

de SRA adviseur magazine

nr. 02 06 | 15

PROFS BIZ



02
Bekroning
in FD. En nu
doorpakken
met BIZ!



06
Een mooie
adviesklant.
En wat nu?



22
Wilt u een
speedboot of
olietanker zijn?

Bekroning in Het Financieele Dagblad

En nu doorpakken met BiZ!

We zijn op stoom. Goed op stoom! En dat durven we uit de grond van ons hart te zeggen. De berichtgeving in Het Financieele Dagblad was de bekroning. We hebben het natuurlijk over Branche in Zicht (BiZ). En dit is nog maar het begin. De ondernemer vraagt maatwerk en dat wordt uw core business. Laten we daarom allemaal de rijen sluiten, vooroplopen en delven in de goudmijn die BiZ heet.

Het Financieele Dagblad (FD) omschreef de BiZ-benchmark als volgt: 'Vrijwel alle bedrijven in de analyse van SRA hebben een omzet tot € 10 mln. Deze bedrijven deponeren bij de Kamers van Koophandel meestal alleen de verplichte balans en geen winst- en verliesrekening, waardoor inzicht in de resultaten niet mogelijk is. Doordat accountants aangesloten bij SRA de gegevens wel bundelen, is dit inzicht voor het eerst wel te krijgen'. Dit schreven de journalisten van Het FD nadat zij met hun data-analisten de database van de benchmark tot op het bot fileerden om vervolgens het unieke van de benchmark in te zien. Het leverde ons met het sectorrapport Branches in Zicht 2015 recent een vette opening in die krant op. Daar zijn we trots op. Voor ons, maar vooral voor u.

Bruisend

Er was al langer de wens van SRA-kantoren om cijfers van ondernemers met elkaar te kunnen vergelijken. Maar verschillende initiatieven daartoe zijn destijds in de knop gebroken. Maar dan is er

BiZ, in de bloei en bruisend! Wij hebben doorgepakt. Wij hebben de cijfers zelfs eerder dan de klanten van SRA-kantoren, want voordat klanten hun jaarrekening van hun SRA-accountant/adviseur krijgen, lopen de geanonimiseerde gegevens automatisch de database van de benchmark in. "Geen enkele partij heeft zulke recente data. 3000 jaarrekeningen over 2013 en 2014, uit een databank van 70.000, die we in maart al konden presenteren en analyseren. Wat de accountant/adviseur en zijn klant denken bij andere partijen te kunnen halen, is echt op drijfzand gebaseerd. Natuurlijk hebben we om ons heen gekeken en dan blijkt dat niemand dit heeft. Kamers van Koophandel niet. Banken – denk aan 'Cijfers & Trends' – niet", zegt SRA-directeur Cees Meijer. Marc Johnston, projectmanager BiZ vult aan: "In specifieke gevallen zijn er benchmarks, zoals bij McDonalds of Albert Heijn, maar daar gaat het om benchmarken binnen de eigen groep of zelfs binnen de eigen vestiging. De BOVAG heeft wel cijfers van dealers - daar kunnen wij niet tegenop - maar die data delen dealers niet met elkaar, en belangrijker: hoe groot is die dealermarkt nou eigenlijk, de meeste SRA-adviseurs hebben garagehouders als klant. En zo durf ik over iedere speerbranche (Automotive, Bouw, Horeca, Medische zorg, Retail en Transport) te zeggen dat geen enkele benchmark in de buurt komt van wat wij hebben. Daar durf ik mijn handen voor in het vuur te steken."

Exclusief

De cijfers en het unieke van de database staan dus als een blok. Maar het mooiste is nog dat we de



Al het nieuws op een presenteerblaadje aangeboden



Cees Meijer en Marc Johnston
 “Maar het mooiste is nog dat we de cijfers van de benchmark op basis van vertrouwen krijgen”

cijfers van de benchmark op basis van vertrouwen krijgen. Vertrouwen dat accountants, ondernemers en SRA in elkaar hebben. Want dat is altijd de basis waarop goede zaken kunnen worden gedaan.

Johnston: “Als banken een benchmark zouden beginnen en hun klanten zouden vragen gegevens aan te leveren, is het maar vraag of zij dat doen.”

Kunt u zich nog de commotie herinneren toen ING zijn klantgegevens wilde vercommercialiseren?

Betrouwbare, unieke data zijn dus hot. Meijer: “Banken zouden dolgraag van onze cijfers gebruik willen maken, maar wij houden dat tegen, omdat de cijfers exclusief voor onze leden zijn. We willen wel delen, maar niet waar de incentives voor onze kantoren liggen. De klantspecifieke informatie gebruiken we dus exclusief voor de ondernemer en zijn SRA-vertrouwenspersoon. Maar als het gaat om het verder uitbouwen van brancheautoriteit zoeken we de samenwerking met onder meer banken, brancheorganisaties en universiteiten. Juist omdat het belangrijk is om de cijfers voor de speerbranches te kunnen duiden.”

Hoog in het vaandel

Die duiding heeft bij ons vanaf het begin hoog in het vaandel gestaan. “Ook al zijn de cijfers van de

benchmark heel recent – de politiek maakt zelfs gebruik van oudere gegevens – het zijn cijfers uit het verleden, die alleen met duiding sturing geven aan de toekomst. Wil je de adviesfunctie goed kunnen invullen dan moet je de ondernemer op maat helpen met keuzes maken. En het is juist de structuur van SRA waarin commissies, werkgroepen, stuurgroepen en andere samenwerkingsverbanden met elkaar kennis en ervaring delen, die zich uitstekend leent als springplank voor kantoren om hun kennis van branches op te zetten en uit te diepen. Denk maar aan de branchepanels waarin vertegenwoordigers van banken, brancheorganisaties, SRA-accountants/adviseurs en andere deskundigen graag aanschuiven om over de kansen en uitdagingen van de sector te praten om zo duiding te geven aan de benchmarkcijfers. Ander voorbeeld zijn de branche-expertgroepen waarin de gespecialiseerde SRA-accountant/adviseur zijn kennis kan delen en vergroten.

Daarnaast hebben we een grote slag geslagen met de SRA-Nieuwsbank. Als je BiZ en de Nieuwsbank combineert, krijg je alle recente branche-informatie op een zilveren presenteerblaadje aangeboden. Je hoeft dan niet meer te googelen over de horeca of bouw om te weten wat er speelt. Met die duiding ►

Gratis kennismaken met de

A

Collectie Accountancy

V



Vind snel alle informatie die u nodig heeft met de nieuwe Collectie Accountancy. De enige online collectie van uitgaven voor de dagelijkse praktijk van accountants, compleet en voordelig!



Deze gebruiksvriendelijke online portal geeft toegang tot bronnen als:

- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving
- Handboek Accountancy
- Compendium voor de Jaarrekening
- Handboek Externe Verslaggeving (+ checklist)
- Handboek Jaarrekening (+ checklist)

Binnen de Collectie Accountancy heeft u keuze uit twee pakketten; Compleet en Expert. En, dit alles voor een zeer aantrekkelijke prijs.

Gratis proefabonnement of meer informatie? Ga naar www.wolterskluwer.nl/navigator

proberen we steeds verder te komen en faciliteren we kantoren om per branche deskundigheid op te bouwen”, aldus Meijer.

Voor gek verklaren

Het gaat hard met BiZ. We zien nu al de gewenste omslag in het werken. Waar eerder BiZ-kantoren vragen hadden als ‘Hoeveel kan ik de klant voor het rapport rekenen?’ is er nu wel het besef dat het rapport dient als uitgangspunt voor een goed gesprek. Johnston: “In de branche-expertgroep zit iemand die al morrende van zijn baas met BiZ aan de slag moest, maar die nu anderen voor gek verklaart als ze nog niet met BiZ werken.”

De doelen voor Branche in Zicht voor dit jaar zijn al gehaald: autoriteit opbouwen en genoeg massa in de benchmark, zodat op basis van rechtsvorm en regio geselecteerd kan worden. Alles om de BiZ-rapporten voor ondernemers nog meer klant-specifiek te maken. Zelf kunnen struinen in de database, is een andere wens van de BiZ-kantoren. Johnston: “Dat gaat er zeker wel aankomen.”

Meijer: “Maar dat staat of valt met het hebben van branche-kennis. Heb je onvoldoende kennis in huis

Niemand heeft zo'n benchmark

om duiding aan die cijfers te kunnen geven, dan begeef je je op glad ijs.”

Golden opportunity

Het faciliteren van branche-kennis voor kantoren, het neerzetten van BiZ als autoriteit en het uitbreiden van functionaliteiten van de benchmark, daar gaan we op doorpakken. Meijer: “We blijven hierin investeren, zodat we onze voorsprong kunnen vasthouden. Ik zou de kantoren dan ook willen meegeven: breek uit de waan van de dag en maak strategische keuzes. Want die slag moet bij een hoop kantoren nog gemaakt worden. Laat zien dat je echt in een paar branches gespecialiseerd bent. Want klanten in alle branches bedienen kan, maar dan kom je nooit zo diep. En die verdieping is nou juist waar de ondernemer om vraagt. De benchmark is daarvoor een golden opportunity.” ■

Branches in Zicht 2015 in de media

De uitgebreide aandacht van het FD op 15 mei voor SRA-Branches in Zicht 2015 heeft veel teweeg gebracht. Hoewel moeilijk meetbaar denken we dat de uitkomsten van Branches in Zicht 2015 meer dan een miljoen mensen hebben bereikt. Speel hier als kantoor op in en vertel uw klant over de mogelijkheden van BiZ. Maak hierbij gebruik van de gratis marketingtoolkit die wij voor u hebben samengesteld. Download deze en het rapport op www.sra.nl/biz. Een kleine greep uit de media waarin aandacht aan Branches in Zicht is besteed:

Deze media besteedden aandacht aan het Sectorrapport Branches in Zicht 2015:



Reserveer nu alvast in uw agenda: SRA-BiZ-dag, 25 augustus 2015

Over SRA-BiZ Praktijkopleiding Adviseren

Een mooie adviesklant. En wat nu?

Een klant van Tijssen cs Accountants en Adviseurs is een tandarts met drie praktijken. De tandarts wil dusdanig groeien dat hij over tien jaar met pensioen kan. Welke opties zijn er? Moet de tandarts juist investeren – hij is ambitieus en wil iets neerzetten – of kan hij beter schulden aflossen, want het is maar de vraag hoeveel tandartspraktijken over tien jaar waard zijn?



Jannie Buurman en Ben Hubbers

“Onze filosofie is dat medewerkers in de hele organisatie advieskansen kunnen signaleren”

Het is één van de praktijkgerichte casussen die tijdens de aftrap van de training SRA-BiZ Praktijkopleiding Adviseren werd geanalyseerd. Hoewel de klantgesprekken door de accountants, fiscalisten of relatiebeheerders worden gevoerd, is het adagium bij Tijssen cs 'meerwaarde door samenspel'. Daarom doen ook de assistent-accountants mee aan deze training. "Onze filosofie is dat medewerkers in de hele organisatie advieskansen kunnen signaleren. Daar moet iedereen zich van bewust zijn", zegt Ben Hubbers, accountant en venoot van Tijssen cs te Malden. "We moeten op ieder niveau potentieel in de organisatie benutten", vult Jannie Buurman, accountant, aan: "Een assistent-accountant zit op detail in de administratie en kan zaken constateren en omzetten in kansen voor de ondernemer. Dat komt de klant ten goede en zo kunnen medewerkers binnen onze organisatie ook groeien. Als de assistent-accountant zich inleeft in de klant is dat goed voor de hele organisatie. Hun werkzaamheden gaan verder dan het opstellen van de jaarrekening. Zij moeten ook die omslag maken." Hubbers: "Het geeft de onderneming kracht als je de verantwoordelijkheden zo breed mogelijk verdeelt. Dat maakt het werken zo interessant mogelijk voor iedereen."

Allround kantoor

Tijssen cs is een accountants- en advieskantoor waar de klanten voor het grootste deel in het kleinbedrijf zitten (ondernemingen van nul tot zestig man personeel). Het is een allround kantoor dat ondernemingen in verschillende sectoren bedient. "We hebben geen gerichte branchespecialisatie", zegt Hubbers, "wel hebben we – dat is zo gegroeid – veel klanten in de zorg, zoals huisartsen, tandartsen en fysiotherapeuten." Opsteker vindt Hubbers dat uit klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat 80% van de klanten door mond-tot-mond-reclame bij hen is gekomen. "Dat wil niet zeggen dat we achterover leunen, we blijven ons ontwikkelen. Dat is een continu proces. BiZ past daar goed in en is een goede manier om onze branchekennis te verdiepen. De BiZ-benchmark geeft je uitstekende mogelijkheden voor onderbouwing van jouw advies. Heel veel informatie is zo gestructureerd beschikbaar, informatie die je niet snel en efficiënt zelf kunt verzamelen. Je kunt een stukje onzekerheid bij ondernemers wegnemen als ze het goed doen, maar als het minder gaat ook de pijnpunten eruit halen. Zo kon ik laatst een ondernemer door de benchmark voorhouden dat zijn personeelskosten hoger waren dan die van vergelijkbare schoonmaakbedrijven."



Handen en voeten

In het geval van het schoonmaakbedrijf was het een klip-en-klare zaak. Maar uitdaging blijft om aan de gesprekken met klanten – over bedrijfsovername, over strategische kwesties, over kansen en bedreigingen – dusdanig handen en voeten te geven dat er daadwerkelijk concrete acties uit voortvloeien. Dat is wat BiZ Praktijkopleiding Adviseren doet. Het vergroten van de advieskracht, door het doorlopen van een klantadviestraject, zodat ondernemers gericht geadviseerd kunnen worden, met behulp van BiZ. Tijdens deze praktijkopleiding, die bestaat uit vijf dagdelen verdeeld over een kwartaal, wordt per team van twee medewerkers een bestaande klant van het kantoor in stappen bestudeerd. Met als uitkomst een raamwerk van vraag – wat heeft deze klant nodig? – en aanbod – wat kunnen we hem bieden? Vervolgens worden met de uitkomsten klantgesprekken voorbereid en gevoerd. Waarna deze klantgesprekken worden geanalyseerd om de vervolgstap in het adviestraject te kunnen bepalen.

Tijssen cs heeft vier casussen uit verschillende branches genomen. "We hebben onze klanten van tevoren gebeld en ze verteld dat we hieraan zouden deelnemen en of ze daaraan wilden meewerken, geheel kosteloos natuurlijk", zegt Hubbers. Klanten waren enthousiast.

