



SRA-Praktijkhandreiking

Adviseren met het Ondernemerskompas

Versie 1.0

SRA-Vaktechniek
Postbus 335
3430 AH NIEUWEGEIN

T 030 656 60 60
F 030 656 60 66
E vaktechniek@sra.nl
W www.sra.nl



Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoe werkt het Ondernemerskompas?.....	2
Wanneer zet u het Ondernemerskompas in?.....	3
Stappenplan voor de inbedding van het Ondernemerskompas.....	4
De beoordeling van de rapportage.....	5
Verdiepingsinformatie.....	6
Conclusie	8
 Bijlage 1: verbeterpunten per aandachtsgebied (alleen voor de abonnees van het Ondernemerskompas) ..	9

Inleiding

De accountantsmarkt is in beweging. Ondernemers vragen meer toegevoegde waarde van hun accountant. Dit blijkt ook uit het onderzoek dat Universiteit Leiden heeft gedaan, in samenwerking met SRA. 81,4% van de ondernemers geeft in dit onderzoek aan het belangrijk te vinden dat zijn accountant verder kijkt dan de jaarrekening en advies geeft voor de lange termijn. Om hieraan tegemoet te komen heeft SRA in samenwerking met gerenommeerde partijen producten en diensten ontwikkeld die u in uw adviesrol kunnen ondersteunen. Deze producten zijn in werkgroepen met SRA-leden ontwikkeld en getest, zodat ze naadloos aansluiten op uw praktijk.

De advisering start veelal met een overall scan van de onderneming waarmee u een analyse maakt van de onderneming. Met het SRA-Ondernemerskompas brengt u in kaart hoe de onderneming er nu voor staat. Deze praktijkhandreiking geeft u uitleg en handvatten over hoe u het Ondernemerskompas in uw praktijk kunt inzetten.

De volgende onderwerpen worden in deze praktijkhandreiking besproken:

- Hoe werkt het Ondernemerskompas?
- Wanneer kan het Ondernemerskompas worden ingezet?
- De inbedding van het Ondernemerskompas als adviesproduct in uw organisatie.
- Hoe kunt u aan de slag met de uitkomsten van het Ondernemerskompas?
- Welke mogelijke verbeterpunten kunnen door het Ondernemerskompas worden voorgesteld?
- Hoe verhoudt zich de relatie tot de Mkb-advieswijzer?

Hoe werkt het Ondernemerskompas?

Het Ondernemerskompas is een webbased hulpmiddel waarmee u in kaart brengt hoe de onderneming ervoor staat. Zo maakt u de adviesbehoefte inzichtelijk.

Hoe werkt het kompas?

De vragenlijst wordt ingevuld door de SRA-adviseur en/of de ondernemer. Het bevat vijftig meerkeuzevragen die betrekking hebben op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering van de mkb-onderneming. De vragen hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- Strategie en marketing
- Organisatie
- Risicomanagement
- Human resource management
- Financiële positie
- Werkkapitaalbeheer
- Financiële informatie
- Overname en opvolging

De uitkomsten

Na het beantwoorden van de vragen kunt u direct het rapport met de uitkomsten downloaden. Het rapport bevat een spindiagram en een lijst met verbeterpunten. In de bijlage zijn de verschillende verbeterpunten per aandachtsgebied opgenomen.

Het spindiagram toont in één oogopslag het positieve of negatieve effect van de antwoorden. Doordat aan elke vraag een weging is meegegeven worden de aandachtspunten in volgorde van prioriteit weergegeven. Zo kunt u eenvoudig bepalen op welke gebieden de ondernemer maatregelen moet nemen. Dit geeft u een directe aanleiding voor een concreet adviesgesprek met de ondernemer.

Wat zijn de visies van de betrokkenen?

U kunt ook het Ondernemerskompas door meerdere mensen van de onderneming laten invullen (bijvoorbeeld als er meerdere directieleden zijn). De antwoorden worden dan inzichtelijk gemaakt in één rapportage. Op deze manier is goed te zien waar de uitkomsten van elkaar verschillen. Het geeft een goed beeld van de visies van de verschillende betrokkenen. Hebben alle betrokkenen dezelfde visie? Dit geeft goede aanknopingspunten voor het gesprek.

