestal voordelig. Zwagemaker is om die reden met zijn bv al in 2011 op de WKR overgestapt. “Dga's maken veel, zo niet uitsluitend, intermediaire kosten. Die kan de bv hem gewoon terugbetalen, die vergoeding gaat dus niet ten koste van de vrije ruimte. Dat betekent dat een dga de vrije ruimte er zomaar netto bij krijgt”, aldus Zwagemaker. En ook de aangekondigde concernregeling biedt de dga nieuwe voordelige mogelijkheden.

## Plan van aanpak

Hoe kan de accountant/adviseur een plan van aanpak opstellen voor zijn dga's en andere ondernemers? “Eerst zal in kaart moeten worden gebracht wat een werkgever per jaar kwijt is aan zijn personeel. Ondernemers denken dan vaak alleen aan het loonbedrag dat ze hun mensen betalen, maar daar komen nog volop andere vergoedingen en verstrekkingen bij. Bijvoorbeeld de auto van de zaak en kostenvergoedingen. Als de ondernemer zijn uitgaven voor het personeel in kaart heeft gebracht, moet worden beoordeeld welke uitgaven onder de gerichte vrijstellingen en intermediaire kosten in de WKR vallen. Dan heeft de ondernemer ook goed in beeld of en waar hij, in de huidige economische tijd, kan besparen door optimaal gebruik te maken van de nieuwe regels.” ■



**HANS ZWAGEMAKER**

“Voor de dga is de WKR meestal voordelig”

## SRA-DGA-PE-dag

**Datum:** 29 oktober en 18 december

**Locatie:** Hotel Vianen in Vianen

**Kosten:** € 795 voor SRA-leden

**PE-punten:** AA/RA/RC: 11, RB: 4 algemeen en 7 fiscaal

**Cursuscode:** EOSE10294 en EOSE10295

Kijk op [www.sra.nl/educatie](http://www.sra.nl/educatie) voor het complete programma, data en inschrijving.

## Wat is de allermooiste acquisitie?

De allermooiste acquisitie bereik je met een klant die ongevraagd reclame voor je maakt.

Hoe zorg je ervoor dat die klanten zo enthousiast worden? Aandacht is daarbij het toverwoord.

Feike Cats, eigenaar van Houden van Klanten, was spreker op de laatste SRA-Masterclass Strategie van het seizoen. De nieuwe reeks staat al weer op stapel (zie kantlijn). De SRA-Masterclasses Strategie zijn bedoeld om de deelnemende kantoren in een vertrouwelijke omgeving nieuwe inzichten en inspiratie te geven. Dat doet SRA door topsprekers en bestuurders van middelgrote SRA-kantoren in gesprek te laten gaan over strategische onderwerpen, zoals 'Duurzame inzet van medewerkers. Return on Capital Employed (ROCE)' en 'Verandermanagement. Hot topic is zeker geen koud kunstje'.

### Slager op de hoek

Deze keer ging het over 'Customor Delight; heeft u de 'WOW!'-factor?'. Noem eens een klantgericht bedrijf? Dan wordt vaak de plaatselijke ondernemer op de hoek genoemd. "Dat gevoel dat je hebt als je bij je eigen slager binnenstapt - aandacht, bekendheid en herkenbaarheid - dat zoeken jullie klanten ook bij hun accountant", zegt Cats.

### Spekkoper

Dat betekent dat om te beginnen leidinggevenden van accountants- en adviesorganisaties als de lokale ondernemer moeten zijn. Als zij hun klanten, én niet te vergeten de eigen medewerkers, dit gevoel kunnen bieden, zijn ze spekkoper.

### Ikea

Grote organisaties die als klantgericht worden ervaren zijn Ikea, bol.com, Jumbo en Carglass. "Bij Ikea moet de klant bijna alles zelf doen. Verwar klantgerichtheid dus niet met optimale service. Ikea heeft aan de klanten volslagen duidelijk gemaakt wat hun concept is, dus de klant weet wat hij kan verwachten. Dat geldt ook bijvoorbeeld voor de Aldi", zegt Cats.

### Verwachtingen

Accountants- en advieskantoren hoeven dus niet alles uit de kast te halen om hun klanten enthousiast te krijgen. "Het gaat om de verwachtingen van de klant. Als je die kent, kun je ook duidelijk maken waarom die verwachtingen wel of niet haalbaar zijn. Maak dat duidelijk. Ga daar serieus met de klant over in gesprek."

### Voorbeeld

Een deelnemer aan de masterclass geeft een voorbeeld. "De loonafdeling was de afdeling met de hoogste ontevredenheidsquote. Er was een totale mismatch. We hebben toen alle klanten bezocht, verwachtingen in kaart gebracht en de service level agreements nauwkeurig omschreven. Dat heeft geleid tot een forse stijging van de tevredenheid."

### Muurvast

Cats merkt op: "Timmer de service level agreements (SLA) ook weer niet muurvast, want dan is de kans dat je je service kunt overtreffen veel groter. Zo is er een bedrijf die in zijn SLA heeft staan dat de klant binnen acht uur een reactie krijgt, maar intern hebben ze afgesproken dat ze binnen vier uur op vragen van een klant moeten reageren. Het zal duidelijk zijn wat dit met het enthousiasme van de klant doet."

### Apple

Ook ondernemingen als Apple worden in onderzoeken als klantgericht genoemd, omdat het bedrijf meteen een nieuw product opstuurt als het eerdere gebreken vertoond. "Deze bedrijven blijven nog beter in het geheugen van klanten hangen dan bedrijven die in één keer goed leveren. Dat betekent dat je op die manier een geweldige kans hebt om de klant voor de rest van zijn leven vast te houden."

### Vier kernvragen

Het is zo eigenlijk zo makkelijk en leuk om je klanten enthousiast te maken. Het begint met vier vragen die volgens Cats minstens telefonisch en liever in een gesprek aan de klant of medewerker kan worden gesteld. 'Zou u opnieuw voor ons kiezen?', 'Zou u ons aanbevelen?', "Wat zou u doen als u op mijn stoel zit?", 'Waar wordt u enthousiast van met het oog op onze dienstverlening?'.

### Succesfactor

Als het antwoord op de eerste vraag 'ja' is, vraag waarom, "want dat is jullie succesfactor". Als iemand 'weet niet' antwoord, vraag dan wat je kunt doen om een 'ja' te krijgen. Bij twee keer 'nee' bij de eerste vragen heb je te maken met een klant waar je geen energie meer in moet steken. Twee keer 'ja' is een enthousiaste klant. "Een tevreden klant garandeert geen loyaliteit, een enthousiaste klant garandeert dat wel", zegt Cats. "Daarom is het ook ongelooflijk belangrijk om enthousiaste medewerkers in huis te hebben, want zij stralen dat ook uit naar de klant."

### Valkuil

De valkuil zit hem, zo is de ervaring van Cats, vaak bij het management. "Je moet van klanthousiasme - zo noem ik het altijd - ook geen project maken. Het is onderdeel van het dna van je bedrijf."



### FEIKE CATS

"Aandacht, bekendheid en herkenbaarheid. Dat zoeken jullie klanten ook bij hun accountant"

Ik geloof er wel heilig in dat je een team voor klanthousiasme in het leven kan roepen. Daar moeten zo min mogelijk managers in zitten. Het leukste is één eindverantwoordelijke van het bedrijf en medewerkers. Zij voeren het ook uit. Betrek ook anderen erbij, maak ze mede-eigenaar, want als je het vanuit de leiding oplegt, gaan de hakken in het zand."

### Eerste indruk

Cats: "Laatst beklagde een vriend zich erover dat niemand meer tijdens het hardlopen goedemorgen zei. Ik weersprak dat en stelde hem voor eens met mij mee te lopen. Bij de eerste die ik tegen kwam, zei ik: goedemorgen en die hardloper zei ook goedemorgen terug. Ja, zo kan ik het ook, zei die vriend van mij. Maar daar gaat het juist om. Dat het jouw organisatie lukt om jouw medewerkers als eerste goedemorgen te laten zeggen. Want alleen jij kan een eerste indruk maken."

### Acquisitie

De enthousiaste klanten zullen hun accountants- en advieskantoor aanbevelen bij collega-ondernemers en langer als klant blijven. "Stop met koude acquisitie. Dat kost te veel geld. Is je naamsbekendheid relatief hoog in de omgeving? Laat dan je klanten de acquisitie voor je doen, want als je via via ergens binnenkomt, sta je altijd met 1 - 0 voor. En bedenk, een eerste contact wordt altijd beoordeeld op het menselijke vlak, niet op de inhoud. Zo gaat het bij een dokter ook. Stel dus de juiste vragen en luister."

### Aandacht

Vraag ook aan de potentiële klant hoe hij aan uw naam komt. "Dat is waardevolle informatie. Bel de tipgever op om hem te bedanken of stuur een bloemetje." Het zijn volgens Cats ook vaak kleine dingen die het verschil maken in de aandacht voor de klant. "Ik bel of mail mijn klanten liever een dag voor hun verjaardag. Zo ben ik de eerste." Geef niet standaard met Kerst een relatiegeschenk - dat gaat toch alleen maar op de berg van andere geschenken - , maar doe het op een ander moment, is zijn tip. Dat valt meer op en dan is de waardering groter.

### Ambassadeur

Op deze manier wordt jouw klant ambassadeur van jouw organisatie. "De inzet is om bestaande klanten zo enthousiast over je organisatie te laten zijn dat ze vanzelf nieuwe klanten aanbrengen. En dat is iets heel anders dan bestaande klanten behouden en nieuwe acquireren." ■

### Klanttevredenheid

Wilt u weten hoe uw klanten uw kantoor beoordelen? Doe dan het klanttevredenheids-onderzoek van SRA. Kijk op [www.sra.nl](http://www.sra.nl) voor meer informatie of neem contact op met Leonie Derksen, [lderksen@sra.nl](mailto:lderksen@sra.nl).

### Masterclass Strategie 2014/2015

Tijdens vier bijeenkomsten gaan topsprekers en bestuurders van middelgrote kantoren in gesprek over verschillende strategische onderwerpen. Bijeenkomsten die gepland staan voor 2014/2015, zijn:

- 30 oktober 2014: Hoe sterk is uw merk
- 15 januari 2015: Duurzame inzet van medewerkers
- 2 april 2015: Verandermanagement
- 4 juni 2015: Technologie en connectivity

Kijk op [www.sra.nl](http://www.sra.nl) voor het complete programma en inschrijving (trefwoord: masterclass strategie). Of mail uw vragen naar [masterclass@sra.nl](mailto:masterclass@sra.nl)



## Lauwe fiscale, maar warme accountancy nazomer?

Het kan verkeren. Terwijl het ministerie van Financiën dit jaar zelfs geen technische briefing voor stakeholders organiseerde omdat er blijkbaar weinig technisch over het Belastingplan 2015 te brieven viel, werd in de pers al een ruim en buitendelend voorschot genomen op de nog niet gepubliceerde plannen van de werk/stuurgroep die het vertrouwen in de accountancysector weer moeten herstellen: in het publiek belang.

Deze zomer ging een flink aantal collega's in accountancyland aan de slag met de opdracht vanuit de politiek om met concrete verbetervoorstellen voor de borging van de onafhankelijkheid en de kwaliteit van de accountantscontrole te komen. Deze verbetervoorstellen, vastgelegd in het rapport *In het publiek belang* (zie interview met Clement en Dinkgreve op pagina 2), verschenen onlangs tegelijkertijd met de AFM-rapportage over de Big4-kantoren en het uitkomstenrapport van de evaluatie van de Wta, die de Erasmus Universiteit in opdracht van het ministerie van Financiën uitvoerde. Zoals u wellicht weet, leverde ook het SRA-bestuur input en hield op de achtergrond de vinger aan de pols. Maar nog voor publicatie van de drie rapporten werd het stof al opgejaagd. In de media, vanuit kantoren.