Dierenspecialzaak

Hubbers heeft zelf niet deelgenomen aan de training BiZ Praktijkopleiding Adviseren. Buurman wel. De eerste sessie is geweest. Zij koos ervoor samen met een assistent-accountant die de klant niet kent in een team te werken om te kijken of

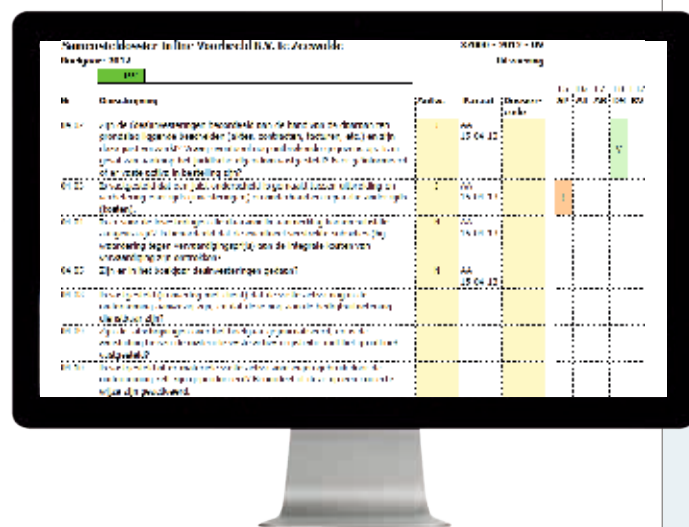
BiZ is uitstekende onderbouwing van jouw advies



Infine Samensteldossier

“Meer overzicht
in minder tijd.”

- SRA-content
- Verbergen van niet-relevante vragen
- Opdrachtgerelateerde werkprogramma's
- Intelligente dossierspecificaties
- Samenstellen, reviewen en ondertekenen
- Integratie met Infine Jaarrekening



Bekijk de demovideo op

www.infine.nl

Samensteldossier
Jaarrekening
SBR

Grootboekanalyse
Tussentijds Rapport
Activaregistratie

Relatiebeheer
Digitaal Dossier
Uren & Facturering

deze laatste op basis van de dossiers tot andere conclusies zou komen als zij. “Wij hadden als team een dierenspecialzaak. Ik ken deze klant al tien jaar. Hij doet het goed en weet waar zijn kansen en bedreigingen liggen, want door het internet staan zijn prijzen onder druk. Elke keer hebben we gesprekken over deze en andere strategische uitdagingen, maar daar blijft het bij. Nu hebben we tijdens de BiZ Praktijkopleiding Adviseren een concreet plan gemaakt over hoe we de kansen kunnen realiseren en wat je daarvoor nodig hebt. Wat wij kunnen vanuit onze expertise is gelukkig al veel, maar we moeten ons misschien ook op anderen buiten ons kantoor beroepen om de klant in onze rol als accountant-adviseur bij sommige vraagstukken te kunnen helpen. Belangrijk was ook om vooraf te bepalen met wie je het klantgesprek wilt aangaan. Is dat de dga of eigenaar alleen, of betrek je ook andere sleutelfiguren bij het proces?”

Dat is nodig om de juiste behoefte in kaart te brengen.”

Maximale

Bij Tijssen waren vier teams geformeerd die elkaar feedback gaven. Vervolgens wordt in de tweede sessie (in totaal zijn er vijf sessies van ieder een dagdeel) het gesprek met de klant voorbereid. Intussen volgt Hubbers, samen met een collega een verkorte managementtraining waarin wordt aangegeven hoe zij de deelnemers aan de BiZ Praktijkopleiding Adviseren tijdens de training kunnen ondersteunen. Buurman: “Ik hoop dat we deze manier van werken doorzetten. Het sluit heel erg aan bij mijn persoonlijke werkwijze. Doel van de praktijkopleiding is om behoeften van de ondernemer te vertalen in een concreet plan en het maximale te halen uit elke samenwerking – met de klant en collega’s – daar gaat het om.” ■

Meer informatie?

Neem voor meer informatie, vragen en/of opmerkingen over de SRA-BiZ Praktijkopleiding Adviseren contact op met SRA, Hellen Kloeze, hkloeze@sra.nl.



Patrick Slomp, relatiebeheerder bij Mulderij & Partners, over de SRA-BiZ Praktijkopleiding Adviseren:

Bij Mulderij & Partners willen ze dat Branche in Zicht (BiZ) meer gebruikt wordt als aanjager om met de ondernemer over ondernemerskwesaties mee te denken, in plaats van dat het een sluitpost van het jaarrekeninggesprek is. “We zetten het niet in zoals het gebruikt moet worden en willen daarom een verdiepingsslag.”

Hij vervolgt: “In de Praktijkopleiding Adviseren komen vragen aan de orde als: wat is de ambitie van de ondernemer? Hoe verloopt zijn administratie? Hoe is zijn pensioen geregeld? Hoe staat het met het personeel? Het BiZ-rapport is een hulpmiddel bij de beantwoording van deze vragen. Ons team heeft een mooie klant die zelf de tussentijdse rapportages doet, waar een goede controller zit, maar wij hebben het idee dat we zaken inzichtelijker kunnen maken, zodat de ondernemer beter kan sturen. Wij brachten deze kansen nooit op deze manier in kaart. Maar als je erover gaat sparren, kom je tot mooie ideeën waar zowel ondernemer als accountant bij gebaat is.”

Wanneer er een raamwerk is voor wat Mulderij & Partners voor deze ondernemer kan betekenen, wordt in de volgende sessie de afspraak met de klant nauwgezet voorbereid, zodat de klant ook de toegevoegde waarde ervan inziet. Vervolgens wordt met de ondernemer besproken welke mogelijkheden hij heeft om richting de gewenste situatie te komen. Wanneer de ondernemer zijn keuze heeft gemaakt, worden gezamenlijk de te nemen stappen bepaald. Op deze manier krijgt de ondernemer een optimale begeleiding, met tussentijdse afstemming. Kortom, advies op maat.

Hoewel sommige collega’s van Slomp sceptisch waren om mee te doen aan de nieuwe training BiZ Praktijkopleiding Adviseren, zijn ze nu positiever gestemd. “Er komt meer structuur in de manier van aanpakken”, aldus Slomp.



Nederlands Instituut Register Payroll Accounting (NIRPA)
Onafhankelijk keurmerk vakgebied Payroll Accounting

De Payroll Professional staat in het register!

Onze registers:



Waarborg van Kwaliteit

Voor verdere informatie en inschrijven: www.nirpa.nl.

**Kom ook op 8 september 2015
naar het NIRPA congres, hét congres
voor de Payroll Professional!**

Meer informatie: www.nirpa.nl/congres



Hoe sterk is ons merk?

En waarom zo naar buiten treden...



Hoe kijkt u als SRA-lid naar de merken SRA en BiZ en welke associaties heeft u hierbij? Hoe kunnen wij het beste BiZ positioneren richting ondernemers? Vragen waarop wij via het SRA-Merk & propositieonderzoek antwoord hebben gekregen. En daarbij vertelde u ons ook nog wat u sterk en minder sterk vindt aan SRA. Voor ons waardevolle informatie die we graag met u delen!

Begin 2015 hebben wij in een steekproef van vennoten van SRA-kantoren en 200 ondernemers onderzocht hoe men SRA en BiZ waardeert. De belangrijkste conclusie is dat zowel SRA als BiZ voor u als SRA-lid sterke merken zijn. Ze roepen veel unieke en positieve associaties op. Een zeer hoog percentage van u geeft aan dat SRA wordt gezien als meer dan een branchevereniging alleen en u beveelt SRA aan bij anderen. BiZ bent u nog aan het ontdekken, dus daar praat u op dit moment nog minder graag over met klanten en andere relaties.

Hoewel SRA en BiZ – zoals verwacht – onbekend zijn onder ondernemers, geven zij na uitleg aan dat beide merken onderscheidende kenmerken in zich hebben. Dit biedt perspectief!

Sterke associaties SRA

Onze opleidingen, vaktechnische ondersteuning en onze rol als algemene belangenbehartiger zijn de drie positieve associaties die het meest genoemd zijn bij het merk SRA. Daarnaast denkt u ook aan kwaliteit, klantgerichtheid, BiZ en het feit dat wij weten wat er speelt in de markt van accountants- ▶



Reliable Office Management

*Het transparant en efficiënt
aanbieden van diensten tegen een
vooraf vastgestelde prijs wordt
steeds belangrijker.*

*Heeft u al gedacht
aan de module Vaste
Prijsafspraken?*

CRM

Urenregistratie &
Declaratie

Document
Management

Planning &
Control

Workflow

Financieel

X-Portal

Business
Intelligence

INNOLAN

• a Wolters Kluwer business

kantoren. Wij zijn er trots op dat deze associaties het verschil maken en dat we ook klantgericht werken. Bijna al deze punten ziet u als een uniek onderdeel van SRA dat niet te koppelen is aan andere merken. Met andere woorden, de zaken die u van SRA als sterk ervaart, zijn in deze combinatie niet te koop bij andere partijen.

Kantoor grootte bepaalt nuances

Dit zijn de belangrijkste conclusies van het merkenonderzoek, maar er zijn op basis van kantoor grootte nog wel wat nuances aan te brengen. De grote en kleine kantoren zijn nog positiever dan de middelgrote SRA-kantoren. Voor de middelgrote kantoren is het niet altijd duidelijk wat de rol van SRA is. Daarnaast kijken deze kantoren minder positief naar BiZ, het aantal mailingen en de toetsende rol van SRA. We zeggen u hierbij toe dat we nog verder gaan onderzoeken waar dit minder positieve gevoel vandaan komt en hoe we als SRA hierop het beste kunnen inspelen. Wij nemen namelijk geen genoegen met een ruime voldoende maar gaan voor de tien!

Het recent verschenen artikel in Het FD is hier een heel mooi voorbeeld van. Ook hebben we veel aandacht gekregen in de (digitale) vakpers. Uit het onderzoek blijkt dat de koppeling SRA-BiZ hierbij voor zowel de SRA-kantoren als ondernemend Nederland een sterke is. We zullen de branchekennis onder de vlag van 'SRA-BiZ' via free publicity maar ook met campagnes uitdragen. De uitgebreide aandacht in onder meer Het FD smaakt zeker naar meer!

Wat verwacht uw klant?

Als vervolg op het onderzoek dat wij enkele jaren geleden in samenwerking met de Universiteit Leiden onder ondernemers hebben uitgevoerd over wat zij verwachten van hun accountant, hebben wij in het merkenonderzoek ook enkele vragen gesteld die in het verlengde hiervan liggen. Uit de antwoorden blijkt dat er in de ogen van ondernemers geen plek is voor de traditionele accountant. Maar wat verwacht men dan wel?

Kennis van en ervaring met de specifieke branche waarin de ondernemer opereert en echte

Bij ondernemers komt Cijfers & Trends pas op de derde plek, na de Kamer van Koophandel en accountantskantoren

Branche-informatie biedt kansen!

SRA-kantoren staan over het algemeen zeer positief ten opzichte van BiZ. Het is u duidelijk wat u aan BiZ heeft en het sluit goed aan op uw behoeften. Ondernemers zijn hierin wat neutraler. Al zijn de grotere ondernemers (meer dan 50 medewerkers) significant positiever over BiZ dan de kleinere ondernemers. Als u aan branche-informatie denkt, denkt u eerst aan informatie van financiële dienstverleners zoals Cijfers & Trends van de Rabobank. Bij ondernemers komt Cijfers & Trends pas op de derde plek, na de Kamer van Koophandel en accountantskantoren. U heeft dus goud in handen zonder dat u het zelf door heeft: door middel van BiZ heeft u unieke kennis in huis die kantoren die geen lid zijn van SRA, nooit kunnen leveren.

Om dit goud te verzilveren wil SRA deze unieke kennis gaan communiceren naar ondernemers.

belangstelling voor de ondernemer zijn de twee meest genoemde rollen van een accountant waar een ondernemer op zit te wachten. Met raad en daad naast de ondernemer staan en het geven van strategisch advies voor de lange termijn zijn zeker ook niet onbelangrijk. Direct gevolgd door financieel inzicht in uw onderneming en het regelmatig verkrijgen van informatie over fiscale zaken. De minst genoemde rol van de tegenwoordige accountant is volgens uw klant de rol van controleur in plaats van adviseur. Een conclusie die u als pro-actief SRA-kantoor zeker zult herkennen! ■

Meer informatie?

Heeft u vragen en/of opmerkingen of wilt u meer informatie over het SRA-Merkenpropositieonderzoek neem dan contact op met SRA, Petra Noordermeer, pnoordermeer@sra.nl.

Controlegrenzen ondernemingen nu juist even niet verhogen

In het maatschappelijk verkeer, bij ondernemers, vanuit nationaal en Europees perspectief én binnen de accountancy-wereld zelf worden vraagtekens gezet bij de huidige grenzen van de wettelijke controleplicht van ondernemingen. In de nieuwe Europese richtlijn wordt de mogelijkheid gecreëerd om kleine (micro)ondernemingen met minder dan 10 werknemers, en tot een balanstotaal van € 6 miljoen en netto-omzet van € 12 miljoen uit te sluiten van de verplichting tot deponering van jaarstukken, daarmee een verlicht regime voor jaarrekeningenverplichtingen introducerend.

De voorstellen uit Europa zijn neergelegd in het wetsvoorstel Uitvoeringswet richtlijn jaarrekening, dat wordt behandeld in de Vaste Kamercommissie voor Veiligheid en Justitie in de Tweede Kamer. SRA maakt zich ernstige zorgen over de gevolgen van dit voorstel en heeft bij de diverse stakeholders aan de bel getrokken. Gezien de toenemende vraag om transparantie en risicobeheersing in het maatschappelijke verkeer, en de vraag naar (andere vormen van) zekerheid in de markt vinden wij het onverantwoord om transparantie binnen, en daarmee betrouwbaarheid van het maatschappelijk verkeer te verminderen.

Waarom?

Verhoging van de grenzen is feitelijk niet noodzakelijk omdat we in Nederland al binnen de aangegeven Europese bandbreedte van de richtlijn controleren. Waarom is het wetsvoorstel dan ingediend en pleiten vele (politieke) partijen toch voor verhoging van de wettelijke controlegrenzen? Hét argument is 'administratieve lastenverlichting' voor een groot contingent kleine/micro-ondernemingen. Semantisch gezien een onjuist argument, want bij administratieve lastenverlichting handelt het om vermindering van regels en de daarmee gepaarde gaande administratieve rompslomp die van overheidswege zijn opgelegd.

Groter risico

De jaarrekeningverplichtingen zijn echter vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek, dat betrekking heeft op rechtspersonen. Publicatie en informatieverschaffing zijn daarin opgenomen omdat de vennootschap (i.t.t. persoonlijke ondernemingen als de eigen zaak, vof, ed.) een beperkte aansprakelijkheid oplevert voor ondernemers en daarmee een groter risico in zich hebben voor stakeholders en belanghebbenden. Ingrijpen in deze verplichtingen is ingrijpen in marktverhoudingen. En dat gaat altijd ten koste van iets anders, zoals verlies van toegang en transparantie van eenduidige informatie over de financiële soliditeit van een onderneming.

Spelersvertrouwen

Het publieke belang van de jaarrekeningenverplichtingen is dat een grote kring van personen en instellingen vertrouwt op de informatie die financiële verantwoordingen – of in breder perspectief financiële verantwoordingen met een controleverklaring – geven. Financiële verantwoordingen dragen bij tot een behoorlijke werking van de markten: het vertrouwen bij alle spelers wordt vergroot. Potentiële financiers (banken, verschaffers van vreemd vermogen, verschaffers van eigen en aansprakelijk vermogen), ondernemers zelf in hun hoedanigheid van handelspartners, en kredietverzekeraars hebben behoefte aan eenduidige en toegankelijke gegevens over de financiële gegoedheid van ondernemingen. Dit vertrouwen wordt versterkt door het inzetten van een wettelijke controle.