Ondersteuning

In de handleiding van het Ondernemerskompas wordt precies uitgelegd hoe u uw klant kunt uitnodigen om de vragenlijst in te vullen en hoe u het rapport kunt inzien.

Er is ook een presentatie gemaakt zodat u uw collega's kunt informeren en enthousiasmeren over het Ondernemerskompas.

Verder hebben wij verschillende hulpmiddelen ontwikkeld waarmee u het Ondernemerskompas bij uw klanten onder de aandacht kunt brengen.

- Een tekst voor uw website (waarmee u ook nieuwe klanten kunt interesseren voor deze aanpak);
- Een tekst voor een informatiefolder (waarmee het verdere verloop inzichtelijk wordt gemaakt);
- Een voorbeeldrapport voor de klant (om de verwachtingen van de klant goed te managen).

Handleiding

In de uitgebreide handleiding wordt precies uitgelegd hoe u een adviseur kunt aanmaken in het Ondernemerskompas, hoe u vervolgens respondenten kunt uitnodigen en hoe u de resultaten kunt bekijken.

[U kunt hier de handleiding downloaden.](#)

Wanneer zet u het Ondernemerskompas in?

Het Ondernemerskompas is ontwikkeld als hulpmiddel om aandachtspunten bij een mkb-onderneming inzichtelijk te maken. U kunt het Ondernemerskompas op elk gewenst moment inzetten. Hieronder treft u een aantal voorbeelden aan.

U kunt het Ondernemerskompas inzetten **bij bestaande klanten**, bijvoorbeeld:

- Rondom het jaarrekeningproces:
 - als voorbereiding op de samenstellings-, beoordelings- of controleopdracht om de kennis van de onderneming om te zetten naar risico's in het kader van risicogericht samenstellen, beoordelen c.q. controleren.
 - als samenvatting van de bespreking van de jaarrekening waarbij de verschillende aandachtsgebieden van het Ondernemerskompas worden besproken.
- Als leidraad om samen met de ondernemer een plan voor de toekomst op te stellen.
- Als hulpmiddel om de visies van de betrokkenen inzichtelijk te maken.

U kunt het Ondernemerskompas ook gebruiken **bij (het werven van) nieuwe klanten**:

- Als inventarisatie van de bespreekpunten met nieuwe klanten.
- Tijdens het acquisitietraject zodat u laat zien dat u zich betrokken voelt bij de onderneming van uw klanten.

Het Ondernemerskompas kan ook uitstekend voorafgaand aan **een bedrijfsopvolging**, van bijvoorbeeld een familiebedrijf, worden ingezet:

- Om in kaart te brengen hoe de verschillende partijen over de onderneming denken.
- Om de ondernemer bewust te maken van de sterke en zwakke punten van de onderneming.

Daarnaast kan het Ondernemerskompas dienen als hulpmiddel bij **de begeleiding van teammedewerkers**:

- Om hun kennis van de onderneming in kaart te brengen en dit te reviewen voordat zij met een opdracht van start gaan, zodat zij (nog) meer ondernemersgericht en adviesgericht kunnen werken.
- Om te meten of zij weten wat er speelt bij de klant.

Stappenplan voor de inbedding van het Ondernemerskompas

Om het Ondernemerskompas succesvol bij een klant toe te passen, is het allereerst belangrijk om het kompas in te bedden binnen de bestaande processen in de organisatie.