### Revival mkb-accountant

De visie van SRA op deze gedeeltelijke gelekte vertrouwelijke voorstellen heeft u kunnen lezen. In het publiek belang vindt het SRA-bestuur het noodzakelijk om een tegengeluid te geven, zeker waar het gaat om het beeld van 'de accountant' en de toegevoegde waarde die hij/zij in het Nederlandse mkb levert: de revival van de mkb-accountant. Dit beeld zullen wij in de komende

maanden vanzelfsprekend ook uitdragen bij de diverse stakeholders, besluitvormers en in het debat over de drie voornoemde rapporten dat nu nog gaat volgen. Daarnaast is het van belang om als vereniging te blijven werken aan het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en aan het duiden van onze toegevoegde waarde. Gezien de vele positieve en warme reacties op de SRA-visie heeft het SRA-bestuur daar dan ook alle vertrouwen in.

### Pijlen op auto en dga

Minder stof waaide op tijdens Prinsjesdag, bij de presentatie van de Miljoenennota en het Belastingplan 2015. Ondanks ambitieuze voortekenen rond het rapport van de Commissie Van Dijkhuizen over de hervorming van het belastingstelsel lijkt het de strategie van het kabinet te zijn om vooral lang te gaan polderen, besluiten uit te stellen of kassakooptjes in te stellen (afkoop levensloop). Geen lastenverzwaring of bezuinigingen voor 2015. Maar ook geen uitgewerkte visie op een groeipad of het versterken van het verdienvermogen van de economie. Het kabinet lijkt wel de pijlen te richten op 'de auto' en 'de dga'. De aangekondigde vereenvoudiging van de werkkostenregeling waarvoor SRA zich samen met NOAB heeft ingezet,



krijgt zijn beslag. Bij de behandeling van het Belastingplan in de Tweede Kamer zal SRA echter inzetten op nog verdere vereenvoudiging door te pleiten voor oplossingen voor het werkplekcriterium, verdere invoering van het noodzakelijkheids criterium voor alle middelen en de invoering van een forfait btw. Een samenvatting van alle plannen en effecten voor uw praktijk en voor mkb-ondernemers kunt u vinden in het Dossier Prinsjesdag op [www.sra.nl](http://www.sra.nl).

#### **Business as usual**

Naast alle 'nazomeractiviteiten' is het qua belangenbehartigingsdossiers business as usual. Inmiddels trekken we (mede dankzij de SRA-positie in het hoofdbestuur van MKB Nederland) zij aan zij met de grote ondernemersverenigingen op in diverse dossiers. Eén van deze dossiers betreft het pensioen in eigen beheer van de dga. Over de onderwerpen uit de diverse overleggen met de Belastingdienst, we noemen stand van zaken SBR, SBA en SBT (MAU), de introductie van de VIA of de stand van zaken VAR-module, kunt u regelmatig op de SRA-website lezen. Ook op financieringsvlak is SRA actief in diverse gremia. En vanzelfsprekend zitten we periodiek aan tafel bij alle stakeholders in ons veld. Om u daar meer inzicht in te geven, zullen we op de SRA-website een agenda plaatsen zodat u ook uw eventuele input ten behoeve van deze vergaderingen aan ons kunt meegeven.

#### **Let op: deponeringstermijn bestuurders enig aandeelhouders bv ongewijzigd**

SRA heeft recent bij het ministerie van Justitie geïnformeerd naar de status van het in te dienen wijzigingsvoorstel over de deponeringstermijn, in

## Het kabinet lijkt wel de pijlen te richten op 'de auto' en 'de dga'

gevallen waarin de bestuurders tevens de enig aandeelhouders van een bv zijn. Het ministerie gaf aan dat nog wordt gezocht naar een wetsvoorstel waarin dit kan worden opgenomen.

Uit dit antwoord leiden wij af dat op korte termijn geen wijziging is te verwachten. Daarom geldt de huidige wettelijke regeling onverkort. Dat betekent dat in gevallen waarin de bestuurders tevens de enige aandeelhouders zijn, deponering uiterlijk op 8 december moet plaatsvinden. Dat is alleen anders als de statuten uitdrukkelijk bepalen dat een afzonderlijk besluit van de algemene vergadering nodig is voor de vaststelling van de jaarrekening. ■

#### **Meer weten over SRA in Den Haag?**

Op [www.sra.nl](http://www.sra.nl) verschijnen regelmatig nieuwsberichten. U kunt ook contact opnemen met Saskia Danse, verantwoordelijk voor public affairs: 030 656 6060 of [sdanse@sra.nl](mailto:sdanse@sra.nl)

# Het nieuwe SRA-Handboek Controle

In het najaar van 2014 zal het nieuwe SRA-Handboek Controle verschijnen. In dit artikel blikken we kort vooruit op de belangrijkste veranderingen ten opzichte van het huidige handboek, dat in 2011 voor het laatst is geüpdatet.

## Waarom een nieuw handboek?

Het huidige handboek is een doorontwikkeling van het oorspronkelijke Handboek Controle, dat verscheen vóór de invoering van bijvoorbeeld de NV COS, de Wta en het Bta. Vanzelfsprekend is in de loop van de jaren het handboek steeds aangepast aan de nieuwe of gewijzigde regelgeving, maar ook is vastgehouden aan enkele uitgangspunten van de oorspronkelijke opzet. En hoewel het concept van de accountantscontrole in de basis niet sterk is veranderd, zijn er het afgelopen decennium veel ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op de manier waarop de controle moet worden uitgevoerd. Te denken valt daarbij aan onder andere:

- de invloed van automatisering op de controlewerkzaamheden,
- de rol van de controlerend accountant in het licht van boekhoudfraudes en de economische crisis,
- de verduidelijking van de principes en vereisten die in de 'clarified' controlestandaarden zijn geformuleerd,
- de aanpassing van de gedrags- en beroepsregels en de onafhankelijkheidsbepalingen voor accountants,
- de 'lessons learned' uit het intensieve toezicht dat sinds 2007 op de controlewerkzaamheden wordt uitgeoefend,
- de maatschappelijke roep om een aantoonbare hogere kwaliteit van de controlewerkzaamheden en meer informatie over de uitkomsten daarvan.

Kortom, voldoende aanleiding om het huidige Handboek Controle kritisch tegen het licht te houden en waar nodig aan te passen.

## Geen nieuwe controleaanpak

De hiervoor geschetste ontwikkelingen leiden niet tot een radicale wijziging van de controleaanpak. De basis voor het nieuwe handboek zijn en blijven met name de controlestandaarden. Ook in de standaarden gaat de controleaanpak nog steeds uit van een risicogerichte benadering. Op specifieke risicogebieden zijn de afgelopen jaren in de standaarden de doelstellingen verduidelijkt, de vereisten aangescherpt en de toepassingsgerichte teksten uitgebreid. Voorbeelden daarvan zijn de controles van financiële overzichten van een groep, de controle van schattingen inclusief reële

waarde en overwegingen bij gebruikmaken van een serviceorganisatie. Het Handboek Controle en de ondersteunende praktijkhandreikingen zijn hierop telkens aangepast. De rode draad door de controle, het accountantscontrolemodel, is overeind gebleven en zal ook herkenbaar zijn in het nieuwe handboek. Maar wat verandert er dan wel?

## Risicogerichte benadering is leidend

Het bestaande handboek volgt op hoofdlijnen de chronologie van de 'logistiek' van het controleproces, te weten voorbereiding, planning en interimcontrole, eindejaarscontrole en afronding. In het nieuwe handboek zal de risicogerichte uitvoering van de controlewerkzaamheden leidend zijn voor de opbouw, te weten het verkrijgen van kennis van de entiteit en zijn omgeving, identificatie van het controleobject, identificatie en inschatting van risico's van een afwijking van materieel belang, respons op de risico's en evaluatie van de controlebevindingen. In feite worden deze stappen telkens opnieuw bij de controle van elk onderdeel van de jaarrekening herhaald.

De accountant moet zich afvragen over welke, voor de te controleren jaarrekeningpost relevante, informatie over de entiteit en zijn omgeving hij beschikt. Vervolgens zal hij vaststellen uit welke elementen de jaarrekeningpost precies bestaat en welke beweringen daarover hij in zijn controle zal betrekken. De accountant hanteert de voor de post bepaalde materialiteit en schat het risico op een afwijking van materieel belang in, rekening houdend met zijn inschatting van de voor de post relevante administratieve organisatie en interne beheersing. Hij overweegt of sprake is van een significant risico en bepaalt zijn respons: welke controlestrategie wordt gekozen voor deze post? Voortdurend evalueert hij de uitkomsten van zijn werkzaamheden en ten slotte concludeert de accountant of hij over voldoende en geschikte controle-informatie beschikt om tot een oordeel over de post te kunnen komen. Deze werkzaamheden hoeven niet noodzakelijkerwijs plaats te vinden in een specifieke periode waarin de werkzaamheden 'fysiek' zijn opgeknapt. Het handboek beoogt hiermee meer samenhang te bereiken in de planning, uitvoering en vastlegging van de controlewerkzaamheden



en daarmee de kwaliteit van de 'story of the audit' beter te faciliteren. Ook de elektronische werkprogramma's ondersteunen meer en meer een dergelijke benadering in plaats van de traditionele, fasegewijze controle. Vooruitlopend op het nieuwe Handboek Controle is de SRA-content van elektronische werkprogramma's voor zover mogelijk in lijn hiermee aangepast.

Uiteraard worden in het nieuwe handboek ook onderwerpen als opdrachtvoorbereiding, kwaliteitsbeheersing, oordeelsvorming en rapportering en afronding van de opdracht behandeld.

#### **Meer aandacht voor IT-aspecten**

Recent zijn de SRA-Praktijkhandreiking IT in de jaarrekeningcontrole en het NBA/NOREA/TUACC-rapport IT-audit geïntegreerd in de controleaanpak verschenen. Beide publicaties beschrijven een gestructureerde aanpak van de jaarrekeningcontrole in een omgeving waar IT een rol speelt bij de bedrijfsvoering, de administratieve processen en de informatieverzorging. Elementen van deze aanpak worden, meer dan voorheen, verwerkt in het Handboek Controle. Voor een gedetailleerde toelichting op de aanpak wordt echter verwezen naar de betreffende publicaties.

#### **Nadere uitwerking methoden en technieken**

Het Handboek Controle beschrijft de rode draad van de accountantscontrole, waarbij als uitgangspunt de controle van een jaarrekening in een mkb-omgeving is gehanteerd. De beschreven controleaanpak is overigens ook zonder meer van toepassing op bijvoorbeeld not-for-profitinstellingen. Het handboek is minder dan voorheen bedoeld om 'guidance' te bieden bij het toepassen van specifieke controlemethoden en -technieken. Daarvoor wordt verwezen naar de standaarden en aanvullend de praktijkhandreikingen van Bureau Vaktechniek. Met name de praktijkhandreikingen

kunnen snel worden geactualiseerd en met nieuwe praktijkhandreikingen kan worden ingespeeld op onderwerpen die vanwege gewijzigde regelgeving of specifieke omstandigheden bijzondere aandacht verdienen.

#### **Gewijzigde terminologie**

Met de aanpassingen in de HRA met ingang van 2014 is de in de controlestandaarden gebruikte terminologie op onderdelen gewijzigd. Het Handboek Controle wordt hierop aangepast. Maar ook de nieuwe opzet van het Handboek Controle brengt met zich mee dat een aantal tot nu in het handboek gehanteerde begrippen zal wijzigen. Zo zal het acroniem 'SRA', dat stond voor Significantie, Risico en Advies, niet langer in het handboek voorkomen. Verder is de benaming van de in het handboek onderscheiden controlestrategieën aangepast. Deze gaven in de praktijk al wel eens aanleiding tot verwarring en gekozen is nu voor een meer neutrale, beter op de controlestandaarden aansluitende, benaming voor elk van de vier strategieën. De gewijzigde terminologie leidt echter niet tot een inhoudelijk gewijzigde betekenis of aanpak.

#### **Ten slotte**

Het spanningsveld tussen compliance, ondernemerschap en klanttevredenheid is complexer dan ooit tevoren. De controlepraktijk van SRA-kantoren staat de komende jaren nog een aantal flinke uitdagingen op dit vlak te wachten. Onvoorwaardelijke kwaliteit van de beroepsuitoefening is een noodzakelijke voorwaarde om die uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Met het nieuwe Handboek Controle, de recent geüpdatete en nog te verschijnen nieuwe praktijkhandreikingen alsmede de aangepaste content voor de elektronische werkprogramma's, hoopt Bureau Vaktechniek daaraan een waardevolle bijdrage te leveren. ■

#### **Cursussen**

SRA-Educatie organiseert verschillende cursussen over de controleaanpak. Kijk op [www.sra.nl/educatie](http://www.sra.nl/educatie) (trefwoord: controleaanpak) voor een compleet overzicht en inschrijving.