Transparantie lost op

De huidige criteria voor de controleplicht zijn opgesteld vóór de economische crisis. Aangezien de balanstotalen en omzetgemiddelden van (middelgrote) ondernemingen flink zijn gedaald, is het aantal ondernemingen dat nu moet voldoen aan de wettelijke controleplicht inmiddels ook afgenomen. Met de invoering van nieuwe criteria zullen verhoudingsgewijs nog minder ondernemingen verplicht worden te rapporteren. Dit druist in tegen het belang van grotere transparantie (en) van betrouwbare informatie ter bevordering van het maatschappelijk verkeer. Navraag bij banken leert dat zij er op dezelfde manier naar kijken.

Wie deponeert?

SRA maakt zich ook zorgen over het voorstel van VNO-NCW en MKB Nederland om de Belastingdienst als informatieverschaffer en deponerend van vereiste balansinformatie uit de aangifte vennootschapsbelasting bij het Handelsregister te willen gaan inzetten. Niet alleen wordt de verantwoordelijkheid voor de eigen

bedrijfsgegevens daarmee uit handen van de ondernemer genomen, ook zal de Belastingdienst meer aandacht voor afwijkingen in de aangifte hebben omdat de fiscale regelgeving niet gelijk hoeft te zijn aan die van de commerciële jaarrekeningregelgeving. De kortere levenscyclus van ondernemingen pleit eigenlijk juist voor een snellere deponering van ondernemingsgegevens voor het maatschappelijk verkeer, terwijl de voorgestelde weg via de aangifte vennootschapsbelasting vanwege de uitstelregeling juist kan zorgen voor oprekking van deponering en daarmee voor vertraging van publicatie.

Lastenverlichting?

De extra werkzaamheden van de Belastingdienst leiden tot extra kosten voor de belastingbetaler. Per saldo een lastenverzwaring voor de burger. Ook de voorgestelde lastenvermindering van het bedrijfsleven is relatief klein: de besparing is volgens VNO-NCW per bedrijf omgerekend € 461 (€ 300 miljoen op 650.000 ondernemingen), terwijl deponering in het kleine segment rond de € 100-200 op jaarbasis kost en dus maximaal € 100 miljoen bespaart. Een druppel op de gloeiende plaat per onderneming. Het levert de overheid niets op, per saldo verlaagt het wel het BBP. Lastenverlichting zal naar ons idee veel eerder via verdergaande digitalisering en uniformering (SBR) worden bereikt, waarbij ook betere (betrouwbare) informatie wordt opgeleverd tegen aanvaardbare kosten. De 'verlichting' van € 300 miljoen zal vervagen, ook door schade op termijn door fraude, failure en niet-tijdig beschikbare informatie.

Lager tarief voor krediet

Het mkb is een belangrijke groeimotor van de economie en bij groei is cyclisch altijd kapitaalbehoefte aan de orde. Voor ondernemingen is voorbereiding hierop belangrijk. Vooral betrouwbare informatie door periodieke accountantscontrole voorkomt dat op het moment dat financiering nodig is er alsnog gecontroleerde (betrouwbare) informatie moet worden opgemaakt. Juist bij financieringsaanvragen gaat het vaak fout door gebrekkige en onbetrouwbare informatieverstrekking (bron: banken). Bovendien levert betrouwbare informatie een besparing op door lagere tarieven bij kredietverstrekking.

Onderzoek nodig

Nu risicobeheersing bij alle stakeholders een steeds belangrijkere rol gaat spelen, de vraag naar zekerheid in de markt (in andere

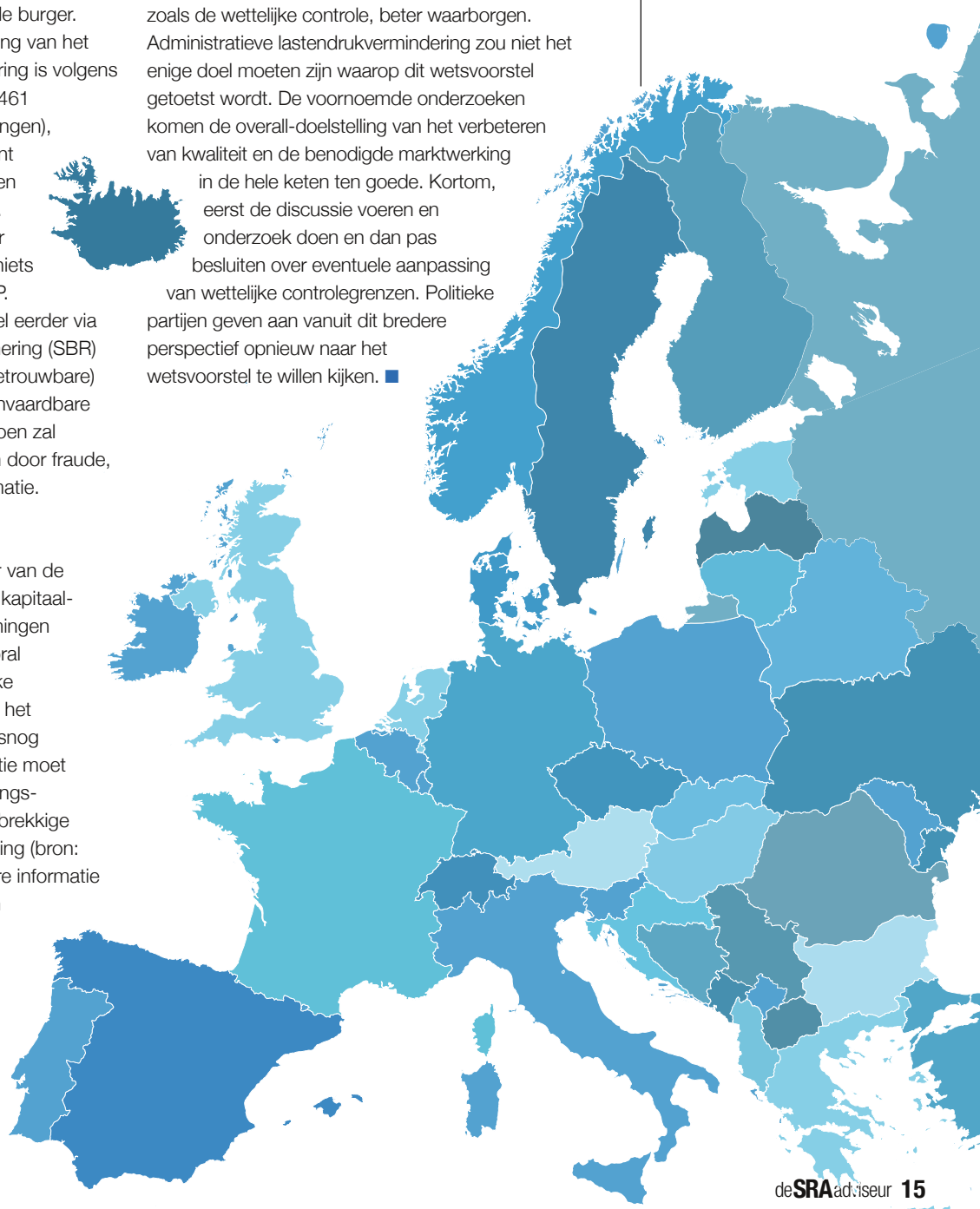
vormen) ook toeneemt, én vanwege het feit dat de overheid (Belastingdienst) steunt op de kwaliteit in de markt ten behoeve van zijn inkomstenstroom, vindt SRA het van belang om de bestaande controlegrenzen voorlopig te handhaven. Met de opstellers van het rapport In het publiek belang, pleiten we wel voor een gedegen onderzoek naar de criteria en uitvraag in het mkb, onderzoek naar de behoeften onder stakeholders, en onderzoek naar de mogelijkheden om gerichtere assurance te kunnen geven in het mkb-segment.

Doel is toegevoegde waarde

Met deze onderzoeken kunnen we de toegevoegde waarde van zekerheid/ betrouwbaarheid en daarmee de effectiviteit, het maatschappelijk nut en de toegevoegde waarde van financiële verantwoordingen, zoals de wettelijke controle, beter waarborgen. Administratieve lastendrukvermindering zou niet het enige doel moeten zijn waarop dit wetsvoorstel getoetst wordt. De voornoemde onderzoeken komen de overall-doelstelling van het verbeteren van kwaliteit en de benodigde marktwerking in de hele keten ten goede. Kortom, eerst de discussie voeren en onderzoek doen en dan pas besluiten over eventuele aanpassing van wettelijke controlegrenzen. Politieke partijen geven aan vanuit dit bredere perspectief opnieuw naar het wetsvoorstel te willen kijken. ■

Meer weten over belangenbehartiging?

Op www.sra.nl vindt u de standpunten en de afspraken met diverse stakeholders in het kader van belangenbehartiging terug. Heeft u vragen of opmerkingen? Neem contact op met Saskia Danse (public affairs) via het SRA-Bureau: 030 656 60 60 of sdanse@sra.nl.



Strategisch raamwerk voor ondernemende accountantskantoren

Vizier op actualisering van de **Blauwdruk** voor de toekomst

Hij is inmiddels vijf jaar oud, de Blauwdruk van het SRA-kantoor in de toekomst. Bedoeld als prikkelende denkrichting voor elk individueel accountantskantoor, een handvat om eens als kantoorleiding stil te staan bij alle externe invloeden die nadrukkelijke gevolgen zullen hebben op de eigen business en toko. Maar ja, de toekomst is inmiddels ook weer vijf jaar weg. Dus: wat zijn de huidige en nieuwe trends, ontwikkelingen, wijzigingen en gevolgen voor de markt, uw kantoor, uw klanten, uw dienstverlening, personeel en aansturingsmodel?

Het SRA-Bureau is bezig om de Blauwdruk te herschrijven en de huidige ontwikkelingen en trends opnieuw te duiden. Om dat allemaal goed in kaart te krijgen en de juiste nuance te kunnen geven, vergt de nodige tijd. Maar de eerste aanknopingspunten richting de toekomst willen we u niet onthouden. Een tipje van de sluier, voordat we na de zomer met een volledige update komen van het SRA-kantoor in de toekomst.

Kiezen voor bedienen

In 2020 (en daarna) is er een andere marktordening ontstaan. Onder invloed van wetgeving, toezicht en digitalisering kiezen kantoren heel duidelijk in welk segment zij werkzaam willen zijn. Het geven van zekerheden op divers gebied blijft en neemt toe, onder meer vanwege de groeiende vraag naar rapportages over risico's in de onderneming. Kantoren zullen echter duidelijker kiezen welke klanten zij willen bedienen en welke diensten en producten zij willen bieden. Niet het verdienenconcept maar het bedienenconcept, de specialisatie, geeft het onderscheidende vermogen.

Vanwege nieuwe wetgeving verandert de wettelijke controlemarkt. Er zullen minder ondernemingen controleplichtig zijn. De uitvraag naar informatie die ondernemers moeten leveren aan de overheid (Belastingdienst), banken, toezichthoudende instanties en andere partijen met een maatschappelijk belang verandert echter tegelijkertijd en neemt qua inhoud toe (deelzekerheden). Beide bewegingen houden de markt enigszins in evenwicht. Met een herstellende economie zal de consoliderende totaalmarkt ook weer kunnen aantrekken.

Kiezen voor kwaliteit

Kiezen voor een niche is kiezen voor onbetwiste kwaliteit. Dat geldt niet alleen voor de wettelijke

controlepraktijk maar zeker ook voor de samenstelpraktijk. Vanuit een duidelijke keuze binnen het vak ontstaan meer, kleinere kantoren (start-ups, zzp'ers) die willen excelleren in een bepaalde niche. Hetzij wettelijke/vrijwillige controle, hetzij samenstel/adviespraktijk. Door gebruik te maken van schaal-grootte dan wel netwerken kunnen kantoren multidisciplinair advies (vastgoed, ICT, juridisch, etc.) blijven aanbieden. De algemene praktijk is vanwege de lokale, regionale en persoonlijke functie vooral nog levensvatbaar voor het kleinere kantoor. Klanten bedienen door samenwerking (netwerken + co-creatie) is echter het toverwoord.

De grote en een deel van de middelgrote kantoren blijven actief in de krimpende wettelijke controlemarkt en zullen vanuit marketingstrategieën onderscheidende sublabels ontwikkelen. Deze kantoren zullen vermoedelijk in staat blijken meerdere disciplines in huis te hebben. De kleinere kantoren handhaven zich als algemene praktijk met een persoonlijke, lokale of regionale functie met een gerichte focus op de relatie of zijn start-ups die zich bedienen van slimme, vernieuwende bedienconcepten binnen multidisciplinaire netwerken.

Niet 'verdienen' maar 'bedienen' creëert het onderscheidend vermogen

Adviesfunctie versterken

Het accountantskantoor moet duidelijke en onderscheidende (strategische) keuzes maken, onder meer door klantprofielen en -behoeften (ontzorging!) te matchen met kwalitatief hoogstaande producten en diensten, op persoonlijke maat van iedere klant. Klantkennis en relatie-management vormen de basis en voorwaarde voor het creëren van de klantvraag en het vervolgens op maat bedienen van de klant. De adviesfunctie van het accountantskantoor wordt zo versterkt. Daarvoor ontwikkelen kantoren nieuwe bedien- (in plaats van verdien)modellen. De kantoororganisatie wordt volledig aangepast op de bedienmodellen (processen, systemen, personeel).

De volledige geautomatiseerde digitale systemen leveren input voor een kwalitatief hoogwaardige controle- dan wel samenstelpraktijk. De output is vaak niet langer het eindstation (en zeker geen 'commodity'), maar creëert een solide basis voor alle andere adviesdiensten die een kantoor op maat aan de klant levert. Door cijfers te verrijken ontstaan nieuwe, innovatieve producten; juist ook in de persoonlijke, online samenwerking met de klant. Kennis delen creëert meerwaarde voor zowel klant als kantoor. Klant en kantoor werken steeds meer samen, waarbij het kantoor regisseur is/blijft van de klantbehoeften. Oude dienstverlening migreert naar nieuwe vormen.

Toegevoegde waarde

Om hun bestaansrecht te waarborgen moeten kantoren laten zien welke toegevoegde waarde zij kunnen bieden aan hun klanten. Dat geldt met name voor de (relevantie van de) samenstelpraktijk. Het onderscheidende aspect ten opzichte van administratiekantoren moet gevonden worden in het inbrengen van zekerheidsaspecten in de samenstelpraktijk, en door het verrijken en vervolgens duiden van cijfers. Ook concurrentie uit andere hoek van bijvoorbeeld ICT-aanbieders, banken en andere zakelijke dienstverleners maakt het inzichtelijk maken van toegevoegde waarde een must.