Nr.	Stap	Toelichting
1.	Ga na welke klanten voor het invullen van het Ondernemerskompas geschikt zijn en welke adviseur hieraan wordt gekoppeld.	Dit kunnen zowel bestaande als nieuwe klanten zijn. Het product is niet geschikt voor klanten in zwaar weer.
2A.	Bepaal het doel waarvoor het kompas kan worden ingezet.	De verschillende doelen zijn hierboven omschreven.
2B.	Stel vast dat de doelstelling en de mogelijk hieruit volgende adviesdiensten niet conflicteren met onafhankelijkheidsregels inzake de samenloop van diensten.	Raadpleeg hiervoor de Verordening GBA en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) alsmede het handboek kwaliteit.
3.	Stel vast welke functionarissen voor het invullen van het Ondernemerskompas kunnen/moeten worden uitgenodigd.	Het Ondernemerskompas kan door één of meerdere personen worden ingevuld.
4.	Bepaal de periode waarbinnen het kompas ingevuld moet worden en de rol (incl. timing) van de adviseur.	Denk hier aan begeleiding bij het invullen van de vragen c.q. wanneer het kompas door de adviseur moet worden ingevuld.
5.	Nodig deelnemers uit en stel vast dat iedere deelnemer binnen de gestelde termijn het Ondernemerskompas heeft ingevuld.	U krijgt per e-mail een melding als de klant het ondernemerskompas heeft ingevuld.
6.	Vul zelf het Ondernemerskompas in en genereer zowel de individuele als de groepsrapportage.	De rapportage kan op ieder gewenst moment worden gegenereerd, bij voorkeur eerst nadat de klant de vragenlijst heeft ingevuld (exclusief adviseur) en daarna inclusief adviseur.
7.	Beoordeel de individuele rapportage op scoring en voorgestelde aandachtspunten.	Genereer hiertoe de pdf-rapportages uit het systeem en voorzie deze van juiste naam en versienummer.
8.	Ga na hoe de uitkomsten het beste met de klant besproken kunnen worden (adviesstrategie) en wat mogelijke vragen c.q. vervolgstappen kunnen zijn.	Betrek hierbij zo nodig ook andere medewerkers (betrokken bij de opdracht dan wel specifieke deskundigen) en raadpleeg de Mkb-advieswijzer.
9.	Bepaal de verdere vervolgstappen voor de onderneming en de adviseur en leg deze vast in een adviesplan.	Het adviesplan maakt onderdeel uit van een integraal adviesdossier.
10.	Integreer de verdere advieswerkzaamheden binnen de bestaande afspraken/opdrachten en monitor de gemaakte afspraken en de gegeven adviezen (kwaliteitsbewaking).	Uiteindelijk zullen de advieswerkzaamheden binnen kantoor naar een hoger plan worden getild met kwaliteitsborging en -bewaking.

Dit stappenplan kan op verschillende manieren worden geconcretiseerd afhankelijk van de wijze waarop het kantoor is georganiseerd (werken vanuit kennisdisciplines of vanuit klantenteams), de beschikbare adviseurs, de deskundigen en de kennis(tools). Verder zal dit ook afhankelijk zijn van de situatie bij de klant, de klantbehoefte en de kantoordesources die daarvoor beschikbaar zijn.

De beoordeling van de rapportage

Na het formuleren van de doelstelling van het Ondernemerskompas en de organisatorische inbedding gaan wij in deze paragraaf in op de inhoudelijke beoordeling van de rapportage n.a.v. een ingevuld Ondernemerskompas. Hiervoor kan de volgende werkwijze worden gehanteerd:

Nr.	Uitwerking: Stap	Toelichting
1.	Recapituleer de doelstellingen waarvoor het Ondernemerskompas is uitgezet en ga na of het Ondernemerskompas door alle uitgenodigde personen is ingevuld.	Zie uitwerking van het stappenplan zoals opgenomen in deze praktijkhandreiking.
2.	Neem kennis van alle relevante afspraken en geformuleerde werkstappen volgens het adviesdossier om de uitkomsten van het Ondernemerskompas binnen de juiste context en randvoorwaarden te kunnen beoordelen.	Zie de organisatorische inbedding van het Ondernemerskompas.
3.	Download het rapport met uitkomsten en beoordeel de mate van consensus tussen de verschillende respondenten in het spindiagram. Noteer eventuele afwijkingen binnen de groep als apart bespreekpunt.	De individuele rapportage geeft vaak alleen een indicatie van de verbeterpunten. De groepsrapportage zegt meer, vooral als de individuele scores niet te veel afwijken. Dat betekent immers dat alle respondenten tot dezelfde verbeterpunten komen. Grote afwijkingen in de uitkomsten zijn echter ook interessant om te bespreken. Waarom denkt de ene respondent dat een bepaald thema goed georganiseerd is en een andere respondent juist niet?
4.	Bepaal volgens het spindiagram de aandachtsgebieden met de laagste score en neem kennis van de hierop gegeven toelichtingen.	Aandachtsgebieden met de laagste score liggen het meest naar binnen (richting centrum) in de grafiek. Dit kan per respondent verschillen.
5.	Beoordeel de hiermee corresponderende aandachtspunten.	In beginsel zijn dit de hoogst genoteerde aandachtspunten.
6.	Maak een afspraak met de klant om de uitkomsten te bespreken.	Is het rapport duidelijk? Kan hij zich vinden in de uitkomsten? Bevestigen ze zijn beeld van de onderneming? Bespreek eerst de afwijkende inzichten (deze zijn inzichtelijk in het spindiagram) en bespreek vervolgens de aandachtspuntenlijst qua inhoud en volgorde.
7.	Bespreek ieder aandachtspunt afzonderlijk. Maak waar nodig gebruik van de Mkb-advieswijzer.	Zie het schema hierna waarin per aandachtsgebied de belangrijkste paragrafen van de Mkb-advieswijzer zijn gekoppeld.
8.	Bepaal de mogelijke vervolgacties voor de ondernemer en voor de adviseur.	Hoe gaan wij nu verder? Vervolgacties kunnen verschillen van uitzoekwerk tot de inzet van een complete dienst. Zie het schema hierna waarin dit is uitgewerkt.
9.	Maak een besprekingsverslag, stuur hiervan ook een exemplaar naar de klant en berg deze op in het adviesdossier.	Het is altijd belangrijk om gemaakte afspraken vast te leggen en te communiceren.
10.	Monitor de tijdige opvolging van gemaakte afspraken.	Zorg dat u aan het stuur blijft. Een goed uitgewerkt Ondernemerskompas is een investering in de klantrelatie.