Dit artikel is geschreven door Pieter Mansvelder, SRA-Bureau Vaktechniek. Meer informatie, handboeken en praktijkhandreikingen treft u aan in de kennis- en informatiebank van SRA, zie [www.sra.nl/vaktechniek](http://www.sra.nl/vaktechniek).



## ‘Het is inmiddels een jungle in financieringsland’

We spreken half juni 2014. Dertien vertegenwoordigers van SRA-kantoren schuiven aan voor een klankbordgesprek over financieren in het mkb; de helft heeft een bancaire achtergrond. En dat is niet vreemd. Want ondernemers ondersteunen bij financiering vergt onder andere kennis, kunde en een flinke dosis inzicht in bancaire en bedrijfskundige processen. En dat heeft niet elke accountant zomaar in z'n rugzak. Financiering is een specialisme en financieringsland een jungle, volgens de experts...

Financiering en het mkb. Twee begrippen die zich de laatste tijd niet erg goed lijken te verhouden. Begin juli stuurden ministers Kamp (Economische Zaken) en Dijsselbloem (Financiën) nog een aanvullend actieplan naar de Tweede Kamer om financiering in het mkb te bevorderen. Daarin analyseren zij dat een deel van het mkb moeite heeft eigen vermogen aan te trekken. Dat hindert ook het aantrekken van vreemd vermogen. Daarvoor zijn mkb-ondernemers weer sterk afhankelijk van de banken die door de toegenomen risico's strenger zijn geworden bij het toezeggen van kredieten. Mkb-financiering is vanwege de hoge risico- en behandelingskosten bovendien onaantrekkelijk. De behandelingskosten hangen onder meer nauw samen met de kwaliteit van de aangeleverde informatie en de beschikbare informatie over de bedrijven en de sector. En daar nu kan de accountant-adviseur een grote rol spelen.

### Financieringstolk

De deelnemers aan de rondetafel herkennen zich in het beeld dat een bepaalde onwil bestaat om het kleinere mkb te financieren. Dat ligt voor een deel bij de banken: digitalisering van diensten, verloop van personeel en daarmee van kennis en kunde, lange doorlooptijden. Maar het heeft ook te maken met de manier waarop de ondernemer op eigen initiatief naar de bank stapt: onvoorbereid, ondoordacht en met slecht onderbouwde ondernemersplannen en -informatie. Aangezien de accountant in het mkb vaak de 'linking pin' is tussen ondernemers en bankiers/financiers, kan juist hij/zij als een tolk de 'black box' van de bank aan de ondernemer

uitleggen. Niet alleen als het gaat om juridische zaken, maar juist ook als het gaat om een juiste financieringsaanvraag. Maar, moet de accountant zich realiseren, dat is geen sinecure.

### Kennishiaat

Financiering is een specialisme waarbij het afbreukrisico altijd al groot was. Maar nu de complexiteit van de financieringswereld inmiddels zo groot geworden is door allerlei factoren –we noemen Basel II, de vermogenspositie van de banken en de noodzakelijke verbetering van de balanspositie, het ontstaan van alternatieve en gestapelde financieringsvormen–, moet de accountant zijn kennis bijspijkeren over de mogelijkheden van financiering in het mkb. Met name de kennis over de mogelijkheden om uiteenlopende financieringen aan elkaar te koppelen c.q. te stapelen, het kennen van de juiste kredietroutes én exact weten wat welke financiering nodig heeft van de ondernemer om te komen tot financiering, zijn kansen voor de accountant met affiniteit voor financiering in het mkb.

### Integraal product

Inmiddels zijn er in de markt diverse initiatieven ontplooid om de ondernemer aan financiering te helpen, als ook om partijen waaronder de accountant bij elkaar te brengen. We noemen de Financieringswijzer ([www.ondernemerskredietdesk.nl](http://www.ondernemerskredietdesk.nl)), initiatief van NVB en MKB Nederland) en het Kredietpaspoort (<https://kredietpaspoort.nl/>). Volgens de klankbordgroep draait het slagen van deze initiatieven om de vraag of de banken ze ook daadwerkelijk omarmen. De





toets (rating) of een ondernemer kredietwaardig is, is daarbij een bepalende factor. Banken bedienen zich van andere systemen, met het gebruik van kwalitatieve aspecten als verschil. Ook alternatieve financiers willen zich op een (neutrale) rating baseren. In die zin juicht de klankbordgroep het initiatief van SRA toe om een online adviesplatform te creëren waarin begroting, prognose, rating en kredietaanvraag gekoppeld worden aan een benchmark. Dit levert een integraal product op waarmee zowel de ondernemer als de financier verder kan en de accountant toegevoegde waarde levert.

### Zorg dat je bij blijft

Hoe kan SRA de accountant in financieringsland verder ondersteunen? Naast het overzicht aan cursussen, de al aanwezige tools voor het begeleiden en opstellen van een financiersaanvraag én het overzicht van financieringsbronnen en gangbare en alternatieve kredietvormen (dossier Financieren op [www.sra.nl](http://www.sra.nl)), denkt de klankbordgroep aan een gericht opleidingsmodel. Accountants maken echt brokken vanwege de ‘ouderwetse’ benadering. Het brede onderwijsaanbod zou gespecialiseerd en gecertificeerd moeten worden. Een toets of assessment die na de opleiding resulteert in een certificaat, zal leiden tot meer toegevoegde waarde voor het maatschappelijke verkeer. In de opleidingen is meer en specifieke aandacht voor soft skills (houding, gedrag, analyse, coachende vaardigheden) en bedrijfskunde noodzakelijk. Kantoren die niet over een grote corporate finance-afdeling beschikken, zou SRA kunnen faciliteren zodat het wiel niet telkens uitgevonden hoeft te worden. Daarvoor zou bijvoorbeeld SRA-Bureau Vaktechniek uitgebreid kunnen worden met financieringsexperts die ook over juridische kennis beschikken.

### Investeren in kwaliteit

Ook in de belangenbehartigings sfeer moet SRA een rol spelen: de banden met de (groot)banken en andere partijen moeten meer worden aangehaald zodat het mkb weer serieus genomen wordt. Een concreet voorstel is om een ‘beconoverleg’ (het periodieke overleg met de Belastingdienst) met de NVB te starten waarbij gezamenlijk aan de knelpunten en uitdagingen in financieringsland wordt gewerkt. Ook moet er hard gewerkt worden aan productacceptatie bij de banken en andere partijen: een advies of financieringsaanvraag vanuit een SRA-kantoor is gewoonweg een goed en betrouwbaar product. De rondetafeldeelnemers zien geen heil in een mogelijke rol van SRA als ‘participatiekantoor’/informal desk, waarbij geldverstrekkende partijen en ondernemingen bij elkaar worden gebracht. Dat valt volgens de klankbordgroep niet te rijmen met de beroeps- en gedragsregels. Van belang is en blijft om kwaliteit, vakkenis en kunde centraal te stellen in het hele krachtenveld rond ondernemen en financieren. Anders kan de accountant zeker niet overleven in de jungle van financieringsland. ■

### OPTIMALE ONDERSTEUNING

SRA heeft van het thema financieren één van haar speerpunten gemaakt. De experts van de SRA-kantoren die de klankbordgroep Financieren vormen, delen kennis en ervaringen rond financieren in het mkb. Op basis van deze kennis en ervaring kan SRA haar backofficefunctie beter invullen en de kantoren optimaal ondersteunen. Onder meer via tools, cursussen, innovaties en door kantoren in contact te brengen met partijen in financieringsland. Meer weten? Neem dan contact op met Bureau Vaktechniek, Marc van Gaalen, 030 - 656 60 60.

## SRA spreekt SOLLICITANTEN

**SRA-HRM heeft een bestand van kandidaten die op zoek zijn naar een positie bij een SRA-kantoor.**

Hieronder enkele kandidaten. Neem voor meer informatie contact op met Barry de Wilde, 030 656 60 60, bdewilde@werkenbjsra.nl. Of volg ons via twitter @werkenbjsra.

### Relatiebeheerder (ref 3012)

**Regio: Gelderland.**

Man, begin 40. Heeft ruime ervaring binnen de mkb-branche. Is een echte relatiebeheerder, die daarnaast ook mogelijk een interne rol zou kunnen vervullen.

### Senior Belastingadviseur (ref 3010)

**Regio: Gelderland/Brabant.**

Man, halverwege 40. Werkt nu 2 jaar bij een mkb-accountantskantoor, maar zoekt bewust iets anders. Hiervoor heeft hij zo'n 10 jaar werkervaring in het mkb opgedaan en ook nog ruime ervaring binnen een Big Four-kantoor. Tevens heeft hij een aantal jaren zijn eigen bedrijf gehad.

## Nieuwe versie SRA-Werkprogramma Controle

SRA-Vaktechniek heeft geautomatiseerde werkprogramma's ontwikkeld voor de controle-, beoordelings- en samenstellingswerkzaamheden. De werkprogramma's zijn ontwikkeld onder toezicht van de SRA-Commissie Vaktechniek Accountancy en sluiten aan bij de SRA-handboeken en praktijkhandreikingen.

De werkprogramma's Controle, Samenstellen en Beoordelen zijn verkrijgbaar bij CaseWare en UNIT4. Daarnaast zijn de werkprogramma's Controle en Samenstellen beschikbaar in de software van MLE en het werkprogramma Samenstellen in het Samensteldossier van Infine.

### Wijzigingen werkprogramma Controle 2014

Het werkprogramma is geactualiseerd op basis van wet- en regelgeving en nieuw verkregen inzichten. Zo zijn de checklisten opdrachtacceptatie (en -continuatie) en onafhankelijkheid geactualiseerd. Ook zijn de werkprogramma's met betrekking tot het vaststellen van de opzet en het bestaan van AO/IB en IT General Controles (ITGC's) geactualiseerd, alsmede de werkprogramma's voor het testen van de effectieve werking van de relevante interne beheersmaatregelen en het testen van relevante ITGC's. Daarnaast is er nadrukkelijker aandacht voor de uitvoering van gegevensgerichte cijferanalyses in de werkprogramma's. De softwareleveranciers hebben alle wijzigingen doorgevoerd in de nieuwe versie.

### Meer informatie

Wij organiseren regelmatig informatiebijeenkomsten over de werkprogramma's en voor de bestaande workshops. Neem contact op met SRA-Vaktechniek via vaktechniek@sra.nl of 030-656 60 60.

Kijk ook op [www.sra.nl/kantoorondersteuning/werkprogramma's](http://www.sra.nl/kantoorondersteuning/werkprogramma's).

## SRA-Handboek Fusies & Overnames

**Het Handboek Fusies & Overnames is een naslagwerk voor de SRA-adviseur. Het geeft u goed inzicht in de belangrijke aspecten van het fusie- en overnameproces waarmee ondernemers en hun adviseurs geconfronteerd worden.**

Zo wordt er aandacht besteed aan de strategie, het verkoopklaar maken, de waardebeoordeling, het informatiememorandum en het zoekproces. Ook de onderhandelingen en het due diligence- en verificatieonderzoek komen aan bod. Tot slot zijn uiteraard ook de financiering, de fiscale- en de juridische aspecten van een overname beschreven.

### Bestellen of meer informatie?

U kunt het handboek bestellen vanaf € 19,50 per stuk. Bij meer exemplaren geldt een staffelprijs. U kunt uw bestelling mailen naar [vaktechniek@sra.nl](mailto:vaktechniek@sra.nl). Kijk voor meer informatie op [www.sra.nl/kantoorondersteuning/handboeken](http://www.sra.nl/kantoorondersteuning/handboeken) of neem contact op met Dyonne Langerak, [dlangerak@sra.nl](mailto:dlangerak@sra.nl) of 030 656 60 60.



## Eenvoudig uw handboeken onderhouden?

Alle SRA-handboeken en praktijkhandreikingen zijn beschikbaar in een webportal, waardoor u uw handboeken online kunt beheren. De voordelen van het online beheren van uw handboeken:

- U maakt de handboeken eenvoudig kantoor specifiek.
- Het actualiseren verloopt volledig digitaal.
- U krijgt een melding als SRA de content aanpast.
- U ziet duidelijk wat er is gewijzigd.
- Historie blijft bestaan.