Het belang van sales, marketing, relatie-management neemt sterk toe. Kwaliteit in de markt (dit is kwaliteit van processen, vaktechnische in- en output en relevantie) wordt steeds belangrijker omdat de transparantie daarvan via allerlei kanalen toeneemt; kantoren moeten dan ook meer effort steken in de bewijsvoering van kwaliteit via bijvoorbeeld 'onderscheidende (product/dienst) sublabels', netwerken en social media.

Onbetwiste kwaliteit in de markt wordt nog belangrijker

Co-creatie en kennis

Ondernemers willen worden ontzorgd. Dat is van alle tijden. De vorm waarin dat gebeurt evolueert echter mee met de tijd, onder invloed van digitale, wettelijke, demografische en andere ontwikkelingen en veranderingen. De accountant-ondernemer speelt daarop in met nieuwe innovatieve producten en diensten, bij voorkeur op maat: gemaakt op de persoonlijke behoefte van ieder van zijn klanten. Kernwoorden voor (toekomstige) ondernemers daarbij zijn co-creatie en kennis. De ondernemer zit graag samen met zijn accountant/adviseur aan de knoppen.

De levenscyclus van een onderneming wordt steeds korter. Informatie (data) en kennis die ondernemers helpen bij elke fase van zijn onderneming is gewenst. Naast het bieden van transparantie, deelzekerheden op risico's en kennis over de huidige fase waarin de onderneming zich bevindt, biedt de accountant door verrijking en duiding van cijfers ook inzicht in stuur- en managementinformatie die van belang kunnen zijn voor volgende fases van de onderneming. Stakeholders/het maatschappelijke verkeer verlangen dat ondernemers daar ook inzicht in kunnen bieden. Deze rol is de accountant/adviseur op het lijf geschreven omdat hij harde én zachte componenten kan bundelen bij het afgeven van (deel) zekerheid.

De (wettelijk ingegeven) scheiding van diensten (controle en advies) bij accountantskantoren maakt dat ondernemers gerichter hun adviseur zullen kiezen en vanwege grotere transparantie op zoek zullen gaan naar toegevoegde waarde en kwaliteit. Rondshoppen zal in de accountancy- en advieswereld zijn intrede doen. Kantoren zullen dus niet alleen hun interne 'fabriek' goed op orde moeten hebben maar ook hun pre-sales en marketing-proces goed moeten inrichten. ■

Geïnspireerd?

Verschillende gremia binnen SRA zullen feedback geven op de nieuwe Blauwdruk. Bent u geïnspireerd door deze tip van de sluijer en wilt u ook input geven? Neem dan contact op met SRA, Menno Kooreman of Saskia Danse, 030 656 60 60.

Over Standard Business Reporting: Gemiste kans of realtime stuurinformatie?

Wie Standard Business Reporting (SBR) simpelweg gebruikt om aan het einde van de rit de jaarrekening elektronisch en gestandaardiseerd aan uitvragers – zoals de Belastingdienst, banken, Kamer van Koophandel – te leveren, mist kansen. Want gestandaardiseerde informatiestromen zorgen bij een juiste aanpak voor (realtime) stuurinformatie voor de ondernemer. Maar dat betekent wel een omslag in de manier van werken.

Het zijn Harry Marissen, directeur van Harrier Accountancy – Bedrijfsadvies en lid van de SRA-Commissie Vaktechniek Accountancy, en Menno Kooreman, hoofd automatisering van SRA, die daarover betogen. Kooreman: “Wat ik in de praktijk zie is dat SBR nu aan de achterkant van het verantwoordingsproces wordt ingezet. Dat heeft ook te maken met de legacy van bestaande kantoororganisaties en de producten die softwareleveranciers aanbieden. Daardoor verandert het werkproces niet en zien te weinig marktpartijen de meerwaarde van SBR in. In de kern gaat het om hergebruik van data voor de ondernemer en andere uitvragers.”

Bij de kop vatten

Die legacy heeft Marissen vijf jaar geleden van zich afgeschud toen hij from scratch met zijn advieskantoor in Groningen begon. Zaken als SBR en andere online toepassingen werden meteen bij de kop gevat om de ondernemer – want daar gaat het natuurlijk om – van managementinformatie te voorzien waarop hij kan sturen. Het uitgangspunt van Marissen is dat je teruggaat tot het kleinste detail in de financiële administratie. Je begint echt bij de basis. “Bij ons is het startpunt de eerste vastlegging, dus de eerste boeking. Wij hebben alleen maar klanten van wie we beschikken over data op het kleinste detailniveau. Het is bij ons onbestaanbaar dat we gebruikmaken van een werkprogramma dat aansluit op een saldbalans. Want die saldbalans heeft de klant aangeleverd”, zegt Marissen. “Vervolgens voeren we vanaf het niveau van de eerste vastlegging optimalisaties

door. Het maakt niet uit of dat proces via software bij de klant gaat of via ons. Wij zorgen ervoor dat we de data van de klant kunnen inlezen, hoewel dat niet zomaar even is geregeld.” De klanten van Harrier dragen daar zelf ook aan bij. “Eenduidige tijdige vastlegging is belangrijk. Wij leiden als dat nodig is de boekhouder van de onderneming op, want als de primaire vastlegging niet goed gaat, ben je alleen maar fouten aan het herstellen.” De meeste klanten werken met scanboeken of soortgelijke toepassingen die vervolgens geautomatiseerd bij Harrier worden verwerkt. “Die toepassingen heb je wel nodig.”

Cijfers op maandbasis

Marissen vervolgt: “Die primaire vastleggingen – boekingen, loonjournaals etc. – moeten op maandbasis bijgewerkt zijn in het systeem. Het is bijna realtime. Want wij beogen de ondernemer te voorzien van relevante informatie. Je wilt in de huid van de ondernemer kunnen kruipen en hem niet lastig vallen met facturen van honderden euro’s omdat informatie nog handmatig in een systeem moet worden ingevoerd of onnodige checks worden gedaan. Je ziet trouwens vaker dat accountantskantoren wel een goed ICT-systeem hebben, maar het niet goed hebben ingericht of er niet voldoende op vertrouwen.”

Vertrouwen op het ICT-systeem

Marissen heeft een ICT-systeem dat maandelijks geautomatiseerde controles op posten uitvoert. “Dat zijn simpele rekenregels”, legt hij uit. “Denk aan het vergelijken van de omzet – of andere kritische posten, zoals brutomarge, lonen en onderhanden werk – met het jaar ervoor en als dat zoveel procent afwijkt, dan is dat een constatering waar je wat mee moet. Maar staat het licht op groen, dan vertrouw je op het systeem en hoef je zelf geen checks meer te doen, want je kent de waarborgen van het systeem.

Als je TomTom linksaf zegt,
pak je ook niet de kaart erbij



**Menno Kooreman
en Harry Marissen**
“Het gebruik van
data zal een hoge
vlucht nemen”

Als je TomTom zegt dat je linksaf moet, pak je ook niet de kaart erbij. Het zijn dus handelingen die het systeem kan uitvoeren, terwijl dat bij veel kantoren nog handmatig gebeurt. Dat kost ontzettend veel tijd en geld waardoor je tussentijdse rapportages naar de klant niet kunt waarmaken. Wij zitten maandelijks bij een klant – in dit geval een start up – om de bezettingsgraad en omzet van de hotelkamers, de omzet per klant en andere relevante informatie te bespreken.” Kooreman: “Dat is ook precies wat deze ondernemer vraagt en waarin Harrier hem kan bijstaan. Advies op maat. Dat is wat ondernemers willen.”

Validatie voor dataset

Harrier is exemplarisch voor een andere manier van inzetten van SBR wat ten goede komt aan zijn organisatie en die van de ondernemer. Het gebruik van data zal volgens Marissen en Kooreman – en zij staan daarin, zoals u ongetwijfeld overal leest, niet alleen – een hoge vlucht nemen. “Dat betekent ook dat er een andere manier van validatie aan die data moet worden gegeven”, zegt Marissen. Dat beaamt ook Kooreman: “Accountants moeten op een ander moment in de verantwoordingsketen assurance geven. Niet aan het eind, maar veel meer in het begin.” Marissen: “SBR richt zich primair op betrouwbare verantwoordingsrapportages. Dat is het domein van de accountant bij uitstek. Het grote verschil is dat niet aan de rapportage, maar aan het proces een mate van betrouwbaarheid moet

worden toegekend. De huidige regels, zoals de HRA en NV COS, zijn niet toereikend. Zij bieden validatie over een product, bijvoorbeeld de jaarrekening, maar niet over een set aan data. En dat is wel nodig.”

Ingehaald

Marissen denkt dat we naar een situatie gaan waarin zo'n 70 tot 80% van de samenstellingszamenheden zonder menselijke tussenkomst gevalideerd kan worden. De volgende stap zal zijn dat accountants/adviseurs samen met de klant een systeem ontwikkelen waarbij de uitvragers – bijvoorbeeld een bank – vanuit een database zelf overzichten van een onderneming kunnen samenstellen. Hoe kan ik nu een verklaring afgeven voor een overzicht waarvan ik niet weet dat de bank die heeft opgevraagd? “Accountants moeten samen, onder guidance van SRA en anderen, afspraken maken over hoe we die kwaliteit van die dataset kunnen borgen, anders gaan anderen het voor ons doen. Banken geven nu al aan dat het ze niet uitmaakt of een accountant gegevens aanlevert of een administratiekantoor. Accountants investeren heel veel in kennis en kunde en daarmee kunnen we ons onderscheiden als het gaat om elektronische data-uitwisseling. Je kunt niet zeggen dat je het zo druk hebt met de jaarrekening en intussen niet bewegen. Als je bang bent dat je met je nieuwe business je oude business kwijtraakt en daardoor stil blijft staan, word je door anderen ingehaald.” ■

Inzicht in de aandachtspunten voor uw kantoor

Het Benchmarkonderzoek voor SRA-kantoren is weer van start gegaan. Het onderzoek is uitgebreid. Uiteraard komen nog steeds de belangrijkste kengetallen aan de orde zoals de omzet per medewerker en type opdracht, de tarieven, de productiviteit etcetera.

Individuele analyse van uw resultaten

Nieuw is de individuele analyse die er van uw benchmarkgegevens gemaakt wordt. In de rapportage treft u een aantal aandachtspunten en verbeterpunten voor uw kantoor aan. Zo krijgt u een handvat voor het optimaliseren van uw kantoor. Tevens krijgt u de gelegenheid om met een persoonlijk adviseur uw resultaten en aandachtspunten te bespreken.

Ook inzicht in strategie en toekomstplannen!

Dit jaar hebben wij een aantal vragen opgenomen die inzicht geven in de strategie en toekomstplannen van de kantoren. Welke richting willen zij op? Waarop leggen zij de focus?

Deelname en meer informatie

De kosten van deelname aan het Benchmarkonderzoek bedragen € 298. U heeft tot 1 juli 2015 de tijd om de vragenlijst in te vullen in ons Online Benchmarkportal. Voor meer informatie of een aanmelding zie www.sra.nl/benchmark. Mocht u vragen hebben, neem dan even contact op met Dyonne Langerak.

Samen in een dag naar een helder plan van aanpak

Veel accountantskantoren nemen na de voorjaarsdruk de tijd om bewust na te denken over de toekomst. Meer klantcontact, efficiënter werken, ICT-oplossingen, u herkent het vast. Wilt u dit oppakken? Wij helpen u! Neem deel aan een SRA-Strategiedag voor uw kantoor.

- laagdrempelige inspiratiesessies over uw strategie
- de neuzen dezelfde kant op
- tijd nemen voor trends en ontwikkelingen
- met als resultaat een praktisch actieplan

Geïnteresseerd?

Kijk voor meer informatie en ervaringen op www.sra.nl/strategiedag of bel voor een gratis intakegesprek met Judith van der Hulst of Wilma Hosang, 030-656 60 60.

Nieuw! Online Adviesplatform inclusief SRA-Kredietaanvraag

Maak nu kennis met het Online Adviesplatform! Een aantal adviesproducten zijn nu aan elkaar gekoppeld via één dashboard. Op basis van geïmporteerde jaarrekeningen kunt u een prognose opstellen, een kredietaanvraag maken en de rating opvragen.

Een nieuw product hierin is de SRA-Kredietaanvraag. De kredietaanvraag is gebaseerd op een prognose die gemaakt is op basis van één of meer jaarrekeningen. Verder wordt zowel in de prognose als in de kredietaanvraag een indicatie gegeven van de rating. Kortom, door slim hergebruik van data kunt u efficiënt werken!

Geïnteresseerd?

Graag laten wij het Online Adviesplatform aan u zien. Dit kan in een presentatie bij u op kantoor, maar het is ook mogelijk om de informatiebijeenkomst bij SRA bij te wonen op 24 juni. Mocht u vragen hebben, of alvast uw interesse kenbaar maken, neem dan gerust contact met Amida Elmoudni: aelmoudni@sra.nl of 06-46890204.

SRA-Nieuwsbank: nieuws op een presenteerblaadje

In de Nieuwsbank vindt u actueel nieuws dat aansluit bij uw mkb-kantoren, gesorteerd op adviesthema's, klanten en branches. Het nieuws wordt door de SRA-redactie geschreven, gecontroleerd en geselecteerd, waardoor de kwaliteit is gewaarborgd.

Beknpte artikelen over onder meer fiscaliteit, personeel, pensioenen en financiën. Zo bent u altijd op de hoogte van het laatste nieuws. En nog mooier, u kunt uw klant direct op de hoogte brengen door het persoonlijk te mailen. Ook in uw eigen huisstijl.

Nieuw

Vanaf 1 juli is het mogelijk een digitale nieuwsbrief (13 keer per jaar) op te laten maken in eigen huisstijl, te verzenden en op uw website te laten plaatsen. Kijk voor meer informatie op www.sra.nl/nieuwsbank of neem contact op met Iris de Deugd, marketing@sra.nl. De SRA-Nieuwsbank is exclusief voor SRA-leden.

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@werkenbijijsra.nl. Of volg ons via twitter @werkenbijijsra.

Beginnend/gevorderd assistent-accountant (ref 3031)

Regio: Zuid-Holland.

Vrouw, halverwege 20. Beschikt over enige relevante werkervaring, zowel binnen een Big Four-kantoor als binnen een mkb-kantoor. Is op zoek naar een nieuwe passende werkplek.

Senior belastingadviseur (ref 3033)

Regio: Zuid-Holland.

Man, begin 50. Werkt nu 4 jaar voor zichzelf, maar zoekt toch liever weer een functie in loondienst. Een uiteindelijke functie als vennoot sluit hij niet uit, maar is geen doel op zich. Hiervoor heeft hij bijna 20 jaar relevante werkervaring opgedaan.

Investeer in uw relaties

SRA helpt u met de positionering van uw kantoor. Van strategisch advies tot praktische communicatiemiddelen. SRA brengt, naast de SRA-Nieuwsbank, boeken en brochures uit, waarmee u uw kantoor kunt profileren. Uit voorraad leverbaar zijn:

Jaarrekening MKB & Checklist 2015

Met Jaarrekening MKB en bijbehorende Checklist bij de hand weet u zeker dat u aan alle verplichtingen voldoet voor de jaarverslaggeving van uw mkb-klanten. Met de Elektronische Checklist kunt u alle regels nog gemakkelijker toepassen in uw digitale dossiervorming.