Verdiepingsinformatie

In deze paragraaf is een relatie gelegd tussen de thema's van het Ondernemerskompas en de SRA-Mkb-Advieswijzer. Ook hebben wij een relatie gelegd met standaard adviesproducten van accountantskantoren.

De SRA-Mkb-advieswijzer is een handboek voor de SRA-adviseur. Het is tot stand gekomen vanuit de behoefte van SRA-kantoren aan een praktisch naslagwerk bij het adviseren van de klanten. De onderwerpen worden op een toegankelijke en zakelijke manier behandeld. De Mkb-advieswijzer belicht het hele terrein van de mkb-adviespraktijk. Naast aandachtspunten, tips en trucs voor het adviesgesprek, geeft de advieswijzer een korte en bondige toelichting op belangrijke onderwerpen voor de ondernemer, zoals rechts- en ondernemingsvormen, juridische aspecten, bedrijfseconomie, financiering, subsidies, personeel en belastingen.

Kenmerkend voor de advieswijzer is dat de bespreking van een bepaald thema zoveel mogelijk volgens een vast stramien verloopt:

- Kern: definities en beschrijving van het thema;
- Aandachtspunten: voor een verdere detaillering;
- Meer informatie: literatuur en internetreferenties.

In onderstaand schema is de relatie tussen de aandachtsgebieden van het Ondernemerskompas en de Mkb-advieswijzer weergegeven. Daarnaast is het doel om één of meer adviesproducten van het kantoor in te zetten bij de klant.

In de laatste kolom is per aandachtsgebied een verbinding gelegd met de verschillende adviesproducten van de accountantskantoren. De specifieke invulling per kantoor hangt af van de adviesproducten die het accountants- en advieskantoor per aandachtsgebied heeft ontwikkeld, dan wel kan ontwikkelen. Naast de expertise van de adviseur wordt daarbij ook gebruik gemaakt van standaard modellen, checklists en eventueel meer gespecialiseerde programmatuur.