Kortom, u kunt efficiënt uw handboeken beheren en onderhouden!

Kijk voor meer informatie op [www.sra.nl/kantoorondersteuning/vaktechnische producten](http://www.sra.nl/kantoorondersteuning/vaktechnische producten). Of neem contact op met SRA-Vaktechniek, [vaktechniek@sra.nl](mailto:vaktechniek@sra.nl) of 030 656 60 60.

## Workshop Efficiënt werken met Intern Reviewsysteem

Op 28 oktober organiseren wij een workshop voor de gebruikers van het SRA-Intern Reviewsysteem, waarbij het efficiënt en effectief werken met het systeem centraal staat. Ook geven wij inzicht in de werkwijze van de externe reviewers van SRA. Bij een goed werkend systeem van self assessment zal de SRA-Reviewcommissie namelijk gebruikmaken van de uitkomsten hiervan.

De deelname bedraagt € 95 per persoon en u verdient 2 PE-punten.

Wij organiseren ook regelmatig informatiebijeenkomsten over het Intern Reviewsysteem. Voor meer informatie of uw aanmelding kijk op [www.sra.nl/kantoorondersteuning/vaktechnische producten](http://www.sra.nl/kantoorondersteuning/vaktechnische producten) of neem contact op met SRA-Vaktechniek, [vaktechniek@sra.nl](mailto:vaktechniek@sra.nl) of 030 656 60 60.

### Workshopgegevens

Datum: dinsdag 28 oktober, 10.00 tot 12.00 uur

Locatie: SRA, Marconibaan 41 in Nieuwegein

## Van Bureau Vaktechniek

Het Vaktechnisch Bureau heeft onlangs het Handboek Kwaliteit geactualiseerd naar aanleiding van de huidige wet- en regelgeving. Dit handboek is evenals de andere handboeken en praktijkhandreikingen terug te vinden op [www.sra.nl/vaktechniek](http://www.sra.nl/vaktechniek) (de kantoren ontvangen ook een versie in boekvorm).

Tevens zijn recent de Praktijkhandreiking Cijferanalyses en de Praktijkhandreiking Onafhankelijkheid (VIO) geactualiseerd. Ten slotte verschijnt rond 1 oktober een update van Handboek Controle en tevens de branchetemplate Automotive.

### Fiscaal

Het Fiscaal Vaktechnisch Bureau heeft recent de volgende praktijkhandreikingen e.d. opgesteld of geactualiseerd:

- Praktijkhandreiking Verliesverrekening en winstsplitsing
- Praktijkhandreiking Horizontaal toezicht (update met toekomstvisie)
- Praktijkhandreiking Herwaardering en verliesverdamping
- Praktijkhandreiking Eigen woning bij huwelijk, overlijden en echtscheiding vanaf 2013
- Praktijkhandreiking Werkkostenregeling
- Rekenmodel Werkkostenregeling
- Signalering Collectieve procedure schenk- en erfbelasting
- Signalering Herzienings-btw bij leegstand na vrijgestelde verhuur
- Signalering Btw-vrijstelling voor medische zzp'ers en maatschappen medici
- Signalering Firmaproblematiek toetreding
- Signalering Collectieve procedure schenk- en erfbelasting.

## Accountancykringen 2014-2015

In deze periode gaan de Accountancykringen in 14 regio's weer van start. Nieuw is de kring in Deventer. Traditioneel wordt het seizoen geopend met een actualiteitenbijeenkomst onder leiding van leden van het Vaktechnisch Bureau van SRA. Na de pauze worden enkele strategische thema's aan de orde gesteld door een bestuurslid van SRA.

Verder staan er komend seizoen bijeenkomsten op het programma over:

- De samenstelpraktijk (herziening van Standaard 4410, materialiteit in de samenstelpraktijk, risicogericht samenstellen)
- Externe verslaggeving (aandachtspunten)
- Waardering van de onderneming (met Dr. Jan Vis)
- Aansprakelijkheid van de accountant en ontwikkelingen in het tuchtrecht (met mr. H. de Hek)

### Lid worden?

Wilt u lid worden van de accountancykring of meer informatie ga dan naar [www.sra.nl/kring](http://www.sra.nl/kring) of stuur een mail naar [kringen@sra.nl](mailto:kringen@sra.nl) (of bel 030-656 60 60).

### Gevorderd/Zelfstandig Assistent Accountant (ref 3024)

**Regio: Brabant.**

Vrouw, halverwege 30. Heeft 3 jaar bij een Big Four-kantoor gewerkt en daarvoor 2,5 jaar bij een wat groter mkb-kantoor. Beschikt over specifieke ervaring op het gebied van subsidies. Heeft de RA-studie tot en met de masterfase afgerond.

### Belastingadviseur (ref 3011)

**Regio: Brabant.**

Man, begin 40. Heeft ervaring opgedaan zowel binnen een mkb-kantoor, een Big Four-kantoor, als binnen de Belastingdienst. Hij zoekt nu een passend mkb-kantoor.

### Controleleider (ref 3022)

**Regio: Noord-Holland.**

Man, begin 30. Werkt nu in het bedrijfsleven, maar zoekt bewust de stap terug naar de accountancybranche. Is begonnen bij een Big Four-kantoor (bijna 7 jaar gewerkt), daarna ervaring opgedaan binnen een mkb-kantoor. Bezig met de RA-studie (nog 2 jaar praktijkstage).



Reliable  
Office Management

*Maakt u al vaste prijs-  
afspraken met uw klanten?*

CRM

Urenregistratie &  
Declaratie

Document  
Management

Planning &  
Control

Workflow

Financieel

X-Portal

Business  
Intelligence

INNOLAN

• a Wolters Kluwer business

[info@innolan.nl](mailto:info@innolan.nl) | 074-2651111





## SRA-Dag 2014

Kom op donderdag 11 december naar onze jaarlijkse SRA-Dag in NBC Nieuwegein. U kunt deze dag de Algemene Ledenvergadering bijwonen en ook deelnemen aan het Fiscale eindejaarsseminar of het Strategisch seminar. Noteer daarom alvast 11 december in uw agenda. Meer informatie volgt binnenkort!

## SRA-Strategiedag voor uw kantoor

**Hoe verbeter ik mijn marktpositie? Wat is onze gezamenlijke visie voor de komende jaren? Welke kant ga ik op met mijn adviespraktijk? Hoe krijg ik de juiste medewerkers op de juiste plek? Houden deze vragen u bezig? Dan biedt de SRA-Strategiedag uitkomst. In één dag een helder plan van aanpak!**

### Wat kunt u verwachten?

- Aan tafel met de vennoten en in één dag een analyse van uw kantoor.
- Praktisch, maar ondersteund door een wetenschappelijk model.
- Met als resultaat een helder stappenplan.

### De Strategiedag omvat een totaalaanpak

- Er vindt een telefonische intake plaats.
- We stemmen een datum met u af. De strategiedag bestaat uit twee dagdelen en vindt bij voorkeur plaats buiten het kantoor. Aan het eind van de dag vindt een evaluatie plaats.
- Er wordt binnen twee weken een afspraak gemaakt voor het bespreken van het actieplan dat SRA opstelt. Tussentijds is er telefonisch contact over uw eerste ervaringen.
- We bespreken het actieplan bij u op kantoor.
- Indien gewenst vindt het eerste jaar per kwartaal een telefonische vergadering plaats met de strategieadviseur over de vorderingen van het actieplan.

Kijk voor meer informatie op [www.sra.nl/strategiedag](http://www.sra.nl/strategiedag) of neem contact op met Judith van der Hulst, 030-656 60 60.



## SRA-Nieuwsbank MKB in Zicht

**Uit onderzoek blijkt dat 89% van uw klanten actief en persoonlijk benaderd wil worden. 70% van de SRA-kantoren geeft aan daar gehoor aan te willen geven. Met de SRA-Nieuwsbank MKB in Zicht is dat mogelijk!**

### Nieuws op een presenteerblaadje

In de nieuwsbank vindt u al het actuele mkb-nieuws, geschreven door de SRA-redactie, aangevuld met branchenieuws en -trends, achtergrond bij het nieuws en relevante praktijkhandreikingen.

### Persoonlijk contact, één klik

Vanuit de nieuwsbank kunt u direct het laatste nieuws gericht delen met uw klanten. Zo bent u maar één klik verwijderd van:

- Een extra contactmoment.
- Een goed voorbereid adviesgesprek.
- Artikelen voor uw website, nieuwsbrief of social media.



### Probeer nu gratis uit

De komende maanden staat er veel te gebeuren. Alle actualiteiten rondom het Belastingplan worden uiteraard door onze redactie op de voet gevolgd. Dit is dus hét moment om de nieuwsbank uit te proberen. Kom naar een van onze kosteloze demobijeenkomsten en u en al uw medewerkers krijgen na afloop zes weken lang gratis toegang. U kunt ook direct een proefabonnement aanvragen.

### Meer informatie?

Kijk voor meer informatie over de nieuwsbank op [www.sra.nl/nieuwsbank](http://www.sra.nl/nieuwsbank). Hier kunt u zich ook aanmelden voor een van de demobijeenkomsten of een gratis proefabonnement aanvragen.

## SRA spreekt SOLLICITANTEN

### Accountant (ref 3021)

#### Regio: Zuid-Holland.

Man, begin 50. Werkt nu 4 jaar bij een mkb-kantoor. Verantwoordelijk voor zowel controlewerkzaamheden, samenstellwerkzaamheden en advieswerk. Hiervoor heeft hij zowel in het bedrijfsleven (6 jaar) en bij een ander mkb-kantoor ruime ervaring opgedaan.

### Zelfstandig Assistent Accountant (ref 3020)

#### Regio: Utrecht.

Man, begin 30. Werkt nu bijna 2 jaar bij een Big Four-kantoor, maar zoekt bewust iets anders. Hij werkt op de samenstellafdeling. Hiervoor heeft hij bijna 6 jaar bij een mkb-kantoor gewerkt en zoekt nu opnieuw een mkb-kantoor.

# ‘Haal die kop koffie bij de klant’

Steeds meer kantoren maken de strategische keuze voor een zogenoemde back- en frontoffice.

Wat betekent dat voor de HRM van een organisatie? “Het is eigenlijk wel een logisch proces, maar de impact is groter dan je denkt, omdat je veel scherper moet kiezen”, zegt Sjoerd Anjema, partner van Bentacera.

Bentacera is een aantal jaren terug al begonnen met het aanbrengen van meer efficiency in de backoffice om aan de andere kant in te spelen op de grotere adviesvraag van klanten. “In toenemende mate vragen wij aan klanten waar zij behoefte aan hebben, bijvoorbeeld met het SRA-Ondernemerskompas en de laatste tijd ook steeds intensiever met Branche in Zicht.”

## Dé klant

Het is een “vrij diffuus” proces, zo stelt Anjema, want dé klant bestaat niet. “Elke organisatie heeft verschillende soorten klanten met een eigen aanpak en dienstverlening. Dat is lastig, omdat je ook vanuit je eigen strategie keuzes maakt.” Waarmee Anjema ook wil zeggen dat je de wensen van je klanten niet 1 op 1 kunt en moet vertalen naar je eigen strategie.

## Cruciaal

De transitie van het accountants- en advieskantoor begint bij het betrekken van medewerkers, op alle niveaus, bij de veranderingen. “Dat is cruciaal. Je moet voortdurend met elkaar bespreken wat de verschuiving van klantbehoeftes betekent voor jouw organisatie en wat het betekent voor de functies en opleidingstrajecten.”

## Matchen

‘Wie past het beste bij de adviesrol en wie is geschikt voor de backoffice?’, is vervolgens de vraag. “Dat heeft ook deels te maken met de eigen ambities en intrinsieke motivatie van medewerkers zelf. Daar moet je van uitgaan, hoewel je als kantoor, al dan niet ondersteund door assessments, toch ook je eigen inschatting moet maken. 9 van de 10 keer matcht dat overigens. Als het niet matcht, moet je met elkaar in gesprek gaan en dat leidt in bepaalde gevallen tot keuzes, door de medewerker zelf of door de organisatie”, aldus Anjema.