DGA in de pocket 2015

Met het boekje DGA in de pocket geeft u uw dga-klanten op een luchtige manier inzicht in alle vraagstukken en fiscale veranderingen waar zij mee te maken krijgen.



Positioneer uw kantoor bij buitenlandse relaties

Met de nieuwe SRA-edities van Doing Business in the Netherlands en Unternehmen in den Niederlanden zet u uw kantoor op de kaart bij buitenlandse bedrijven.



E-book Fiscale cijfers 2015

Digitale versie van Fiscale cijfers 2015 met handig zoekstelsel. Ideaal voor op uw iPad of laptop. Update verschijnt in juli 2015.

Meer informatie & bestellen

Op www.sra.nl/kantoorondersteuning vindt u uitgebreide informatie per product. Wilt een bestelling plaatsen, stuur dan een bericht naar marketing@sra.nl.

Relatiebeheerder (ref 3045)

Regio: Drenthe.

Vrouw, begin 50. Werkt nu bijna 10 jaar bij haar huidige kantoor, maar is bewust op zoek naar iets anders. Belangrijke reden is dat ze wil verhuizen naar het noorden van het land. Zoekt een functie voor zo'n 30 uur per week.

Belastingadviseur (ref 3051)

Regio: Limburg.

Man, begin 40. Werkt nu 13 jaar bij hetzelfde accountantskantoor, maar zoekt vanwege bedrijfseconomische omstandigheden een ander kantoor.

Gevorderd/zelfstandig assistent-accountant (ref 3057)

Regio: Utrecht.

Vrouw, halverwege 30. Kan zich niet verder ontwikkelen binnen haar huidige accountantskantoor. De partners geven erg weinig uit handen. Is op zoek naar een andere, beter passende, organisatie.

(Beginnend) relatiebeheerder (3059)

Regio: Overijssel/Flevoland.

Man, eind 20. Werkt nu bijna 8 jaar bij hetzelfde accountantskantoor. Door interne omstandigheden zijn er onvoldoende doorgroei-/ontwikkelmogelijkheden. Daarom is hij op zoek naar een nieuwe uitdaging.

Nieuw: SRA-Actualiteiten Driedaagse Brussel

Op woensdag 16 september start de SRA-Actualiteiten Driedaagse in Brussel. Naast vaktechnische actualiteiten staan dit jaar ook Europese ontwikkelingen op de agenda.

Het mkb staat in Europa in the picture! Wat kunt u komend jaar verwachten op fiscaal gebied? Ook op financieringsgebied staat de wereld niet stil. Welke nieuwe mogelijkheden zijn er voor het mkb? Hoe zorgt u ervoor dat uw klant er rooskleurig voor blijft staan? Ook bespreken we met u de actualiteiten in de samenstellpraktijk: naast efficiency meer aandacht voor kwaliteit. Uniek: u krijgt een masterclass Europa tijdens een intensieve, maar inspirerende dag, onder leiding van Paul Snejder, leert u alles over Europa en hoe u direct winst behaalt óók voor uw mkb-klant.

- Actualiteiten in de samenstellpraktijk: efficiency én kwaliteit
- Sturen op cijfers uit de jaarrekening
- Fiscale actualiteiten
- Financieringsactualiteiten, crowdfunding en de financieringskansen van de EIB
- Masterclass Europa en rondleiding

Meer informatie

Kijk voor het volledige dagprogramma en inschrijving op www.sra.nl/educatie (cursuscode: EALE11851).

Bedrijfsovername:

U wilt toch geen scheve schaats rijden?

Stel, een accountant-adviseur begeleidt een klant die een bedrijf wil overnemen. De accountant-adviseur denkt dat er sprake is van overgang van de onderneming in de zin van de wet waardoor de kopende partij – zijn klant – verplicht is al het personeel over te nemen. Achteraf blijkt dat dat helemaal niet had gehoeven. Heel pijnlijk, niet?



Sander Schilder en Simone van Susteren

“Bepaalde vragen zijn een specialisme. Het is te risicovol als men daar een eigen beoordeling op los laat”

Zo zijn er veel aspecten die meewegen bij een succesvolle overname. Denk aan de inmiddels toch wat moeizame bancaire financiering, fiscale aspecten – zoals het wel of niet geruisloos voortzetten van een onderneming – en juridische afwegingen, zoals het personele due diligence – het in kaart brengen van het personeelsbestand. Sander Schilder, fiscalist en directeur van SANTAX fiscaal economen, en Simone van Susteren, senior manager arbeidsrecht bij BDO Legal, over de kansen en valkuilen op de overnamemarkt.

'Kindje' overdragen

De signalen voor de overnamemarkt staan weer op groen. Babyboomers hebben de crisis uitgezeten, zijn vaak de 65 jaar al gepasseerd en zien nu hun kans schoon om hun 'kindje' over te dragen. Hoewel de overnamemarkt van voor de crisis niet wezenlijk anders is, liggen de kaarten toch anders op tafel. Kijk bijvoorbeeld maar naar bancaire financiering en meer focus op management buy outs (MBO) door het personeel – om de kans op een snellere deal te vergroten – bij kleinere mkb-bedrijven, zo stelt Schilder.

Hij bemerkt dat banken – de crisis nog vers in het geheugen – huiverig zijn om minderheidsbelangen te financieren. "Als ze dat toch doen, is er meteen sprake van het verminderen van de risico's en zal er binnen vijf jaar – waar eerst zeven à acht jaar of uitschieters van tien jaar gebruikelijk waren – moeten worden afgerekend. Dat heeft gevolgen voor de overnameprijs. Want de overnemende partij die geen of nauwelijks eigen middelen heeft, moet in een kortere tijd terugbetalen en dat lukt alleen als de verkoopprijs omlaag gaat. Dat zie ik heel duidelijk om me heen gebeuren. Dat geeft een spanningsveld. Of de prijs mag wel de prijs blijven, maar dan wordt er overeengekomen dat de verkoper voor een deel van de koopprijs een achtergestelde lening aan koper verstrekt."

Overnemen belastingclaim

Bij het overnemen van eenmanszaken middels een MBO door het personeel is het voor die laatste mogelijk om de onderneming geruisloos over te nemen wat inhoudt dat de kopende partij de belastingclaim van de verkopende partij overneemt. "De bank wil wel financieren, maar tot een bepaald maximum. Op het moment dat je dus de belastingclaim van de verkopende partij overneemt, hoef ik als koper jou weer minder te betalen. Juist bij die MBO bij eenmanszaken is dat wel een tendens. Daar moet de accountant-adviseur voor zijn klanten alert op zijn."

Twee zoons en een dochter

Sowieso dient een accountant-adviseur het voortraject voor een bedrijfsovername tijdig op touw te zetten – maar dat wist u al. Zeker bij regelingen als de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) – die bij sommige vastgoed-bv's ook opgeld doet – is dat van belang. Het kan de klant enorm veel geld schelen. "Stel je hebt twee zoons die al in het familiebedrijf werken en een dochter die elders werkt, maar het daar niet naar haar zin heeft. De ouders willen gaan overdragen. Dan is het zaak om met elkaar om de tafel te gaan zitten en wellicht komt uit die gesprekken naar voren dat de dochter maar beter meteen haar baan kan opzeggen om in het familiebedrijf te gaan werken. Want de BOR geldt alleen onder voorwaarden, zoals dat iemand drie jaar op de payroll van het familiebedrijf staat. Op dat moment moet je je adviseursrol pakken." Van Susteren vult aan: "Misschien heeft die dochter nu geen behoefte om in te stappen, maar over vijf jaar wel, dat ligt natuurlijk ook aan de fases waarin de opvolgers zitten en of de ouders dan nog enkele jaren willen aanblijven. Daar moet goed over gesproken worden."

Due diligence van het personeel

Of nu een externe partij, een familielid of het personeel het bedrijf overneemt, de accountant-adviseur zal dit soort fiscale kwesties – denk ook aan het pensioen in eigen beheer – goed moeten ondervangen. Dit geldt ook voor juridische aspecten, zo benadrukt Van Susteren. "Wat ik in de praktijk zie is dat de personele due diligence nog wel eens wordt weggelaten, terwijl dat onderzoek belangrijke risico's in kaart brengt. Wie zijn je sleutelfunctionarissen? Zijn er zieken voor wie op gegeven moment hogere premies betaald moeten gaan worden? Welke contracten lopen er? Moeten er transitievergoedingen worden betaald nu de Wet werk en zekerheid per 1 juli ingaat? Dat zijn kosten die al vastliggen en een zeker effect kunnen hebben op de overnameprijs." Schilder: "Als je die kosten van tevoren inzichtelijk hebt gemaakt, kun je dat bij de onderhandelingen meenemen."

En als je die expertise niet in huis hebt, zo benadrukt Van Susteren, zorg dan dat je samenwerkingen hebt met deskundige partijen, want een overname is natuurlijk te belangrijk om een scheve schaats te rijden. Om een voorbeeld te geven. Van Susteren: "Bij een bedrijfsovername moet je je afvragen of er sprake is van een overgang van een onderneming in de zin van de wet. Want als dat zo is, moet de kopende partij ook het personeel overnemen. Maar de vraag of er een overgang is van een onderneming in de zin van de wet, is niet eenduidig. Daar is veel rechtspraak over. ►

Handboek Fusies en overnames

Dit handboek is vanuit de praktijk geschreven, waarin alle belangrijke aspecten van het fusie- en overnameproces worden behandeld. In het handboek komen de volgende onderwerpen aan bod: strategie, verkoopklaar maken, waardebepaling, informatie-memorandum, zoekproces, onderhandelingen, due-diligence, financiering, fiscale en juridische aspecten. Kortom, met het handboek kunt u uw cliënten goed adviseren bij het overnameproces.

Het handboek is vanaf € 15.50 te bestellen via www.sra.nl of neem contact op met Dyonne Langerak, dlangerak@sra.nl.



Accountantscloud

Volledig geïntegreerde hostingoplossing voor de accountancy.



sevenP is de drijvende kracht achter de accountantscloud. Wij waren al volop actief in de cloud toen we het met z'n allen nog gewoon hadden over ASP-oplossingen, of outsourcing.

In de afgelopen jaren hebben wij dan ook een schat aan ervaring opgedaan met de installatie en het updaten van vrijwel alle, binnen de accountantssector, voorkomende applicaties. Vrijwel iedere denkbare combinatie zijn wij ondertussen wel al een keer tegengekomen.

Die ervaring heeft ertoe geleid dat we tot een concept zijn gekomen, dat voelt als maatwerk, maar dat alle eigenschappen heeft van een efficiënte standaardoplossing: de accountantscloud.



Onder de meer dan 250 applicaties die wij ondertussen op ons platform hebben draaien vindt u onder meer applicaties van softwareleveranciers als Exact, Unit4, Afas, Visma, Caseware, Elsevier, Kluwer enzovoort. Wij zorgen ervoor dat al uw applicaties feilloos geïntegreerd met elkaar werken.



sevenP beschikt over een ISO 9001, 27001 en 20000 certificering en bewaart alle data uitsluitend op eigen systemen in de eveneens volledig gecertificeerde datacentra van Telecity. De veiligheid van uw data heeft bij ons voortdurend de hoogste prioriteit.

Alle op onze systemen opgeslagen en geback-upte data wordt door ons dagelijks automatisch weggeschreven naar twee, geografisch gescheiden, datacenters in Amsterdam. Uw data blijft gegarandeerd in Nederland.

Op de accountantscloud kunt u altijd rekenen.

sevenP bv

Bezoekadres:

Schapedrift 89

3371 JJ Hardinxveld-Giessendam

T 0184 697 500

W www.sevenp.nl



Als de kopende partij slechts een deel van het personeel overneemt, terwijl er juridisch gezien sprake is van overgang van een onderneming betekent dat dat de werknemers die aanvankelijk niet zijn overgenomen, alsnog overgegaan zijn naar de koper. Deze werknemers hebben het recht om de koper aan hun arbeidsovereenkomsten te houden. Dit soort vragen zijn echt een specialisme. Het is risicovol als men daar een eigen beoordeling op los laat.”

Samenvoegen arbeidsvoorwaarden?

Ook moet de koper bij een overgang van een onderneming in de zin van de wet alle arbeidsvoorwaarden van de verkopende partij overnemen. Van Susteren: “De koper neemt het arbeidsvoorwaardenpakket en de cao van de verkoper mee, terwijl hij ook in zijn bedrijf een eigen arbeidsvoorwaardenpakket en cao heeft. Hoe ga je daar dan mee om? Als de verkopende partij een beter arbeidsvoorwaardenpakket heeft, kan de koper duurder uit zijn. Je kunt als werkgever arbeidsvoorwaarden niet zomaar wijzigen. Als werknemers weigeren te tekenen, kun je als ondernemer geen kant op. Het harmoniseren van arbeidsvoorwaarden is een lastig traject, maar niet onmogelijk. Dit heeft impact voor het wel of niet slagen van de overname en als je je daar in de voorfase niet voldoende bewust van bent, heeft dat flinke financiële gevolgen voor de koper.”

Twee bloedgroepen

Maar het gaat natuurlijk niet alleen om het prijskaartje. Het is vooral die zachtere kant – zijn de culturen van de twee bedrijven verenigbaar? – die een onderbelicht aspect is. “Als je een bedrijf overneemt en je hebt geen aandacht voor de verschillen tussen de twee bedrijven, kan dat een groot effect hebben op de kans van slagen. De accountant-adviseur moet dit soort zaken van te voren bespreekbaar maken en met de kopende partij overleggen hoe hiermee moet worden omgegaan. Als je geen aandacht hebt voor het veranderingsproces, loop je het risico dat mensen weg gaan en je wilt je sleutelfunctionarissen niet kwijjt.” Dat merkt Schilder ook op: “Wat ik vaak hoor is dat het personeel in de voorfase vaak heel slecht geïnformeerd is en dan ben je achteraf bezig schade te repareren.”

En dat moet de accountant-adviseur juist voor zijn. “De accountant-adviseur moet daarbij eerder in het traject specialisten bevragen. Als ik een casus van een accountant-adviseur krijg voorgelegd, kunnen we stap voor stap nagaan naar welke fiscale aspecten we moeten kijken. Wat ik nog wel eens bespeur is dat ik er best vaak in een later stadium pas bij wordt gehaald.” Van Susteren: “Het is vervelend als partijen al in onderhandeling zijn en er daarbij of achteraf punten naar boven komen die al ondervangen hadden kunnen en moeten worden. De consequenties zijn gewoon te groot.” ■

Op dat moment moet je je adviseursrol pakken



SRA-PE-DAG BEDRIJFSOVERNAMES

De overnamemarkt trekt aan! Adviseer uw klant optimaal met uw eigen samengestelde programma. Breng uw kennis up-to-date met de SRA-PE-dag Bedrijfsovernames op woensdag 24 november. Is uw klant op zoek naar een geschikte overnamekandidaat? Of wil uw klant zijn bedrijf juist verkopen? Voor u van groot belang om uw klant tijdig én van het juiste advies te voorzien. Wat zijn de fiscaal/juridische uitdagingen? Wat is het bedrijf ‘waard’? Denkt uw klant misschien aan een MBO of MBI en hoe gaat dat in zijn werk? Wat zijn de personele en arbeidsrechtelijke gevolgen van de overname? Tot slot blijft de financiering een grote uitdaging. Zorg dat u op de hoogte bent van de laatste ontwikkelingen.