Nr.	Aandachtsgebied	SRA Mkb-advieswijzer	Standaard adviesproducten
1.	Strategie: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische doelstellingen • Kansen en bedreigingen • Vooruitzichten van de onderneming • Plannen voor nieuwe ontwikkelingen • Plannen voor groei of specialisatie 	1.2.4 Familiebedrijvenadviseur 2.1.1 De ondernemer 2.1.2 De onderneming 2.1.3 Markt: verkoop van product of dienst 2.4.1 Locatiekeuze 2.6.3 Webwinkels	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen of beoordelen ondernemingsplan. • Opstellen liquiditeitsprojecties. • Beoordelen of opstellen SWOT-analyse. • Beoordelen of opstellen groeiscenario's. • Beoordelen of opstellen financiële planning dga (incl. pensioenopbouw).
2.	Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Klantentevredenheid-onderzoek • Communicatie en marketingplan • Acquisitie en reclameplan • Inzicht in klantensegmentatie • Optimaal distributiekanaal 	2.5.1 Marktanalyse 2.5.2 Klantanalyse 2.5.3 Omgevingsanalyse 2.5.4 Concurrentieanalyse 2.5.5 Marketingmix 2.6.1 Acquisitie	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen of opzetten marktanalyse. • Beoordelen of opzetten marketingplan. • Begeleiden keuze en inrichten CRM-software. • Begeleiden keuze en inrichten ERP-pakketten.
3.	Organisatie: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibiliteit organisatie • Interne afstemming • Kennis en leervermogen • Organisatiestructuur en stijl van leiding geven • Actualiteit ICT-omgeving 	2.1.4 Organisatie 2.4.2 Huren of kopen 2.4.3 Bedrijf aan huis 2.4.4 Bedrijfsverzamelgebouw 3.1.6 Joint venture 3.1.7 Franchising 3.9 Vergunningen	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen administratieve organisatie en interne controle. • Begeleiden keuze rechtsvorm en omzetting. • Organisatieadvies. • ICT-advies op basis van ICT-scans. • Online accountantsportals.

Nr.	Aandachtsgebied	SRA-Mkb-Advieswijzer	Standaard adviesproducten
4.	Risicomangement: <ul style="list-style-type: none"> • Actualiteit contracten en leveringsvoorwaarden • Passende rechtsvorm • Onverzekerde risico's • Afhankelijkheid van sleutelfunctionarissen • Informatiebeveiliging 	5.1.1 Bestuurdersaansprakelijkheid 5.1.2 Productaansprakelijkheid 5.1.3 Inleners- of ketenaansprakelijkheid 5.2.1 Contracteren 5.2.3 Vertegenwoordigingsbevoegdheid 5.2.5 Algemene voorwaarden 5.9 Verzekeren 5.10 Bescherming persoonsgegevens	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen en opstellen van contracten. • Uitvoeren van risicoscans (op diverse gebieden zijn hiervoor risicoscans beschikbaar). • Uitvoeren van ICT-scans op gebied van informatiebeveiliging en privacy.
5.	Human Resources Management (HRM): <ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtige personeelsopbouw • Adequaate personeelsbeleid • Goede arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden • Wervings- en selectiebeleid • Goede arbeidsomstandigheden 	9.1 Personeelsplanning 9.2 Werving en selectie 9.4 Personeelsbeleid 9.5 Functionering en beoordeling 9.6 Effectief belonen 9.7 Arbeidsvoorwaarden 9.9 Flexibele arbeidsvoorwaarden 9.17 Einde arbeidsovereenkomst	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen of opzetten personeelsbeoordelings-systeem. • Begeleiden aanname- en ontslagprocedure. • Beoordelen of opzetten werkkostenregeling. • Begeleiding bij keuzes rondom diverse regelingen.
6.	Financiële positie: <ul style="list-style-type: none"> • Financiële positie • Financiële planning • Actualiteit financieringen • Rentabiliteit eigen en totaal vermogen • Zekerheden en betalingscapaciteit 	5.4.1 Financiering en zekerheden 6.7 Kengetallen en ratio-analyse 7.1 Financiering algemeen 7.2 Kredietaanvraag mkb 7.3 Continuïteitsproblematiek 7.5 Bancaire financiering 7.9 Bijzondere financieringsvormen	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen en opzetten financiële planning en eventueel herstructurering. • Beoordelen van prognoses met scenario's en gevoeligheidsanalyses. • Beoordelen gestelde zekerheden aan en voor derden.
7.	Werkkapitaalbeheer: <ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid van derden • Debiteurenbewaking • Liquiditeitspositie • Relatie met bankiers • Fluctuaties werkkapitaal 	2.3.5 Debiteurenbeleid 2.3.6 Liquiditeitsbeheer 5.5 Geschillen en procedures 5.6 Incasso, beslag en executie 7.6 Leasing en factoring 7.7 Rentederivaten	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen en opzetten van kredietaanvragen. • Monitoren van kredieten en begeleiden kredietrevisies door bank. • Beoordelen of opzetten werkkapitaal-beheersplan.
8.	Financiële informatie: <ul style="list-style-type: none"> • Tussentijdse cijfers • Administratieve verwerking • Inzicht in omzet- en margeontwikkeling • Kostenbewaking • Tussentijdse resultatenanalyse 	2.3.4 Administratie 3.6.1 Administratieve organisatie en Functiescheiding 3.6.2 Inrichting administratie 3.7.1 Functie en inhoud van een Management-informatiesysteem 3.7.2 Belang management-informatiesysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen en opstellen tussentijdse cijfers. • Benchmarking. • Ondersteuning administratieve verwerking. • Beoordelen of opzetten managementrapportages met bedrijfseconomische analyses. • Analyses kostenbesparing.