## Slag

Ook kan het voorkomen dat mensen die een aantal jaren terug geschikt bleken, de slag toch niet snel genoeg maken. “Maar dat maken we maar weinig mee, omdat we hierop altijd anticiperen. We blijven doorselecteren. In deze fase is talentmanagement belangrijk. We hebben er veel ideeën over, maar daar moet nog meer invulling aan worden gegeven. Dat proces willen we versnellen. Zeker ook omdat het managen van verwachtingen belangrijk is. Je wilt voorkomen dat een medewerker denkt dat er geen plek voor hem in de organisatie is.”

## Prijsgericht

De ingezette transitie naar een back- en frontoffice is er niet een van een strikte scheiding. Dat heeft ook te maken met een breed scala aan klanten. “Al die klantgroepen vragen een andere benadering. Daar moet je als kantoor ook op inspringen. Zo zijn er bijvoorbeeld klanten die heel productgericht zijn, meer prijsgedreven en die nauwelijks tot geen behoefte hebben aan advies. Daar moet je producten voor bedenken waarmee je ze kunt bedienen. Maar er zijn ook ondernemers met een grote vraag naar specialistische dienstverlening.”

## Contact

Assistent-accountants met ervaring die in de backoffice zitten, onderhouden doorgaans het contact met de prijsgedreven klant. “Het gaat daarbij vaak om klanten bij wie de jaarrekeningwerkzaamheden naadloos





## SJOERD ANJEMA VAN BENTACERA

“De impact van de keuze voor een back- en frontoffice is groter dan je denkt”

overlopen in de fiscale aangifte. Er is in deze gevallen geen bespreking meer van de aangifte. Het is echt een heel basic en kwalitatief goed product voor kleinere bedrijven en zzp'ers. Als zij advies willen, vragen ze er zelf naar.”

### Zwart-wit

Maar dat wil niet zeggen dat deze ervaren assistent-accountants nooit bij klanten over de vloer komen. “Het is niet zo zwart-wit. Ik heb ook assistenten die de zaken voorbereiden voor de adviseur en regelmatig bij die klanten komen om bijvoorbeeld administratieve ondersteuning te geven. Zij moeten ook een antenne hebben om adviespunten te signaleren waarmee we de klant verder kunnen brengen.”

### Vrijmaken

De adviseurs worden in uren ook echt vrijgemaakt. “Wij maken voor ieder individueel een begroting. Middels managementrapportages kunnen wij de verdeling tussen adviesuren en niet-adviesuren monitoren en zien hoe de adviesuren zich ontwikkelen. Overigens zijn wij geen organisatie die mensen strikt afrekent op productieve uren, want dat kan contraproductief werken. We zien liever dat de adviseur zijn rol zo goed mogelijk invult.”

### Adviesuren

Wat valt er precies onder adviesuren? “In grote lijn heeft alles wat met de jaarrekening en aangifte

te maken heeft een eigen code. De rest zijn adviesuren, bijvoorbeeld de uren die de adviseur bij de klant zit en de voorbereidende uren. De adviseur heeft bij ons ook relatief veel uren voor niet-declarabele werkzaamheden. Met andere woorden, haal die kop koffie bij de klant en neem eens de tijd om te horen wat er speelt, zodat je daar actief op kunt inspelen.”

### Funciemodel

Het funciemodel is nu “beperkt geënt” op de huidige situatie. “We hebben op de rol staan om in de loop van dit jaar ons model te gaan bekijken. Dat heeft ook deels met de fusie in 2013 te maken. SRA kan daarbij ook een rol spelen. Daarbij is belangrijk dat we nadrukkelijk kijken welke competenties wij gewenst vinden bij welke functies. Daar komt een heroriëntatie op. De scheiding tussen de adviseur en diegene die de processen aanstuurt, dat gaat langzamerhand meer uit elkaar lopen.”

### Beloning

Of dat ook gevolgen heeft voor de beloning van de adviseur en diegene die de processen aanstuurt, durft Anjema niet met zekerheid te zeggen. “Het zou best kunnen dat de beloningen op den duur iets uit elkaar lopen. Maar maak het niet te spannend, want je hebt beide teams heel hard nodig.”

### Onzekerheid

Anjema geeft andere organisaties het advies om keuzes te maken en deze consequent door te voeren. “Als je toch toestaat dat de adviseur weer jaarrekeningwerkzaamheden verricht, wat hem wellicht houvast geeft, zal hij zich nooit focussen op advies. De adviseur krijgt een vrijere rol. Dat geeft onzekerheid. Maar als je ergens voor kiest, ga ervoor en geef de medewerkers de middelen om zich goed te kunnen positioneren.” ■

### SRA-HRM

Het succes van een organisatie hangt grotendeels af van de medewerkers. SRA ondersteunt, adviseert en informeert de SRA-kantoren op HRM-terrein. Kijk voor meer informatie op [www.sra.nl/](http://www.sra.nl/) kantoorondersteuning of neem contact op met Theo Reuters, hoofd HRM, [treuters@sra.nl](mailto:treuters@sra.nl) of 030 656 60 60.

“Cruciaal om medewerkers erbij te betrekken”

## Retailen is topsport!

Veel ondernemers in de detailhandel hebben veel gemeen met topsporters. Het vergt immers topsportmentaliteit om te kunnen overleven in de snel veranderende wereld van vandaag. Oorzaken van de snel veranderende wereld gaan veel verder dan alleen de economie. Ook het consumentengedrag is fundamenteel veranderd, aangejaagd door technologische ontwikkelingen. Inmiddels is bijna iedereen, van jong tot oud, aan het wennen aan de beschikbare technologische mogelijkheden. We staan daarbij aan de vooravond van een informatierevolutie. Het gebruik van big data en online pro-activiteit zal de komende jaren de manier van retailen flink veranderen.

Verder zien we steeds vaker hybride consumentengedrag. Hybride consumenten zijn gespitst op een goede prijs-kwaliteitverhouding in hun basisbehoefte, maar laten zich ook graag verleiden om meer uit te geven voor producten met een grotere emotionele, sociale of technische lading. De generaties Y en Z, geboren na 1980, zijn zeer hybride in hun aankoopgedrag. Daarentegen zijn Millennials minder loyaal aan merken, maar vinden ze gemak belangrijk genoeg om daar een premium prijs voor te betalen. Hierdoor zal met name het midden van de markt terrein verliezen.

### Zonder online strategie geen toekomst

Al jaren laat de onlineverkoop in de retail een stijgende lijn zien. Ook in de komende jaren zet deze trend zich verder door. Bij elke daling van de omzet via het fysieke kanaal, nam het relatieve belang van online verder toe. Een variant van omnichannel, m-commerce, neemt hierbij een steeds grotere rol op zich. De consument kiest steeds vaker voor het gemak van online bestellen. Via de smartphone of tablet, kan inmiddels overal en 24 uur per dag worden besteld én betaald.

Het in toenemende mate actief participeren in communities zoals Facebook, Twitter en Instagram versterkt de beweging dat 'reviews' belangrijk zijn bij een aankoop.

Consumenten ervaren toename in gemak en kunnen online, onder meer met behulp van

vergelijkingssites klikken, vergelijken en bestellen. Doordat de consument ook online bij een retailer in China producten kan bestellen heeft de winkelstraat in het dorp concurrentie gekregen van **alle** retailers ter wereld die het betreffende product online aanbieden. Hierdoor is het onderscheidend vermogen op basis van productaanbod volledig naar de achtergrond verschoven. Omdat de consument bovendien alle productspecificaties eenvoudig online kan bekijken, via de website of via een instructiefilmpje op Vimeo of Youtube, is ook de specialistische uitleg van de medewerker niet langer van toegevoegde waarde in het aankoopproces.

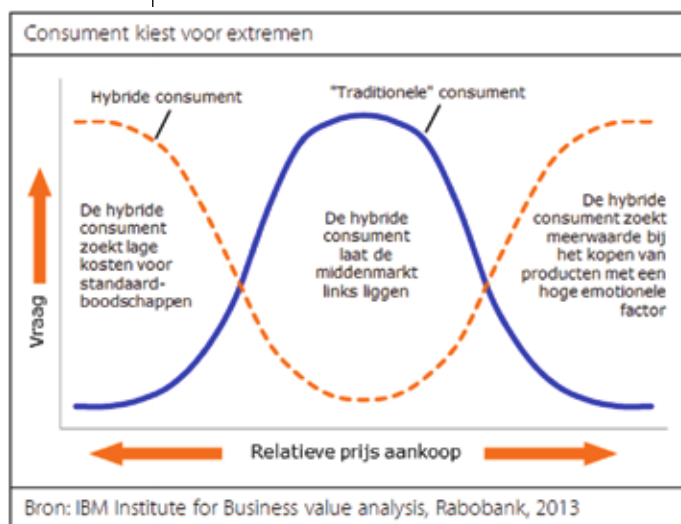
Omdat het mobiele kanaal steeds belangrijker wordt in het oriëntatie- en koopproces, moet de retailer ervoor zorgen dat zijn winkel in de hand van de consument 'past'!

### Het winnen van marktaandeel

Het geschetste marktbeeld betekent voor retailers dat zij hun focus moeten verleggen van marktgroei naar het behouden en (terug) winnen van een specifiek marktaandeel. Daartoe zijn er voldoende mogelijkheden. Door uit te blinken in bepaalde aspecten, kan marktaandeel gewonnen worden. Om te kunnen uitblinken is het nodig om een goede en onderscheidende waardepropositie te hebben die 'gedragen' wordt door goed, gemotiveerd en vriendelijk personeel.

### Ander personeel nodig in de retail?

Al deze veranderingen vragen nogal wat van de retailers in Nederland. Is er al voldoende nagedacht over de waardepropositie en weet de retailer nog wel waar de winkel of formule voor staat en voor gaat? Hopelijk wel, maar is het personeel ook voldoende betrokken geweest in dit proces? Stralen zij nog wel uit waar de betreffende retailer voor wil staan en gaan? In de wetenschap dat circa 50% van de totale bedrijfskosten worden gevormd door personeelskosten, zou het eigenlijk heel logisch zijn dat ook circa 50% van de tijd gestoken wordt in het personeel. Veel retailers betitelen personeel echter nog altijd als 'costs walking around on legs', maar personeel, en zeker goed toegerust, competent, toegewijd en betrokken personeel maakt een wereld van verschil. Veel winkelmedewerkers gedragen zich echter nog steeds als 'verkopers'





en willen de klant iets verkopen. De klant heeft de aankoopbeslissing echter al lang genomen voordat hij de winkel in komt, gebaseerd op een aantal uur zoeken en vergelijken op het internet en het lezen van reviews. De verkoper nieuwe stijl zal zich dus veel meer moeten gedragen als iemand die de aankoopbeslissing van de klant nog een keer met hem toetst, eventueel alternatieven aandraagt en verder het aankoopproces zo gemakkelijk mogelijk maakt en begrijpt dat er al een oriëntatie heeft plaatsgevonden op het internet. Daarbij is het overigens helemaal geen gek idee om af en toe verfrissing uit andere branches, zoals de horeca en recreatie, binnen te halen om gastvrijheid en 'anders denken' bij de rest van het personeel te stimuleren. De mentale modellen of mindset van veel retailmedewerkers moeten écht aangepast worden aan de nieuwe werkelijkheid.

#### De rol van de accountant

Ik ben van mening dat er nog grote kansen liggen voor de accountant in de retail. Juist in deze tijd waarin de ondernemer steeds vaker operationeel bezig is, omdat hij zoveel mogelijk in de personeelskosten heeft gesneden en dus weer meer zelf in de winkel staat. Te veel ondernemers nemen hierdoor de tijd niet meer om af en toe 'boven de winkel te hangen' om zich af te vragen of ze nog wel bezig zijn met de juiste dingen. Ik zie hier een belangrijke toegevoegde waarde voor de SRA-accountant, want juist vanwege de bredere visie op het mkb en het netwerk waarin hij/zij zich begeeft, kan er op dit vlak veel toegevoegde waarde worden geboden. Pak die kans, want met alleen het samenstellen van een jaarrekening red je het op termijn niet meer.