Meer informatie en inschrijving

Geef ons aan welke drie onderwerpen u wilt volgen en verdient tot maar liefst 11 PE-punten op een dag. Kijk op www.sra.nl/educatie (EOSE11557) voor het volledige programma en inschrijving.

Handboek Samenstellen:

Praktische guidance voor herziening NV COS 4410



Onlangs heeft SRA haar Handboek Samenstellen voor kantoren met uitsluitend non-assuranceopdrachten uitgebracht. Aanleiding hiervoor is de herziening van NV COS 4410 Samenstellingsopdrachten, die van toepassing is op samenstellingsopdrachten waarbij de samenstellingsverklaring wordt afgegeven na 1 januari 2016. SRA is er voorstander van om deze standaard reeds eerder toe te passen. Het nu uitbrengen van dit handboek kan hieraan bijdragen. In dit artikel wordt daarom een kleine inblik in het handboek gegeven.

Het handboek is praktisch doch lijevig

Beoogd is om van Standaard 4410 een zelfstandig leesbaar stuk te maken, waarin getracht is duidelijke normen aan te geven in een heldere schrijfstijl die overeenkomen met de Clarity-standaarden en aansluiten op de door IFAC uitgebrachte internationale IAASB Standaard 4410 Compilation Engagements. Het effect hiervan is dat in deze nieuwe standaard totaal 41 artikelen zijn opgenomen die – in het kader van Clarity – in 63 paragrafen nader worden toegelicht. Ter informatie,

de oude standaard omvatte slechts 18 artikelen! De nieuwe standaard is aldus een lijevig document. Dientengevolge is het handboek ook in omvang toegenomen. Mede doordat met het handboek beoogd wordt SRA-leden bij toepassing van de standaard praktische guidance te bieden.

Praktische guidance

Naast het verstrekken van de SRA-filosofie inzake de samenstellingspraktijk en het verstrekken van een overzicht van op accountants en kantoren van

toepassing zijnde regelgeving is nu ook het Handboek Kwaliteit voor kantoren die uitsluitend non-assuranceopdrachten toepassen 'Standaard 4410-nieuw'-proof gemaakt. Kantoren die meer dan alleen non-assuranceopdrachten uitvoeren kunnen dit hoofdstuk 4 in feite overslaan.

De praktische guidance komt tot uiting door naast het uiteenzetten van de regelgeving ook zo veel mogelijk voorbeelden aan te dragen, waarmee ieder kantoor in feite van doen heeft.

- Wat wordt nu verstaan onder professionele oordeelsvorming van de accountant?
- Is altijd een nieuwe opdrachtbevestiging verplicht?
- Wie tekent deze dan namens het kantoor?
- Wat wordt nu verstaan onder significante aangelegenheden?
- Wat zegt de standaard expliciet over verplichte communicatie met het management?
- Wanneer wordt een opdracht teruggegeven?
- Welke documentatievereisten zijn nu verplicht?
- Wanneer is er sprake van een afwijking van materieel belang?
- Is een bevestigingsbrief (LOR) nu altijd verplicht?
- Wat dient er in een samenstellingsverklaring te staan indien fiscale waarderingsgrondslagen worden toegepast?

Zo maar een greep uit een aantal onderwerpen, waarvan u de uitleg en beantwoording in het handboek terug kunt lezen. Deze onderwerpen zijn vervolgens volledig per fase van de samenstellingsopdracht nader uitgewerkt met sjablonen

en checklists, die vervolgens binnen het eigen kantoor één op één kunnen worden overgenomen.

Geen duikgedrag

In het handboek wordt ook uitgebreid ingegaan op de vraag wanneer Standaard 4410 verplicht dan wel vrijwillig van toepassing is. Naast een toelichting op het in de standaard opgenomen stroomschema en de mogelijkheden voor het toepassen van een aangifte-plus-opdracht, wordt uitvoerig ingegaan op voorbeelden van duikgedrag die in de praktijk worden waargenomen. Hiermee worden situaties bedoeld waarin op gekunstelde wijze getracht wordt te motiveren dat de standaard niet van toepassing zou zijn. Veelal met het 'argument' dat er (administratieve) dienstverlening plaatsvindt en geen samenstellingsopdracht wordt uitgevoerd. In het handboek wordt duidelijk uiteengezet dat SRA afstand neemt van dit type gedrag.

Input voor praktische guidance welkom

Indien er zich nieuwe 4410-ontwikkelingen voordoen, brengen wij u hiervan vanzelfsprekend op de hoogte. Andersom ontvangen we ook graag uw reactie. Alleen op deze wijze kan het handboek immers praktische guidance (blijven) geven. Alvast dank hiervoor. ■

Dit artikel is geschreven door Henk Kats, SRA-Bureau Vaktechniek. Meer informatie, handboeken en praktijkhandreikingen treft u aan op het ledennet van SRA, zie www.sra.nl/vaktechniek.

Cursussen

SRA-Educatie organiseert regelmatig cursussen (ook incompany) en webinars over de nieuwe Standaard 4410. Kijk op www.sra.nl/educatie (trefwoord: 4410) voor een compleet overzicht, data en inschrijving.

SRA-HANDBOEK SAMENSTELLEN

De vennoten van de bij SRA aangesloten kantoren ontvangen een versie in boekvorm. Uiteraard is er ook een versie op het ledennet van SRA.nl. Wilt u meer exemplaren van het handboek ontvangen, dan kunt u deze kosteloos, zolang de voorraad strekt, bestellen bij Irma Coeymans van SRA-Vaktechniek, vaktechniek@sra.nl.

Eenvoudig onderhouden en beheren

Alle SRA-handboeken zijn beschikbaar in een weboplossing waarmee u uw handboeken eenvoudig en efficiënt online kunt onderhouden. U krijgt een melding als SRA de content actualiseert, waarbij u duidelijk ziet wat er is gewijzigd. Daarnaast kunt u ook uw eigen handboek aanmaken, bijvoorbeeld voor alle notulen, werkinstructies en het personeelshandboek. Alle documenten zijn eenvoudig te bewerken en iedereen heeft altijd toegang tot de meest recente versie. Zo beheert, verspreidt en bewerkt u alle belangrijke informatie en documentatie op één plek!

Neem voor meer informatie contact op met SRA-Vaktechniek (vaktechniek@sra.nl 030-6566060).



Wilt u een speedboot of olietanker zijn?

Je aanpassen aan de snel veranderende omgeving. Professionals en ondernemingen die daarin slagen zijn 'speedboten'. Organisaties die vasthouden aan hun oude koers zijn eerder vergelijkbaar met olietankers. Wil een onderneming een speedboot zijn, dan zal de grootste innovatie op organisatievlak moeten plaatsvinden. Alleen organisaties die de benodigde cultuuromslag kunnen maken zullen succesvol zijn.

Menno Lanting

“Wil een onderneming een speedboot zijn, dan zal de grootste innovatie op organisatievlak moeten plaatsvinden”



Dat is de boodschap die Menno Lanting, strateeg en innovator bij Lanting Consult, de deelnemers van de SRA-Masterclass 'Technologie en connectivity, In gesprek of verkeerd verbonden?' voorhield. De Masterclasses Strategie zijn bedoeld om 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 'Verandermanagement. Hot topic is zeker geen koud kunstje' en 'Duurzame inzet van medewerkers. Return on Capital Employed'.

Andere aansturing

Het vraagt nogal wat van leiders van organisaties om nieuwe wegen in te slaan. Hoe zet je een nieuwe koers in, terwijl je ook de dagelijkse inkomsten uit de huidige bedrijfsvoering – de olietanker – veilig moet stellen. Daarbij is vernieuwing buiten én binnen de organisatie noodzaak. “Er wordt enorm geïnnoveerd aan de klantzijde, terwijl er vervolgens geen enkele congruentie is tussen wat er aan de buitenkant gebeurt en wat er binnen de organisatie moet gebeuren. Heel veel bestuursmodellen zijn nog gericht op het runnen van een fabriek”, aldus Lanting. Dat betekent een andere manier van aansturen. De manier waarop we ons werk organiseren, de ontwikkeling van professionals en de samenstelling van organisaties zijn namelijk drastisch aan het veranderen. Voor creatieve voorlopers biedt de toekomst de meeste kansen. Het gaat er niet om zoveel mogelijk kennis te verzamelen – dat doen computers wel voor ons – maar juist om meer mens te worden door beter samen te werken en te leren om bestaande producten te innoveren of om compleet nieuwe te bedenken. Want de bestaande producten en diensten worden in toenemende mate software”, zegt Lanting. “We maken de overstap van het industriële naar het digitale tijdperk en dat raakt uiteindelijk iedereen.”

Speedboten

Speedboten hebben een aantal kenmerken met elkaar gemeen. Ze zijn pro-actief, overstijgen organisatie- en marktgrenzen, zien chaos als een kans, werken met een tijdelijk businessmodel, besteden alles wat niet tot de kern behoort uit, zijn transparant, hebben weinig behoefte aan managers vanwege zelforganisatie en er heerst een informele cultuur. Nieuwkomers hebben daarbij een voor-sprong, maar ook gevestigde bedrijven kunnen op allerlei manieren een nieuwe koers gaan varen. Denk maar aan telecommmer Telefónica dat met Giffgaff een speedboot heeft gemaakt. Giffgaff is een bedrijf dat alleen simkaarten verkoopt en wordt door klanten in een online community wordt gerund.

Enabler

De voortrazende technologie is daarbij een belangrijk onderdeel van de strategie van ondernemingen. Ceo's geven in de jaarlijkse IBM CEO Survey aan dat technologie de komende jaren de belangrijkste externe factor zal zijn met de grootste invloed op hun organisatie, zo leest men in het boek 'Olietankers en speedboten' van Lanting. Bedrijven als Whatsapp en Snapchat sprinten met hun chatservices de gevestigde telecomgiganten voorbij. Digitalisering is een voortdurende disruptor, maar biedt ook kansen. "Denk aan Uber dat de taxiwereld op zijn kop zet of Airbnb waardoor particulieren hun huis als vakantiehuis kunnen verhuren. Ander voorbeeld is Coolblue dat technologie zo heeft ingezet dat de organisatie zeer klantvriendelijk blijft", aldus Lanting. Deze organisaties hebben technologie ingezet als enabler, dus ten dienste aan de professional en niet als doel op zich. Lanting: "Ik denk dat veel organisaties technologie tot een einddoel hebben verheven, terwijl het juist niet zo was bedoeld. Wat te denken van mensen die elkaar mailen en niet even bij elkaar binnenlopen. Of dat je je minutenlang door een keuzemenu moet worstelen. Of organisaties die zeggen dat ze het nieuwe werken hebben omarmd door mensen thuis te laten werken en een streep te zetten door vestigingen."

Mogen falen

Lanting voorziet dat ondernemingen naar kleine zelfstandige clubs moeten gaan met taakgerichte en flexibele teams, met professionals in loondienst en een flexibele schil er om heen. Zij zullen bepaalde kwaliteiten moeten incorporeren om kampioen te worden. Hij beschrijft de volgende kenmerken van de nieuwe organisatie waardoor een onderneming een kampioen kan zijn. We noemen enkele kwaliteiten op. Mogen falen en weer opstaan is er één. Dit voorbeeld kent u ongetwijfeld: dat een project – tegen beter weten in – toch met

hangen en wurgen wordt voortgezet, omdat het nu eenmaal simpelweg in gang is gezet. Volgens Lanting moet er binnen de cultuur van een bedrijf de ruimte zijn om zo'n project op tijd stop te zetten. Ander kenmerk is dat de organisatie zich omringt met gepassioneerde mensen die niet gebaat zijn bij een status quo. Vertaald naar een accountants-organisatie zou dat kunnen betekenen dat innovatie zich niet laat vertalen in uurtje-factuurkje. Maar daarbij is een goede verhouding nodig tussen medewerkers die de olietanker op koers houden – dat is de dagelijkse business – en medewerkers die de organisatie helpen een nieuwe koers in te zetten. Verder zullen toekomstbestendige organisaties ook een topdown-benadering van aansturing moeten loslaten. Laat medewerkers meekijken, meedenken en meebeslissen. De rol van de manager wordt in dit organisatiemodel meer voorwaarden scheppend. "Werkgevers en managers zullen organisaties letterlijk en figuurlijk moeten

Laat medewerkers meedenken en meebeslissen

inrichten dat ze uitnodigen om te experimenteren en te leren", zegt Lanting. En dat levert bij de deelnemers van de masterclass vragen op als: 'Stel dat we met minder kantoren toe willen en meer flexwerken, wat voor gevolgen heeft dat voor de dynamiek tussen mensen?'. In hoeverre gaat ICT de adviseursrol overnemen? "Wij denken te vaak dat een dienst niet geautomatiseerd kan worden", zegt een deelnemer van de masterclass, "maar we zien nu al dat artsen de output van een computer gebruiken om te kunnen diagnosticeren welke kankervorm je hebt en welke behandeling voor jou het beste is."

Passie

Nieuwe business ontwikkelen vanuit je bestaande business betekent een omslag in de manier van werken. Technologie is daarbij een belangrijke voorwaarde. Daarnaast moet de focus op innovatie en voortdurend leren centraal staan. Dat lukt het beste in een transparante omgeving, waar duidelijk is wat iedereen doet, waar de kwaliteiten liggen, hoe verschillende projecten lopen en wat individuele en teamdoelstellingen zijn. "Alleen dan kunnen passie, creativiteit en kennis floreren", aldus Lanting. ■

Masterclass Strategie
Tijdens vier bijeenkomsten gaan topsprekers in gesprek over verschillende strategische onderwerpen. In september start het nieuwe jaarprogramma. Via www.sra.nl houden wij u op de hoogte. Voor vragen mail naar masterclass@sra.nl.

EDO: focus op internationale klanten en grote familiebedrijven

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 EDO Registeraccountants en Belastingadviseurs.