	Aandachtsgebied	SRA-Mkb-Advieswijzer	Standaard adviesproducten
9.	Overname en opvolging: <ul style="list-style-type: none"> • Voornemen tot overname of verkoop • Due diligence onderzoek • Verkoopklaar maken van de onderneming • Bedrijfsopvolging • Integratieproces na overname 	3.10 Bedrijfsopvolging en overdracht 3.11 Juridische aspecten van een bedrijfsoverdracht 3.12 Bedrijfsbeëindiging 4.2.4 Echtscheiding 10.7 Oudedagsvoorzieningen 10.9 Bedrijfsopvolging	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren due diligence onderzoek. • Ondersteuning bij verkoopklaar maken onderneming. • Begeleiding bedrijfsopvolging. • Beoordelen of opstellen fusieplan. • Begeleiden managementbuy-out.
10	Overige aspecten: <ul style="list-style-type: none"> • Administratieve software • Standard Business Reporting • Credit rating • Financiële instrumenten • Maatschappelijk verantwoord ondernemen 	2.7.1 Voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen 2.7.2 Duurzaam inkopen 2.7.3 Duurzame energie 3.6.3 Standard Business Reporting 7.4 Kredietrating banken	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding of opzetten SBR Rapportage. • Begeleiding bij keuze voor financiële instrumenten. • Begeleiden of opzetten credit management. • Begeleiden of opzetten MVO-rapportage.

De SRA-Mkb-advieswijzer kan zowel bij de voorbereiding en de bespreking van de adviespunten als bij de verdere uitwerking met behulp van de adviesproducten behulpzaam zijn. Daarnaast biedt SRA aanvullende kennis, met name op het gebied van vaktechniek (accountancy en fiscaal), HRM, automatisering, branchekennis, rating en andere advisering, zie www.sra.nl.

Tijdens de verdere uitwerking is het voor het adviesrendement heel belangrijk om te meten en te toetsen wat u precies aan het doen bent. Sluit dit, op basis van de gemaakte afspraken, aan op de verwachtingen van de klant en beschikt u over voldoende competenties om adviesvraagstukken uit te werken of moet u hiervoor specifieke deskundigen inschakelen. Uiteindelijk zal er ook een bepaalde vorm van kwaliteitsbewaking moeten plaatsvinden. Daarbij wordt niet alleen naar bovenstaande aspecten gekeken maar ook naar het collisie- en collusiegevaar met bestaande opdrachten. Wij raden u aan om in dat kader ook hoofdstuk 1 van de Mkb-advieswijzer te raadplegen. Dat hoofdstuk wordt besloten met tips voor het adviesgesprek en tips voor het adviesrapport.

Conclusie

In deze praktijkhandreiking hebben wij beschreven op welke wijze het SRA-Ondernemerskompas ingezet kan worden. Voor een verdere invulling van de verschillende aandachtsgebieden zullen in de toekomst nog meer hulpmiddelen worden ontwikkeld.

Wij verwachten dat het belang van adviseren voor uw organisatie in de komende jaren zal toenemen en dat voor een goede SRA-MKB-adviseur een goede toekomst is weggelegd. Maar wat we hier verder ook over schrijven en wat we ook aan verdere ondersteuning bieden, er geldt in de adviespraktijk maar een gouden regel: adviseren is en blijft mensenwerk.



Bijlage 1: verbeterpunten per aandachtsgebied

In de praktijkhandreiking voor de abonnees zit een overzicht van alle aandachtsgebieden en bijbehorende verbeterpunten.