*Dit artikel is geschreven door J.A. (Alexander) Heijkamp, sectormanager Detailhandel Rabobank Nederland. In juni heeft 'Trends in de retail' (met gastspreker Alexander Heijkamp) centraal gestaan tijdens de SRA-Branche & Advieskringen.*

### SRA-Branche & Advieskring

SRA organiseert op drie locaties de SRA-Branche & Advieskringen: Zwolle, Houten en Eindhoven. Tijdens deze kwartaalbijeenkomsten behandelt een deskundige de actuele (economische) ontwikkelingen en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche en/of adviesthema.

Na de succesvolle en hooggewaardeerde kringbijeenkomsten in september over 'Adviseren aan autodealers/garagebedrijven', staat in november de 'Trends in commerciële samenwerking/franchising' centraal (gastspreker: drs. Albert Koelewijn). De laatste trends in franchising zoals in de zorgsector (bijvoorbeeld kinderopvang en de oogheelkunde) worden besproken. Verder de kracht van franchising. Hoe het werkt en welke rol er is voor de adviserende accountant? Meer informatie? Kijk op [www.sra.nl](http://www.sra.nl).



# “We worden helemaal enthousiast van ICT”

**Driehonderdzeventig accountantskantoren en negenhonderd vestigingen die allemaal eenzelfde stempel dragen: dat van SRA-kantoor. Daarmee verbinden ze zich stuk voor stuk aan de kwaliteitsstandaard die we samen bij SRA stellen. Maar die standaard maakt bepaald geen eenheidsworst: elk kantoor heeft een eigen identiteit. In deze rubriek laten we u kennismaken met verschillende smaken uit het SRA-palet. Deze keer De Meerse Accountants & Adviseurs uit Aalsmeer.**

Net een paar uur voor dit interview hebben partners Kees Tebbens en Jan de Groot de knoop doorgehakt. Het besluit is gevallen voor een mooi ICT-pakket dat op een dashboard managementinformatie biedt “waar de klant wat aan heeft”, zoals financiële en operationele stuurgegevens. Te denken valt aan het aantal transacties afgezet tegen personeelsbezetting. “Je kunt zelf variabelen aandragen in plaats van dat de informatie uit de administratie van de klant komt. Nou, dat zijn leuke dingen, net zoals loonbriefjes op de smartphone”, zegt De Groot.

## ICT-gek

De Groot en Tebbens zijn “ICT-gek”. Ze worden er helemaal enthousiast van. Maar ze hebben zichzelf ook teruggefloten. Tebbens: “We liepen een paar keer voor de troepen uit en dat heeft ons meer uren gekost dan het uiteindelijk heeft opgeleverd. ICT-innovaties volgen elkaar snel op. Je moet je afvragen wat je er mee kunt doen. Hol vooral niet achter elke hype aan. Maak een keuze en geef die maximale aandacht. ICT is een middel, geen doel. Het verbetert de efficiency en dienstverlening aan klanten. En dat is het belangrijkste.”

## Slim inzetten

Bij controleklanten wordt ICT al slim ingezet. De Meerse doet dat onder andere door zogeheten query's te gebruiken waarmee je bepaalde gegevens naar boven haalt. Dit maakt de controle efficiënter, maar nog belangrijker, het kantoor krijgt informatie die de klant zelf niet uit zijn systemen haalt. “Dat zijn interessante zaken voor de ondernemer en zo ervaart hij extra toegevoegde waarde van de verplichte controle. Het verstevigt de relatie”, zegt De Groot.

## Geld besparen

Het slim inzetten van deze ICT heeft een klant van De Meerse, een bloemenexporteur, al veel geld bespaard. Werknemers van deze klant mochten

elk weekend een boeket mee naar huis nemen van bloemen die niet verkocht waren en dan toch werden weggegooid. Maar wat bleek? Inkoopers gingen kort voor het weekend meer en duurdere inkoop, zodat ze met een mooier boeket naar huis konden.

## Te hoge huur

Branche in Zicht is ook onderdeel van een dienstverlening op maat voor de ondernemer. De ondernemer krijgt hierdoor informatie waarmee hij zijn bedrijfsvoering kan optimaliseren. Zo kon De Meerse een klant er op wijzen dat het aandeel personeelskosten veel hoger was dan bij branchegenoten. Uit nader onderzoek bleek dat er veel inefficiënte uren werden gemaakt.

## Geen papieren

In 2008 is het kantoor helemaal digitaal gegaan. “We bewaren geen papieren meer, hoewel de klant nog wel eens met ordners aankomt”, aldus De Groot. Tebbens: “Er wordt hier bijna niets meer ingevoerd. We hadden vroeger vijf mensen die de hele dag aan het verwerken waren. Dat is er nu nog maar één. We vinden dat de klant het zelf beter kan. Hij snapt waar die factuur over gaat en weet het beste waar die in de administratie geboekt kan worden. Het grote voordeel van helemaal digitaal gaan is dat alle informatie met één muisklik beschikbaar is.”

## Geestdrift

De geestdrift waarmee beide heren over ICT praten, zie je terug in andere takken van sport van het accountants- en advieskantoor. Waar je doorgaans weinig accountants positief hoort over de Wta en de AFM, bezien De Groot en Tebbens dat heel anders. “We hebben veel geïnvesteerd in vaktechniek toen de Wta in 2006 werd ingevoerd”, zegt Tebbens.

## Trots

De Groot: “De Wta en de AFM, dat is heel goed geweest voor ons. Ze schoten wel wat door, maar het feit dat de kwaliteit verbeterd kon worden, hebben we ter harte genomen. We hebben er veel energie in gestopt om mensen in sneltreinvaart op het juiste niveau te krijgen. Daar zijn we echt trots op.”

“Gedurende het jaar maken we de jaarrekening al op”



## KEES TEBBENS (L) EN JAN DE GROOT

“We hebben er veel energie in gestopt om mensen in sneltreinvaart op het juiste niveau te krijgen”

### Scherp houden

Tebbens: “Daardoor hebben we in onze organisatie kwaliteitsslagen gemaakt, in samenwerking met externe adviseurs die we met behulp van SRA hebben ingehuurd. Daar hebben we nog steeds contact mee. Die houden ons scherp. Net zoals de dossiermonitoring van SRA. De reviewer is een tijdje terug geweest en wist precies de juiste toon te pakken: inhoudelijk gewoon hard kritisch, maar wel met respect.”

### Jaarrekening opknippen

Die scherpte komt de ondernemer ten goede. Het opmaken van de jaarrekening lopende het jaar, is ook zo’n voorbeeld. Hierdoor kunnen met weinig meerkosten tussentijdse rapportages aan de klant worden aangeboden. En aan het einde van het jaar is de jaarrekening nagenoeg klaar.

### Meer contact

“Als je de jaarrekening gedurende het jaar opmaakt, krijg je een andere samenwerking met de klant. Hij zal ook zijn deel moeten oppakken, denk aan de voorraadwaardering of afgrenzingsposten die je ineens per kwartaal of per maand moet voldoen. Je zult meer contactmomenten hebben met de klant, maar de nieuwe werkwijze zal niet duurder voor hem worden. Het is wel des accountants om voor elk uurtje een factuurtje te sturen, maar dit is nu echt veranderd”, aldus De Groot.

### Toenadering

De Meerse Accountants & Adviseurs is destijds ontstaan uit een fusie van twee kantoren. Het waren de twee opvolgende zoons, onder wie De Groot, die in 1997 toenadering met elkaar zochten. Inmiddels telt de accountants- en adviesorganisatie dertig medewerkers zoals assistent-accountants, een fiscaal jurist, aangiftemedewerkers, loonadministrateurs en een ICT-adviseur/Auditor.

### Dienstverlening

De dienstverlening bestaat uit advies (tussentijds inzicht, vermogen en pensioen, overname en bedrijfsbeëindiging, en interne organisatie), accountancy (samenstellen, waardering, begroting en prognoses, en belastingzaken) en administratie (salarisadministratie, financiële administratie en subsidieaanvragen).

### Acquisitie

Tebbens: “We investeren meer in acquisitie dan voorheen, door bijvoorbeeld het bijwonen van netwerkbijeenkomsten en het sponsoren en bij gelegenheid mede-organiseren van activiteiten hier in de buurt, denk aan het All Out 40+ tennis-toernooi, de Westeinder Waterweek en de Venniper Koninginnerit. Misschien kan de sponsoring doelmatiger, maar we nemen vooral deel aan activiteiten waar we zelf ook energie van krijgen.” ■

Vertrouwd met de cloud



jarenlange ervaring  
met de hosting van o.a.

Exact

AccountView

J. D. Edwards

Informer

UNIT4

SnelStart

LogiSal

Kluwer

Navision

CaseWare

AFAS

King

Akkermans

Infine

Elsevier

[www.accountantscloud.nl](http://www.accountantscloud.nl)

op ons kunt u rekenen

# Vijf speerpunten voor BiZ

Na ruim een jaar aan voorbereidingen heeft SRA op 2 januari 2013 BiZ gelanceerd. Met het jaar 2015 in het vooruitzicht heeft SRA de afgelopen zomer goed nagedacht over de toekomst van BiZ. Hierbij hebben we geluisterd naar positieve ervaringen van BiZ-gebruikers. Maar we hebben uiteraard ook kritisch geluisterd naar de verbeterpunten van BiZ. Dit heeft geresulteerd in vijf speerpunten waar we met BiZ de komende drie jaar op focussen.

## Autoriteit op het gebied van klantadvisering

Binnen BiZ is het Online Benchmarkplatform de meest gebruikte adviestool. Op dit moment hebben SRA-leden met het Online Benchmarkplatform een tool in handen die geen enkele andere organisatie kan bieden. Aspecten zoals massa, actualiteit, betrouwbaarheid en klantspecifieke BiZ-rapporten zorgen voor een unieke en ongeëvenaarde adviestool. Om SRA-leden te garanderen dat zij met het Online Benchmarkplatform een voorsprong behouden, blijft SRA investeren in nieuwe functionaliteiten. Zo worden de BiZ-rapporten nog specifiek gemaakt door meer segmentatiemogelijkheden aan te bieden. Het is zelfs de bedoeling dat BiZ-gebruikers op den duur zelf op maat analyses kunnen maken. Ook wordt het Online Benchmarkplatform uitgebreid met branchespecifieke kengetallen, zoals omzet per vierkante meter. Om de actualiteit te waarborgen worden functionaliteiten ontwikkeld waarmee het mogelijk is om te vergelijken op basis van tussentijdse cijfers.

## Laagdrempelig inzetten van BiZ-tools

Adviestools, zoals Rating, Prognose en het Ondernemerskompas zullen nadrukkelijker onder de vlag van BiZ komen te vallen. Naast het feit dat in technische zin de tools makkelijker gecombineerd kunnen worden, moet dit ook zorgen voor meer uniformiteit in de adviestools. Dit maakt het voor SRA-kantoren makkelijker om verschillende adviestools aan te bieden aan klanten.

## Branchedeskundigheid

Met BiZ hebben SRA-leden toegang tot een uitgebreide infrastructuur waarin branche-informatie wordt vergaard en omgezet naar bruikbare kennis. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende brancherapportages, branchepanels en branche-expertgroepen. De komende jaren zal nog meer aandacht aan deze branchegerichte componenten worden besteed, zodat SRA-leden deze zo efficiënt en

effectief mogelijk kunnen inzetten en meerwaarde richting klanten kunnen bieden.

## Implementatieondersteuning

Het succesvol inzetten van BiZ is voornamelijk afhankelijk van mensen die er mee gaan werken. Om deze mensen volledig te ondersteunen biedt SRA ondersteuning aan om optimaal gebruik te maken van BiZ. Deze zogenaamde implementatieondersteuning blijft SRA aanbieden aan kantoren die al met BiZ werken of nog met BiZ aan de slag willen.

## Ondernemerscampagne

SRA onderzoekt momenteel de mogelijkheid welke middelen ingezet kunnen worden om direct met ondernemers te communiceren over de meerwaarde van BiZ. Dit maakt het voor SRA-leden nog makkelijker om BiZ te vermarkten onder bestaande maar ook potentiële klanten. ■

## BiZ als marketingtool

BiZ is uniek! En voor u dus een uitgelezen kans om uw kantoor te profileren. Er is geen enkele organisatie in Nederland die op deze schaal een vergelijk kan maken tussen branchegeenoten. De cijfers zijn betrouwbaar en zeer actueel. U heeft hiermee goud in handen. Dit maakt BiZ een uitstekende marketingtool. Vertel uw klanten wat u in huis heeft! SRA helpt u hier natuurlijk bij.