Naast het pand van EDO Registeraccountants en Belastingadviseurs staat in een meertje op stellingen een oude Fokker F27 'Friendship' – exemplarisch voor pionierszin en nieuwe business – tentoongesteld. De lucht telt vele strepen van vliegtuigen die zakenlui en vakantiegangers vervoeren, want EDO schurkt tegen Schiphol aan. Een bewuste keuze. Want veel klanten van EDO hebben namelijk een internationale touch en gebruiken het kantoor bij tijd en wijle om op doortocht even de relaties aan te halen en wat te werken. Eyeworks Participations is zo'n voorbeeld van een internationale klant. Het is een deel van het bedrijf Eyeworks dat u ongetwijfeld kent van de oprichter en dat inmiddels voor het grootste deel is overgenomen. Sandwichverkoper Subway, de grootste franchiser ter wereld met ook vele vestigingen in ons land, is een andere prestigieuze klant. Bij deze klant is het vooral de controle die EDO doet, waar het kantoor bijvoorbeeld bij andere internationale klanten – onder meer in een aantal Oost-Europese landen – adviseert bij het opzetten van een buitenlandse structuur voor pinautomaten. "We doen veel werk voor internationale klanten; dat is een van onze specialismen", zegt managing partner Edwin van Ravenswoud, "We doen dat al vele jaren en voelen ons bij deze klanten lekker in ons vel en kunnen een goed niveau van dienstverlening aanbieden, mede doordat we zijn aangesloten bij het internationale netwerk Moore Stephens. Daarvoor trekken we ook mensen aan die hun talen spreken en schrijven." Daarnaast is er een aantal grote familiebedrijven in

ons land – Van Wijngaarden van de Zaanse mayonaise is een aansprekend voorbeeld – waar EDO al jarenlang over de vloer komt en waar het kantoor adviseert over allerlei aspecten die een familiebedrijf aangaan, van kwesties rond erfrecht, strategie tot aan detachering. "Die klanten vragen dat ook van ons", aldus Van Ravenswoud.

Niches

Internationale klanten en grote familiebedrijven zijn twee specialismen die Van Ravenswoud en zijn collega's verder willen uitbouwen. "De markt is stevig aan het veranderen. We zijn op zoek naar niches buiten het gebruikelijke samenstellen van jaarrekeningen en het maken van aangiften." Een ander specialisme is de controle. "We investeren er veel in om dat verder uit te bouwen. Bij de controle moet je aan steeds hogere kwaliteitsstandaarden voldoen om dit goed te kunnen blijven doen." Verder is EDO intensief bezig om te kijken of ze met hun ideeën voor andere niches – "het moet wel behapbaar zijn voor onze organisatie met veertig medewerkers" – een begin kunnen maken.

Onder de loep

Om het uitbreiden van niches een goede basis te geven, is de organisatie nauwkeurig onder de loep genomen. Van hrm, ICT tot aan marketing. Er is een streep gezet door overbodige handelingen die er – bijvoorbeeld tijdens het samenstelproces – gewoontetrouw zijn ingeslopen. Kostenbesparingen zijn doorgevoerd. Telkens wordt getoetst of de capaciteiten van het personeel voldoen aan de (nieuwe) business of dat er moet worden opgeleid of competenties extern moeten worden geworven. De twee vestigingen in Mijdrecht en Rozenburg (Noord-Holland) zijn samengevoegd in het huidige pand in Oude Meer waarbij muren letterlijk zijn geslecht voor een betere samenwerking.

Even op doortocht
de relaties aanhalen



Jan van Schie, Robert van Loo en Edwin van Ravenswoud

“We voelen ons bij deze klanten lekker in ons vel en kunnen een goede dienstverlening aanbieden”

Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheden en worden meer betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Zo gaan jonge assistenten regelmatig mee naar klanten in landen als de Verenigde Staten en Australië om ervaring op te doen. Voor marketing is een expert – niet een vennoot die ‘het er even bijdoet’ – aangetrokken die op parttime basis EDO zichtbaarder moet maken op het internet en in de social media. De partners zijn actief op LinkedIn en assistent-accountants worden gestimuleerd dagelijks in de SRA-Nieuwsbank te kijken of er interessante informatie in staat voor hun klanten. Over twee jaar gaat EDO over naar de cloud. Het zijn enkele voorbeelden van een meer gestructureerde bedrijfsvoering om in de vaart der volkeren mee te kunnen en een werksfeer te creëren die goed doet aan medewerker en klant.

Op stoom

Het moet bijdragen aan nieuwe omzet van 10% voor dit jaar, waarvan tweederde in het eerste halfjaar al is behaald. “Het grootste deel van die omzetsijging komt van (nieuwe) internationale klanten, onder andere via mond-tot-mondreclame.

En dat terwijl we net veranderingen als het nieuwe werken hebben doorgevoerd, dus kun je nagaan wat er gebeurt als we echt op stoom zijn”, zegt Van Ravenswoud. Kortom, meer efficiency en toegevoegde waarde in elke vezel van het accountantskantoor. “Die efficiency is ook noodzaak in het segment dat onder prijsdruk staat, denk aan samenstellen en aangiften opstellen. Voor klanten waar we alleen jaarlijks de aangiften opstellen en verder niets, is het onontkoombaar dat we die langzamerhand kwijtraken. Die stappen over op administratiekantoren. Maar er zijn ook samenstellklanten, zo zeg ik het altijd, die onze tarieven voor de jaarrekening en aangifte dulden omdat ze weten dat als ze een probleem hebben, ze goed door ons worden geholpen. Die klanten zullen wel blijven. Doordat we het samenstelproces efficiënt hebben ingestoken, kunnen we qua prijsvorming nog aardig mee, maar of je daar de oorlog mee gaat winnen, nee, dat denk ik niet. Dat gaan we doen met de niches, zoals internationale klanten en grote familiebedrijven. Die niches zullen het voortouw nemen. En als je daarin slaagt, ben je een aardig eind op weg.” ■

Hoe gaat het met de industriële bedrijvigheid in Nederland?

De aandacht (voor het belang) van de industrie is de laatste jaren weer gegroeid. Terecht, want de industrie is van alle sectoren de grootste exporteur (62% van totaal) en grootste inkoper binnen Nederland waar andere sectoren afhankelijk van zijn. Voor de komende jaren is verdere versterking van de Nederlandse industrie essentieel om een hoger groeipad te kunnen realiseren. Het belang van de industrie voor de Nederlandse economie is voor ING onomstreden en de bank wenst daarom haar goede positie in de industrie verder te versterken.

Dit stelt Bert Woltheus die gastspreker was tijdens de meest recente kringbijeenkomst over de ontwikkelingen in de industriële sector. Tijdens deze SRA-branche- en advieskringen behandelt een deskundige een adviesthema of de actuele ontwikkelingen en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche.



Bert Woltheus
“De industrie vormt een economisch fundament”

Het beeld van een afnemend belang van de industrie werd gevoed door:

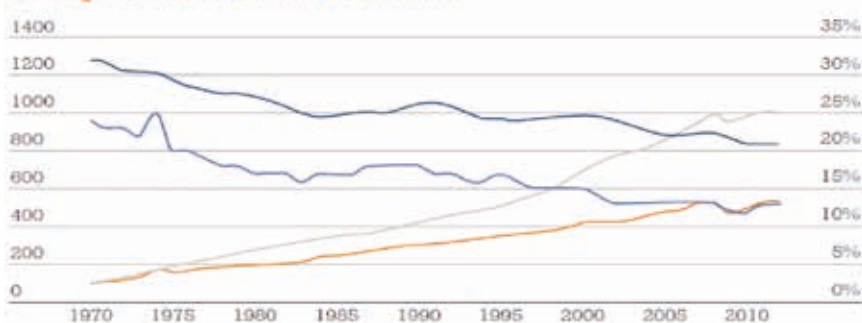
- Het afnemend belang (statistisch gezien) van de industrie in de ontwikkeling van het BBP in Nederland.
- Sterk toegenomen industriële productie in en import van producten uit vooral de Aziatische regio.

Hoewel het belang van de industrie in de economie statistisch gezien (aandeel industriële productie in BBP) al jaren afneemt, betekent dit niet dat de industrie minder belangrijk is voor Nederland. De kernactiviteit van de industrie, het fabriceren van producten, beantwoordt aan de vraag van mensen naar primaire levensbehoeften en materiële

welvaart. En steeds meer wordt de industrie met haar productinnovatie als ‘oplosser’ gezien voor de toekomstige uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaat, zorg, energie en voedselvoorziening. Vanuit die optiek vormt de industrie een economisch fundament waardoor andere, veelal dienstverlenende, activiteiten kunnen bloeien.

Vanaf 1970 vertienvoudigde de omvang van de Nederlandse economie en de relatieve afname van het aandeel van de industrie in de economie als geheel heeft het beeld doen ontstaan van een afnemend belang. Terwijl in diezelfde periode de productiewaarde van de Nederlandse industrie met een factor vijf toenam.

Meer productie met minder mensen



— Omvang industrie (toegevoegde waarde, index 1970=100)
— Omvang economie (nom., index, 1970=100)
— Aandeel industrie in BBP (excl water/energie, R-as)
— Aantal werkzame personen (x 1.000, L-as)

Uitbesteding

Industriële bedrijven voerden diverse activiteiten uit die in de loop der jaren zijn uitbesteed, denk hierbij aan transport, ICT en facilitaire diensten. Door regelgeving leven ook andere branches deels van het bestaan van industriële bedrijven, waaronder adviseurs en accountants. Een indicator voor deze bedrijvigheid die de industrie oplevert, is het binnenlands intermediair verbruik. De industrie kent het hoogste aandeel. Het gaat dan om 'inkoop' bij andere sectoren ter waarde van bijna € 60 miljard. Daarbij komt dat het BBP in Nederland de afgelopen jaren nog enigszins op peil is kunnen blijven dankzij de export, waarvan de toegevoegde waarde merendeels vanuit de industrie afkomstig is.

De nu sterk toenemende automatisering en robotisering biedt de Nederlandse industrie kansen. Outsourcing/offshoring naar andere regio's is niet altijd meer interessant. Dit geldt vooral voor producten die in kleine series worden vervaardigd. Toenemende automatisering en robotisering verlaagt het aandeel arbeidskosten in een product, waardoor de Nederlandse industrie meer concurrerend wordt. Lange aanvoerlijnen, kwaliteitsissues en bijkomende transportkosten spelen uiteraard ook een rol.

Industrie op hoofdlijnen

De toegevoegde waarde die de maakindustrie realiseert, neemt de laatste tien jaar sneller toe dan die van de industrie als geheel. Onder meer de hogere R&D-intensiteit, zeker in de machinebouw en elektrotechnische industrie, speelt hierin een rol. De Nederlandse maakindustrie ontwikkelt en produceert goederen die de hele wereld over gaan. Het gaat om hoogwaardige, vaak complexe producten. Deze aansluiting op de wereldmarkt in combinatie met de groeiende wereldvraag, bieden aantrekkelijke vooruitzichten. In deze sector zijn (afgerond) 20.000 bedrijven actief. Gezamenlijk zijn zij goed voor een omzet van meer dan € 100 miljard. Er is zeker sprake van het fenomeen 'hidden champions'. Een internationale marketingbenadering van de Nederlandse technologische industrie helpt.

Voedings- en genotmiddelenindustrie

De voedings- en genotmiddelenindustrie telt circa 4.200 bedrijven met een omzetvolume van rond de € 70 miljard. Dit is ongeveer een kwart van de totale omzet van de Nederlandse industrie als geheel. Een belangrijk deel van deze € 70 miljard komt voort uit export. Nederland kent van oudsher een sterk ontwikkelde en exportgerichte voedingsmiddelenindustrie. De Nederlandse zuivel is toonaangevend (vooral kaasexport en recent

melkpoeder naar China). Ook in de voedings- en genotmiddelenindustrie wordt schaalgrootte belangrijker door de druk vanuit de keten op lage prijzen. Daarnaast woedt een steeds heviger strijd tussen retailers met hun private labels en merkfabrikanten.

Chemische industrie

De basischemie is veruit de belangrijkste tak binnen de Nederlandse chemische industrie. Ruim 80% van de productiewaarde komt voor rekening van de basischemie. Het totaal aantal bedrijven is met ca. 750, zeker ten opzichte van de andere sectoren, beperkt. Het overige deel van de chemie kent een grote verscheidenheid, sterk is dat hier veel nichebedrijven actief zijn.

Grafische industrie

De grafische industrie is een krimpende en, met ca. 3000 bedrijven en een totaal omzet van circa. € 80 miljard, een relatief kleinschalige sector. Ondanks de negatieve ontwikkeling van de sector, kent de grafische industrie enkele interessante niches (bijv. verpakkingsdrukwerk) en ook interessante nichebedrijven.

In de afgelopen bijeenkomsten met SRA-adviseurs is de vraag gesteld waarin de Nederlandse industrie zich onderscheidt. Hier heb ik enkele antwoorden op:

- Nederland is goed in het agro-/foodcomplex. Dit geldt zowel voor de productie van voedingsmiddelen (zuivel is bij uitstek een goed voorbeeld) als ook fabrikanten van machines en apparaten voor de productie van voedingsmiddelen. Zo kent Nederland in de foodsector wereldmarktleiders op het gebied van bijvoorbeeld slachtlijnen en eierverwerking.
- De Nederlandse industrie is flexibel en innovatief. En vooral dit aspect is onderscheidend. De gemiddelde Nederlandse werknemer is assertief en inventief. Dit draagt bij aan een groot probleemoplossend vermogen en heeft vooral resultaat bij het oplossen van complexe vraagstukken en/of ingewikkelde opdrachten.

Tot slot: de Nederlandse industrie is een sector om trots op te zijn. Ik wens dat ook de lezers veel industriële ondernemers tot hun klantenkring mogen rekenen en met mij kunnen constateren onder de indruk te zijn van de producten die deze sector oplevert. ■

Dit artikel is geschreven door Bert Woltheus, sectormanager industrie, ING Nederland.

SRA-Branche & Advieskringen

SRA organiseert op drie locaties branche- en advieskringen: Zwolle, Houten en Eindhoven. Tijdens deze kwartaal-bijeenkomsten behandelt een deskundige de actuele ontwikkelingen, de risico's en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche of adviesthema.

In juni hebben de 'Ontwikkelingen in de horecasector' centraal gestaan (gastspreker: Michiel van Noort). De nieuwe concepten als pop-up, blurring, glamping, single boos bars en de Dutch cuisine worden dan onder de aandacht gebracht. Wil u meer informatie? Kijk op www.sra.nl of mail naar kringen@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



Start ook met online werken,
ga naar elseviernextens.nl/cloud



HRM-functionaris bij u op kantoor

Heeft u een HRM'er nodig die u kan ondersteunen incidenteel, structureel voor een paar uren per maand of ter vervanging van ziekte? Dan biedt SRA-HRM de oplossing.

Vanuit SRA-HRM is het mogelijk dat wij u ondersteunen op HRM-terrein. Denk bijvoorbeeld aan een (tijdelijke) HRM-functionaris die u kan helpen bij diverse zaken zoals ziekmeldingen, begeleiding bij reïntegratietrajecten, functieprofielen opstellen, personeelsdossiers opschonen en digitaliseren, implementeren van personeelsinstrumenten als opleiding, beoordelingen en verzuimreglementen.

Maak kennis met onze SRA-HRM medewerkster Silvia Kooijmans. Zij heeft ruime ervaring als HRM'er en kan door de korte lijnen altijd terugvallen op de aanwezige kennis bij SRA-HRM.

Mogelijke werkzaamheden

Werkzaamheden die wij voor u kunnen verrichten, zijn bijvoorbeeld:

- Personeelsdossiers op orde maken/digitaliseren
- Arbeidscontracten screenen
- Opstellen/updaten van een personeelshandboek
- Opstellen van in- en uitdiensttredingsprocedures + introductieprogramma
- Screening arbeidsvoorwaarden (marktconformiteit)
- Harmonisatie arbeidsvoorwaarden
- Salarissysteem ontwikkelen
- Beoordelingssysteem ontwikkelen
- Functieprofielen, competentieprofielen opstellen
- Ondersteuning leidinggevende op het gebied van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Ziekteverzuimbegeleiding/Arbo en risico-inventarisatie
- Verlofadministratie
- HRM-sparringpartner
- Opstellen/assisteren personeelsvergadering/OR
- Ondersteuning bij werving & selectie-processen

Praktische dagenindeling

Silvia Kooijmans is op maandag en/of woensdag beschikbaar bij u op kantoor, de overige dagen is zij werkzaam op het SRA-Bureau. De indeling van de dagen is uiteraard bespreekbaar. Afhankelijk van de grootte van de opdracht maken wij een indeling van de uren.

Kosten

Afhankelijk van de vraag kunnen wij per uur of een prijs per project berekenen. Vanzelfsprekend bieden wij een speciaal ledentarief aan:

- uurtarief € 75 (ex btw)
- dagdeel tarief € 280 (4 uur)
- reiskosten € 0,19 per kilometer voor het gehele traject (reisuren, eerste half uur gratis per enkele reis)

Meer informatie

Neemt u gerust contact op voor een vrijblijvend informatie-/kennismakingsgesprek. Of kijk op www.sra.nl voor meer informatie. ■

Wij stellen Silvia Kooijmans even voor:



Inmiddels is Silvia al bijna vier jaar werkzaam op de afdeling SRA-HRM. Samen met Theo Reuters ondersteunt zij de SRA-kantoren op het gebied van HRM. Zij ontwikkelen samen voor vele kantoren op maat gemaakte producten zoals het SRA-Loopbaanmodel en/of Salarisgebouw. Bovendien houden zij jaarlijks het SRA-Salarisonderzoek onder de SRA-kantoren waardoor zij beschikken over marktconforme gegevens. Ook organiseren zij de HRM-Contactgroepen die al een aantal jaren een succes zijn.

Voordat Silvia bij SRA kwam, werkte zij meerdere jaren als HRM'er buiten de accountancy. Zij was actief bij bedrijven die bezig waren met een fusie of reorganisatie, en als interim-HRM'er. Zij heeft in deze jaren veel ervaring opgedaan. Met haar praktische insteek heeft ze door het aanbrengen van structuur op operationeel en tactisch niveau veel voor het aanbrengen van betekend. Door haar empathisch vermogen kan ze verbinden, creëren en ontwikkelen met aandacht voor de omgeving.

Fraude of faillissement?

De forensisch accountant bewaakt uw grenzen!

De reguliere klant van een accountant wordt geconfronteerd met een advocaat die stelt dat die klant namaakmerkartikelen verkoopt. De advocaat wil een verklaring over de herkomst van die goederen, legt beslag en eist inzage in de boekhouding. Wat te doen? Tijd om forensische expertise in te roepen in plaats van zelf proberen de schade te herstellen, zo stellen Maarten-Jeroen den Boer en Bart Goemans.

Den Boer en Goemans hebben jarenlang ervaring op het gebied van forensische accountancy. Den Boer, fiscalist en accountant, begon zijn carrière bij de Belastingdienst, werkte als bijzonder opsporingsambtenaar bij de FIOD waarna hij toezichthouder bij de integriteitsafdeling van DNB werd. Vervolgens richtte hij IFC Forensics op. Goemans is jurist en voert met Den Boer het dagelijks management bij het gelijknamige bedrijf. Hij bekleedde diverse staf- en directiefuncties in het bedrijfsleven en de non-profitsector en werkt sinds 2005 in de forensische praktijk. De twee bedienen de internationale en mkb-markt waar ook de SRA-accountant/adviseur zijn klanten heeft. Bij grote fraudes die de krant halen, denk bijvoorbeeld aan Imtech of de Libor-fraude, worden vanwege het internationale karakter vaak Big4-kantoren ingeschakeld. Nieuwe trend is dat grotere advocatenkantoren beschikken over eigen (forensische) onderzoeksafdelingen.

Drijfveren

Een van de drijfveren van Den Boer om zich op het vakgebied van forensische accountancy te begeven, is dat hij – in zijn toenmalige werk als bijzonder opsporingsambtenaar bij de FIOD – gezien heeft wat de impact is voor een ondernemer, werknemer of accountant die bij een fraude- dan wel strafrechtelijk onderzoek betrokken raakt. “Iedereen die zoiets meemaakt, moet de juiste ondersteuning krijgen als het gaat om onder meer rechtshulp, verweer en verdediging. Juist in de voorfase, de onderzoeksfase, is dat essentieel, zodat er een afgewogen rapport komt waarin de feiten van alle kanten worden belicht, zodat niemand er gaten in kan schieten.”

Veel ervaring

Om die reden is er in dit soort onderzoeken ook een multidisciplinair team met veel ervaring nodig,

zo zegt Goemans. “Je moet, naast financieel-economische deskundigheid, ook juridische kennis hebben op het gebied van bewijsrecht.” Den Boer: “Als je dan in het driemanschap van vaste SRA-accountant, ondernemer en het forensisch team in opdracht van een goede (strafrecht)advocaat het onderzoek ingaat, heb je het juiste team te pakken waarmee je de mkb-ondernemer goed van dienst kan zijn.” Dat het verstandig is dat een advocaat de opdracht tot onderzoek geeft, heeft een reden. Een advocaat heeft bij de uitoefening van de verdediging als strafadvocaat een zogenaamd verschoningsrecht – hij kan niet worden verplicht om antwoord te geven op vragen in een rechtszaak van zijn cliënt – en als de forensisch accountant in opdracht werkt van de advocaat heeft de forensisch accountant een afgeleid verschoningsrecht.

Zwart geld

In een ander voorbeeld van een vechtscheiding en het verklappen van zwart geld, is er voor de huisaccountant van de ondernemer een compleet andere situatie ontstaan. Moet hij wel of niet melden volgens de Wwft? Kent hij de klant eigenlijk wel goed nu blijkt dat deze ergens zwart geld heeft en moet de huisaccountant de relatie met de klant nu wel verder voortzetten? Gaat de vechtscheiding ten koste van de onderneming? Den Boer: “Een forensisch accountant brengt in kaart wat er precies allemaal speelt, en welke fiscale of juridische stappen er vervolgens moeten worden ondernomen en hoe dat het beste in goede banen kan worden geleid. Het dossier van de forensisch accountant is vervolgens ook een goede basis voor advocaten om de vechtscheiding tot een goed einde te brengen. Daarnaast hebben forensisch accountants een andere relatie met de ondernemer waardoor het onderzoek niet ten koste gaat van de duurzame relatie met de huisaccountant.” Bovendien is de forensisch accountant onafhankelijk in die zin dat



Bart Goemans en Maarten-Jeroen den Boer
 “Iedereen die bij zo’n onderzoek betrokken raakt, moet de juiste ondersteuning krijgen”

tunnelvisie tijdens het onderzoek wordt voorkomen. Het is toch anders als de huisaccountant bijvoorbeeld een werknemer van een klant onderzoekt dan wanneer een forensisch team dat doet.

Doorgeschoten zorgplicht

Toch gebeurt het dat de huisaccountant – met alle goede intenties, benadrukt Den Boer – zelf een opdracht tot bijzonder onderzoek aanneemt uit een “doorgeschoten zorgplicht”. Goemans begrijpt dat wel. “Wat als de ondernemer je mooiste klant is en het boegbeeld van je accountantskantoor. Volgens de beroepsregels is een accountant onafhankelijk, maar hij wil ook sparringpartner zijn van de ondernemer. En met die chouder-aan-schoudermentaliteit is het moeilijk om te bepalen wanneer je een stap opzij moet doen. In die fase zien wij dat er soms keuzes worden gemaakt die eigenlijk niet verstandig zijn, want een accountant kan zijn vingers flink aan deze dossiers branden.”

Curatoren en ondernemers

Het zijn partijen als ondernemers, curatoren, banken, werkgevers, toezichhoudende organen en steeds meer collega-accountants die al dan niet via hun advocaat forensische expertise inhuren. “Een markt die nu in beweging komt, is die van de afdelingen bijzonder beheer van banken. Bijvoorbeeld in het geval dat de ondernemer niet voldoet aan de voorwaarden van kredietverlening en de bank zich afvraagt wat de gevolgen zijn als het krediet wordt opgezegd. Of wanneer er sprake is van een conflict waardoor er duidelijkheid moet komen over alle feiten voordat er besluiten kunnen worden genomen.” Ook bij faillissementen zie je dat curatoren ervoor kiezen te varen op de deskundigheid van de forensisch accountant, zo zegt Den Boer. “De curator beoordeelt of een doorstart mogelijk is, en zo niet, hoe de activa zo goed mogelijk te gelde kunnen worden gemaakt.

Bij bijvoorbeeld een aannemersbedrijf is het dan natuurlijk heel erg belangrijk om te weten wat het onderhanden werk en debiteuren waard zijn. Op dat moment lever je, in samenwerking met de huisaccountant, de curator handvatten om zijn interventiewerkzaamheden goed uit te voeren.”

Customer due diligence

Daarnaast zijn veel bedrijven verplicht om ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme customer due diligence-onderzoek te doen, ofwel je moet je klant kennen en weten wat er bij die klant speelt. “Daar spelen wij ook een rol in”, aldus Goemans. Verder helpen zij bijvoorbeeld ondernemers die ineens geconfronteerd worden met hoge dwangsommen, omdat zij al dan niet bewust inbreuk maken op het merkenrecht van een fabrikant. “Dan belt de huisaccountant ons op met de noodkreet dat ze een dagvaarding hebben liggen en of ze binnen 24 uur willen reageren.”

Grootste kracht

Hoewel het vak van forensisch accountant een vrij beroep is, in die zin dat elke accountant zich forensisch accountant mag noemen, is ervaring een vereiste, aldus Goemans en Den Boer. Den Boer: “Seen it, been there en done it. Onze werkzaamheden uit onze vorige carrières – onder andere participeren in grote opsporingsonderzoeken – en onze kennis maken het verschil”, aldus Den Boer. “Accountants zijn geschoold op boekhoudkundige en financiële zaken, de jurist weet alles van bewijsrecht en vindt de interpretatie van cijfers weer lastig. Dus het maken van een vertaalslag van de organisatie en de cijfers in juridische teksten waar partijen zonder interpretatieverschil mee verder kunnen, daarin ligt de grootste kracht van forensische accountancy.” ■

Het nieuwe beoordelen, mensen maken het verschil

COLOFON

Uitgave:

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

Redactie:

SRA, Saskia Danse, Judith van Teeffelen en Patricia Zwijgers
Postbus 335, 3430 AH Nieuwegein
T 030 656 60 60, F 030 656 60 66
E pzwijgers@sra.nl

Advertenties:

SRA, Paul Jansen
T 030 - 656 60 60
E pjansen@sra.nl

Fotografie:

de Beeldredactie

Vormgeving:

Adept vormgeving, Haarlem
www.adeptvormgeving.nl

Drukker:

Deltabach, Nieuw Vennepe

© 2015

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.

Het traditionele beoordelingsproces gaat uit van een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Heel vaak blijkt het hier al verkeerd te gaan en weet een groot deel van de medewerkers niet wat er exact van hem/haar verwacht wordt. Meestal ligt de focus van het gesprek op de recente periode. Kijkend naar de wensen en de behoefte van medewerkers is het verstandig om het proces van beoordelen anders in te richten.

Regie bij de medewerker

Bij de nieuwe manier van beoordelen heeft de medewerker dus de regierol en is grotendeels zelf verantwoordelijk voor het formuleren van doelen, de inrichting van het werk en bijbehorende uitdagingen en het verzamelen van de 'bewijsvoering' voor de eigen beoordeling. De leidinggevende vervult in dit proces een meer kritische, toetsende, faciliterende en inspirerende rol.

Digitale beoordeling

Een goed instrument om dit proces te ondersteunen is het SRA-Loopbaanmodel in combinatie met de slimme software van Inkrease, Trakstar als waardevol hulpmiddel.

Het SRA-Loopbaanmodel is een integraal HRM-model dat SRA-HRM specifiek voor de kantoren ontwikkeld heeft en dat al bij ongeveer 170 kantoren geïmplementeerd is. Het model bestaat onder andere uit:

- functiebeschrijvingen
- competentieprofielen
- beoordelingsprofielen
- carrièrepaden
- resultaatgebieden
- POP-systematiek
- functioneringsformulieren

Het nieuwe beoordelen

De afgelopen tijd is SRA-HRM in gesprek geraakt met Dries Vinke van Inkrease B.V. Wij hebben in hem een partner gevonden om ons SRA-Loopbaanmodel in een digitaal jasje te hijsen. In de vorm van het softwareprogramma Trakstar hebben wij gewerkt aan een HR-instrument speciaal gericht op 'het nieuwe beoordelen'.

Geheel in lijn met de nieuwe manier van beoordelen is het zaak dat de medewerker eerst zelf bekijkt of alles naar verwachting is verlopen. Een zelfevaluatie is in dit geval een prima instrument en een goede basis voor de beoordeling door de leidinggevende.

Binnen Trakstar wordt de zelfbeoordeling naast de beoordeling van de leidinggevende gelegd. Dit rapport is de basis voor het daadwerkelijke beoordelingsgesprek. Het grote voordeel van een dergelijk rapport is dat u geen lang formulier meer hoeft in te vullen. Er hoeft niet (lang) stil te worden gestaan bij zaken waar men het met elkaar over eens is. Alleen over de verschillen dient men te praten.

Geïnteresseerd?

SRA-HRM heeft voor u aantrekkelijke kortingen bedongen op de implementatie van de software met Inkrease B.V. Bent u geïnteresseerd, neem dan contact op met Theo Reuters of Silvia Kooijmans, 030 656 60 60. ■



Best practice in uw controlepraktijk



wordt makkelijker met CaseWare

Wet- en regelgeving voor de uitvoering van controleopdrachten zijn geen belemmering meer om in te spelen op de situatie en behoeften van uw klanten.

CaseWare Controle Manager en CaseWare Audit System maken het u zelfs makkelijk.



**BEYOND
THE BALANCE**

De wereld van de accountant verandert. Uw succes niet.

Het accountancyvak wordt steeds veelzijdiger. Minder cijferleverancier, vaker scenarioschrijver. Steeds vaker wordt u een adviseur en sparringpartner van de ondernemer. Samen met Unit4 Accountancy, marktleider op het gebied van accountancysoftware, groeit u moeiteloos door naar een adviserend professional. Bijvoorbeeld door het optimaliseren van uw werkproces en het online samenwerken met uw cliënten. En natuurlijk met geïntegreerde applicaties, waarmee u tijd en kosten bespaart.

**Kijk op unit4.nl/accountancy.
Want de wereld van de accountant
verandert, maar uw succes niet.**