Kijk op [www.sra.nl/biz](http://www.sra.nl/biz) voor een overzicht van de BiZ-marketingtools en op welke wijze u deze in kunt zetten.

# Wat vinden ondernemers van BiZ?

**Kennen ondernemers Branche in Zicht (BiZ)? Om klanten en andere relaties te informeren, organiseerde Felix Accountants uit IJsselmuiden een bijeenkomst. Hoe reageren zij op BiZ en welke vragen leven er zoal?**

Jos Felix, eigenaar van de gelijknamige organisatie, is een early adapter van Branche in Zicht. Zijn kantoor dat twaalf medewerkers telt, heeft er al veel ervaring mee. Eerder zei hij over BiZ: “Je krijgt vanzelf een gesprek over de toekomst en dat maakt dat je meedenkt met de ondernemer.”

“Het is ook een stukje bewustwording van de ondernemer”, zegt een medewerker van ING, een relatie van het accountantskantoor. “Daarin zie ik vooral de toegevoegde waarde van de accountant. De accountant houdt de ondernemer met de benchmark een spiegel voor. Daarna wordt er een stappenplan opgemaakt. Zo maakt de ondernemer meer kans als hij bij een bank aanklopt.”

### Zakenvrouw

Het is Jacqueline Zuidweg, directeur Zuidweg & Partners en tevens zakenvrouw van het jaar 2012, die in een online videoboodschap de aftrap van de BiZ-presentatie doet. Zij vertelt over het belang van branche-informatie, benchmarken en de rol van de accountant daarin.

Haar boodschap: “De rol van de accountant is naast de cijfers de vertaalslag van cijfers maken. Wat betekenen die cijfers nu? Die geven veel informatie van hoe het beter kan. De accountant kan de ondernemer door die vertaalslag heel erg helpen. Daarnaast zijn trends en ontwikkelingen heel erg belangrijke sturingsinformatie voor de ondernemer; waar gaat hij naar toe met zijn bedrijf. Je bent als ondernemer heel erg druk met je dagelijkse bezigheden en daarom is het heel belangrijk om afhankelijke info te krijgen over de branche. Waar gaat die branche naar toe? De

ondernemer moet heel veel lezen, maar ja, het ontbreekt hem vaak aan tijd en dan is het wel prettig als de accountant hem op gezette tijden bijpraat, niet alleen over de cijfers, maar ook over externe cijfers en wat er gaat gebeuren in de branche.”

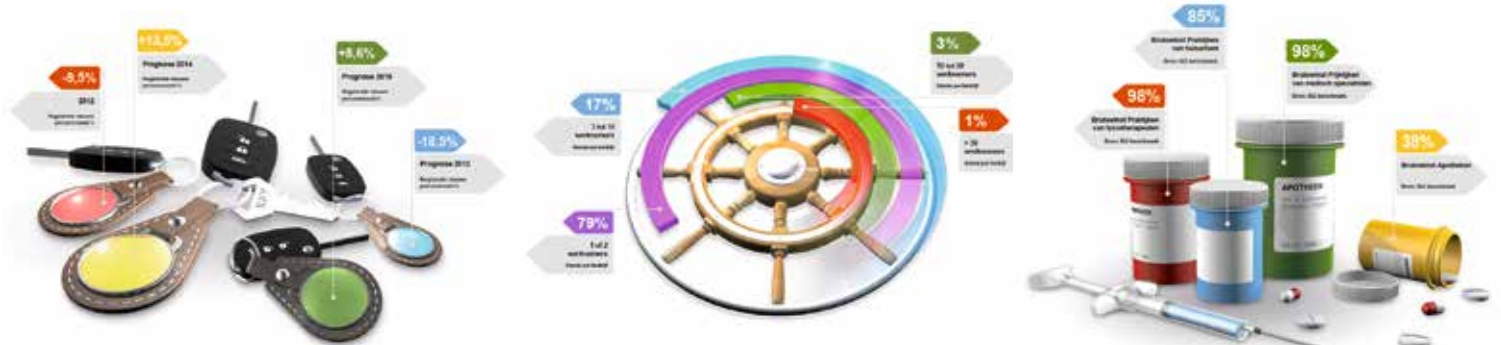
### Vooruitkijken

Dat is precies wat Felix Accountants & Belastingadviseurs ook voor zijn ondernemers wil. “Vooruitkijken in plaats van achteruit”, zo zegt een medewerker van Felix Accountants. Jos Felix en zijn collega's hebben goede ervaringen met BiZ. Zij nemen de factsheet (belangrijkste kengetallen, zoals brutomarge) tijdens het jaarrekeninggesprek standaard mee naar de klant om die vervolgens te bespreken. Als de ondernemer er voor openstaat, wordt de afspraak gemaakt dat de accountant met het uitgebreide benchmarkrapport langs komt. Overigens heeft elk kantoor wat betreft BiZ zijn eigen werkwijze.

Moeten klanten extra voor een factsheet betalen, vraagt een ondernemer. Felix Accountants neemt die kosten voor eigen rekening. “We investeren graag in onze klanten.” Geen uurtje factuurtje dus. Het ondernemen van nu is veranderd en daarin moet de accountant mee, zo is de gedachte. Komt er een vervolgspraak, waar het benchmarkrapport besproken wordt, dan is dat niet kosteloos.

### Sceptisch

Zijn er ook ondernemers sceptisch over BiZ? Een collega van Felix zegt daarover: “Ik had een BiZ-rapport meegenomen naar een klant. Volgens de



klant kon je zijn bedrijf niet goed vergelijken. Ik heb het rapport achtergelaten in het postvak waarvan ik weet dat hij het elke dag, voordat hij naar huis gaat, leeg maakt. Twee maanden later zat ik weer bij hem om de tafel en toen hebben we langer over BiZ doorgepraat. Hij vond dat er toch wel waardevolle zaken voor hem instonden.”

### Ervaringen BiZ?

De medewerker van ING vraagt welke ervaringen er zijn met BiZ. Voorbeelden te over. Denk maar aan te hoge huisvestingskosten in vergelijking met de concurrentie waardoor er opnieuw over de huur is onderhandeld. Of het management dat een hogere managementfee kreeg dan gebruikelijk. Of de schoonmaakkosten die hoger lagen dan gemiddeld omdat er te ruim werd ingeroosterd.

Een klant van Felix merkt op dat Branche in Zicht keuzes inzichtelijk maakt. “Het kan zijn dat een bedrijf hogere personeelskosten kent, omdat het kwalitatief beter personeel in dienst heeft.” Een ander zegt: “Als je lagere kosten hebt voor inventaris kan het zijn dat je juist daarin moet investeren om te voorkomen dat jij dadelijk het restaurant runt met het tafelkleedje, terwijl de concurrentie hip and happening is.”

Een ondernemer die de BiZ-bijeenkomst van Felix Accountants bijwoonde, had ook een mooi praktijkvoorbeeld: “Bij een bedrijf werkte fulltime een boekhouder. Toen deze met pensioen ging, besloot de ondernemer zelf de administratie te gaan doen. Wat de boekhouder in vijf dagen deed, doet de ondernemer in twee dagen. Met een benchmark was dat meteen duidelijk geweest. Een benchmark is er dan ook om kokervisie te doorbreken.”

### BiZ en bezuinigen

Een makelaar, klant van Felix, lijkt BiZ “een waardevol instrument”. “Zoiets zet je aan het

denken. Wat doe ik minder goed, wat doe ik goed? Waar zit ‘m de crux? Zeker in de makelaarsbusiness die moeilijke tijden kent, is een benchmark ook een hulpmiddel om te bezuinigen.” Bezuinigen, voorbereiding van financieringsaanvragen, tal van mogelijkheden om BiZ in te zetten. Een startende ondernemer: “Het is heel interessant. Het geeft je ook inzicht over hoe je je zaak anders kunt aanpakken dan de concurrent. Geef ik bijvoorbeeld meer uit aan marketing zodat mijn bedrijf meer gezicht krijgt, of investeer ik niet veel, terwijl mijn concurrent dat wel doet. Het is ook een mooie vergelijking als je een begroting als startende ondernemer hebt opgemaakt. Ben ik geen posten vergeten? Of heb ik bepaalde posten te hoog of te laag ingeschat? Het geeft je als startende ondernemer zekerheid, ook naar de bank toe.” ■

## ANDERE VRAGEN DIE KLANTEN STELDEN:

- **Kun je ook benchmarken als er bijvoorbeeld in een jaar een grote afschrijving is gedaan?** Ja, deze afschrijving kan in de benchmark worden gecorrigeerd.
- **Kan er ingedeeld worden naar regio's?** Ja, er zijn vijf standaard regio's.
- **Wat als het gaat om een onderneming die onder twee SBI-codes valt?** Een hotel-restaurant is zo'n voorbeeld. De opbrengst en kosten kunnen apart per branche worden ingevoerd om met de overeenkomende branche te vergelijken.
- **Kan er onderscheid worden gemaakt tussen eenmanszaken en bv's?** Ja.
- **Voor welke branches is er een benchmark?** 350 branches.

Kijk voor meer vragen en informatie over BiZ op [www.sra.nl/biz](http://www.sra.nl/biz).



Restaurant De Peerdestal:

# Waar liggen de kansen?

In een omgeving met prachtige weidegebieden, de IJssel en de Middachterbossen ontmoet de branche-expertgroep Horeca de ondernemers Michel van Mierlo, Tjitske Boersma en Maikel Ariëns. Zij zijn eigenaren van De Peerdestal uit Ellecom. Inzet van deze ontmoeting: waar liggen de kansen voor dit bedrijf?

Vanuit het Westen gekomen rijd je op de hoger gelegen snelweg langs de IJssel met haar groene oevers. Via Rheden komen we in Ellecom. Een dorp van rond de 1100 inwoners dat tegen de Veluwe aanschurkt. Het is er rustig wonen en toeristen beleven er graag hun vakantie.

## Haverzak

Van Mierlo kocht De Peerdestal destijds samen met zijn broer. Hij verbouwde het pand deels en breidde het à la carte-restaurant uit. Vijf jaar geleden kochten Tjitske en haar partner Maikel zich in. Het restaurant, gebouwd op restanten van een oud koetshuis van een nabijgelegen hotel, heeft een authentieke uitstraling uit de tijd dat paarden er dampend en met een haverzak om konden uitrusten.

## Wildfeesten

Maar zoals ook voor andere horecagelegenheden geldt, het zijn uitdagende tijden. De Peerdestal, in de omgeving bekend om de Wildfeesten, boert nog steeds goed, hoewel de marges onder druk staan. Dat is de reden voor de Branche-expertgroep Horeca, allemaal horecaspecialisten van SRA-accountants- en advieskantoren, om een middag op locatie ervaring en kennis uit te wisselen. Waar liggen er kansen? Veel is er besproken. We kunnen niet alles in dit artikel opschrijven, omdat het om bedrijfsgevoelige informatie gaat.

## Meewerkend voorman

Om u een indruk te geven: de ondernemers hebben zes koks en één leerling in dienst. In de bediening werken drie krachten fulltime en één drie dagen. Als er meer handen nodig zijn, zijn er parttime medewerkers die ze zelf in dienst hebben. Daarnaast zijn Michel, Tjitske en Maikel meewerkende voormannen.

## Reviewsite

Aangeschoven bij de branche-expertgroep en de ondernemers is ook Michiel van Noort van HTC

Advies, adviesbureau voor de horeca-, recreatie- en cateringbranche. Hij geeft de ondernemers tips waarmee ze snel aan de slag kunnen. “De consument moet op de site een drukbezochte avond van het restaurant kunnen zien. Zorg er ook voor dat klanten op lens, de reviewsite voor restaurants, met regelmaat nieuwe reviews plaatsen. Dat kun je als restauranthouder stimuleren door dan bijvoorbeeld een aperitief gratis aan te bieden. Wacht niet af, vraag het ze gewoon.”

## Zalen

Waar het à la carte-restaurant van De Peerdestal het goed doet, valt de omzet van de feesten en partijen tegen. Het aantal blijft wel overeind, maar er wordt per feest minder uitgegeven omdat er minder mensen worden uitgenodigd en er stevig wordt onderhandeld. Ook andere restaurants met feestzalen kampen hiermee. “Onze uitdaging is om de feestruimte goed gevuld te krijgen”, zegt Van Mierlo. “De huwelijksfeesten blijven gewoon goed doordraaien, maar de zakelijke markt is minder geworden.”

## Voor het oprapen

Van Noort: “Je moet er dus harder aan trekken om de zalen goed vol te krijgen. Ga je de weg op om bedrijven te benaderen?” Dat gebeurt nu niet, hoewel de drie ondernemers daar wel over hebben gesproken. “Jullie zijn hier geboren en getogen, het netwerk ligt hier redelijk voor het oprapen.” Clubs als de Rotary en Lions hebben hun thuisbasis in de Peerdestal. Van Noort vervolgt: “Benader die mensen. Zij werken allemaal bij een bedrijf. Vraag wie er de contactpersoon is en maak daar een afspraak mee.”

## Top of mind

Het komt er op neer dat De Peerdestal top of mind moet zijn en blijven. Marketing en goed relatiebeheer dus. “Als ze voor een dertigjarig huwelijksfeest zijn geweest, laat dan van je horen als ze al de veertig naderen? Stuur je mensen





## “Onze uitdaging is om de feestruimte goed gevuld te krijgen”

een kaartje of e-mail als ze jarig zijn? Met een CRM-pakket is dat makkelijk te realiseren”, aldus een deelnemer van de branche-expertgroep. Een secretaressedag of een ladiesnight zijn ook mooie initiatieven om koude contacten weer op te warmen of nieuwe klanten te werven. “Het gaat om verbinding met je omgeving”, zegt Van Noort.

### € 50.000 opgehaald

Een deelnemer van de branche-expertgroep kwam met het volgende voorbeeld: “Een klant nodigde bedrijven uit om ambassadeur van zijn restaurant te worden. Als een bedrijf € 500 stortte op een creditkaart kon het voor € 600 eten (en bij € 1000 voor €1200). Zo konden gasten of medewerkers van deze bedrijven afrekenen zonder een rekening te krijgen. In twee avonden had het restaurant met deze creditcards € 50.000 opgehaald. Je hebt die bedrijven binnen.”

### Beleving

Van Noort: “Als je je omzet wilt verhogen, moet je je product gaan verkopen. Wat is je product? Dat is niet wat er op de kaart staat, dat kun je ergens anders ook krijgen. Denk goed na over welk verhaal jullie willen vertellen. Om die reden komen de klanten naar jullie toe. De klant van nu wil namelijk beleving.” Het viel Van Noort op dat de ondernemers al korting weggeven voordat ze de mensen kennen. “Ik denk dat dat helemaal niet nodig is.”

### De boer op

Ariëns: “We hebben ons vijf jaar geleden ingekocht. Eerst dachten we ook dat we niet aan korting hoefden te doen, want we staan achter ons product. Maar als opties voor partijen niet worden verzilverd, ga je er wel over nadenken. Want dat gebeurde niet eerder.” De ondernemers zullen dus meer de boer op moeten om hun restaurant onder de aandacht te brengen. “Het is namelijk zaak meer klanten binnen te krijgen. Die omzet kun je beïnvloeden door sales- en marketing. Daarnaast ga je kijken naar je kostenstructuur”, aldus Van Noort.

### Munitie

Om de winstmarge van restaurants te vergroten zijn er allerlei methodes. Een ervan is volgens Van Noort het belang dat het rooster van de keuken haarfijn aansluit op die van de bediening. Ook met het aanpassen van de menukaart valt winst te behalen. Daarnaast kan bijvoorbeeld een andere rekenmethode voor wijnen de consument over de streep trekken duurdere wijn te kopen. Restaurants die net beginnen zouden ook meer gebruik moeten maken van een flexibele schil, zo adviseert Van Noort. Genoeg munitie voor handen dus. Of de aanbevelingen ook voor De Peerdestal opgeld kunnen doen, dat weten alleen de drie ondernemers. Zij hebben tenslotte de teugels in handen van dit prachtige restaurant. ►



## Eerste resultaten horecascan

SRA heeft een gratis Horecascan ontwikkeld waarmee ondernemers direct inzicht krijgen in hun financiële positie én hun positie ten opzichte van concullega's. De eerste resultaten zijn bekend. De horecascan is door 470 respondenten ingevuld en 91% daarvan is eigenaar of dga. 80% komt uit de eet- en drinkverstreking, en dan voornamelijk restaurants. De brutomarge in 2013 was gemiddeld 60,5%. Verder werd gemiddeld 30,3% van de omzet aan personeelskosten gependend. De omzet- en winstverwachting voor 2014 is voorzichtig positief: een verwachte omzetstijging ten opzichte van 2013 van 6,7% en een verwachte winststijging van 5,4%.

### Krediet

Men is voorzichtig met het doen van investeringen: horecaondernemers verwachten een stijging ten opzichte van 2013 van 2,6%. Uit de open antwoorden blijkt dat voor het doen van investeringen noodzakelijk is dat banken flexibeler worden met het verschaffen van krediet. "Horeca zit in het verdomhoekje als minst populaire branche om in te investeren. Dat helpt niet als je ambitieuze plannen hebt".

### Voorzichtig positief

De branche is voorzichtig positief vanwege de aantrekkelijke economie. Het wordt weer iets drukker in de restaurants. Ook werkt de verbeterde economische bedrijvigheid positief door. Bijvoorbeeld nieuwe bedrijven die zich in de buurt vestigen en zakelijk gaan dineren.

### Samenwerken en efficiënter werken

Ondernemers proberen te besparen door beter samen te werken – met name met bedrijven met aanverwante producten voor een beter productassortiment, en door efficiënter te werken. Denk aan administratieve systemen en door beter gebruik te maken van de mogelijkheden van social media en internet. "Kosten besparen en efficiënt werken zijn de enige mogelijkheden

om het nettoresultaat op peil te houden, want personeels- en inkoopkosten stijgen harder dan de prijsverhogingen."

### Personeel

De branche mist een stimulerende rol vanuit de overheid. In plaats van stimuleringsmaatregelen dreigt er constant 'gevaar'. Denk aan het rookverbod, de leeftijdsbeperking voor zwak alcoholische dranken, btw- en accijnsverhogingen. Dit stemt een aantal ondernemers somber. Een ander dilemma is personeel. Uitzendkrachten zijn duur, maar vast personeel een risico als het iets minder gaat. Ook valt het niet altijd mee om het juiste gekwalificeerde personeel te vinden. Aan de andere kant: "Als je super onderscheidend bent in alles wat je doet, kan je ook goed personeel aan je binden."

Trek ondernemers naar uw website met de gratis scans van SRA. Scans die beschikbaar zijn: bouw, horeca, automotive en WKR.

## Horeca in de Nieuwsbank

Alles over de horecabranche vindt u nu ook op de SRA-Nieuwsbank. Hier selecteren we dagelijks per branche het belangrijkste nieuws voor u. Ook vindt u hier de belangrijkste cijfers en trends.

### Bijvoorbeeld:

- CBS Kwartaalmonitor Horeca 2014
- Rabobank BrancheBarometer Cafés
- ING visie op de sectoren
- Ondernemersplein: Horeca en catering
- Kenniscentrum Horeca: Feiten en cijfers

Hebt u nog geen toegang? Neem dan een gratis proefabonnement. Meer informatie: [www.sra.nl/nieuwsbank](http://www.sra.nl/nieuwsbank). Of neem voor vragen contact op met onze afdeling marketing, 030 656 60 60 of [marketing@sra.nl](mailto:marketing@sra.nl).



## COLOFON

### Uitgave:

de SRAadviseur is een uitgave van SRA en verschijnt vier keer per jaar.

### Redactie:

SRA, Patricia Zwijgers en Judith van Teeffelen  
Postbus 335, 3430 AH Nieuwegein  
T 030 656 60 60, F 030 656 60 66  
E [pzwijgers@sra.nl](mailto:pzwijgers@sra.nl)

### Advertenties:

SRA, Paul Jansen  
T 030 - 656 60 60  
E [p.jansen@sra.nl](mailto:p.jansen@sra.nl)

### Fotografie:

de Beeldredactie

### Vormgeving:

Adept vormgeving, Haarlem  
[www.adeptvormgeving.nl](http://www.adeptvormgeving.nl)

### Drukker:

Deltabach, Nieuw Vennep

### © 2014

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of gekopieerd zonder uitdrukkelijke toestemming van de uitgever. De uitgever heeft bij de samenstelling van deze uitgave naar uiterste betrouwbaarheid en zorgvuldigheid gestreefd, maar kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden en de gevolgen hiervan. De redactie draagt geen verantwoordelijkheid voor de advertenties. De advertenties staan niet in verband met de dienstverlening van SRA.



# U vertoont de hoogstandjes in de samenstelpraktijk met CaseWare

Traditioneel strijden effectiviteit en efficiëntie om de beste prestatie. Wat goed moet, kost tijd. En wat snel moet, kost kwaliteit. Maar deze wetmatigheid is verleden tijd. Ook in de samenstelpraktijk. Vandaag de dag verlangen cliënten beide van u: dat uw uitgevoerde samenstellingsopdrachten voldoen aan alle kwaliteitseisen én dat u de klussen klaart binnen de reguliere speeltijd. CaseWare Samenstel Manager biedt u die eigentijdse vorm van gemengde flexibiliteit. Want met CaseWare Samenstel Manager bepaalt u de speelstijl van uw samenstelaanpak. Risicogericht, naar voorbeeld van Best Practice, of volgens de ingesloten standaarden van kwaliteitshandboeken. U heeft de controle over de kwaliteit door de intelligente checklisten en werkprogramma's. En in elke fase behoudt u het overzicht op het gebruiksvriendelijke Dashboard. Met CaseWare Samenstel Manager bent u flexibel in cliëntspecifieke situaties dankzij het instelbare raamwerk. U kunt makkelijk ballen aannemen en afspelen door online samen te werken met uw cliënten en collega's. En u kunt meteen beginnen aan de gedegen opbouw van uw samenstellingsopdracht door de integratie van CaseWare Samenstel Manager met het elektronische dossier en de jaarrekening. U kunt direct doelgericht naar voren door de koppeling tussen de jaarrekening en het materialiteitsoverzicht. Nou, wilt u al uw accountantstaken maar één keer raken en op het speelveld van de samenstelpraktijk een hoogwaardige kwaliteit én een hoog tempo?

Bel dan snel even met CaseWare Nederland  
in Apeldoorn. Of check snel  
[www.caseware.nl](http://www.caseware.nl).



CASEWARE





**WEES ERBIJ**

## **UNIT4 Accountancy Najaarstour 2014**

Uw klanten vragen steeds meer van u, zoals proactieve service en extra diensten tegen scherpe tarieven. Hoe kunt u hierop inspelen? En uw accountants- en administratiekantoor klaarmaken voor de toekomst? Op de UNIT4 Accountancy Najaarstour ontdekt u hoe u anno 2014 uw business kunt optimaliseren en hoe UNIT4 u kan meenemen in het clouddtijdperk. Hoe kunt u processen stroomlijnen en systemen vereenvoudigen? Kan de cloud daarbij het verschil maken? In presentaties vertellen experts van UNIT4 hier meer over. U ziet tevens een preview van onze nieuwe oplossingen zoals de online Accountancy Suite. Ook kunt u op de Accountancy Najaarstour terecht voor demonstraties en persoonlijk advies.

<b>14 oktober 2014</b>	<b>UNIT4-vestiging in Veenendaal</b>
<b>16 oktober 2014</b>	<b>Van der Valk Hotel Schiphol A4 in Hoofddorp</b>
<b>21 oktober 2014</b>	<b>Van der Valk Hotel in Assen</b>
<b>28 oktober 2014</b>	<b>Van der Valk Hotel in Dordrecht</b>
<b>30 oktober 2014</b>	<b>Van der Valk Hotel in Eindhoven</b>
<b>4 november 2014</b>	<b>Van der Valk Hotel in Middelburg</b>

Meld u aan via [www.unit4.nl/najaarstour](http://www.unit4.nl/najaarstour)

**UNIT4. SOFTWARE  
VOORUITGEDACHT**

**UNIT4**  
BUSINESS SOFTWARE