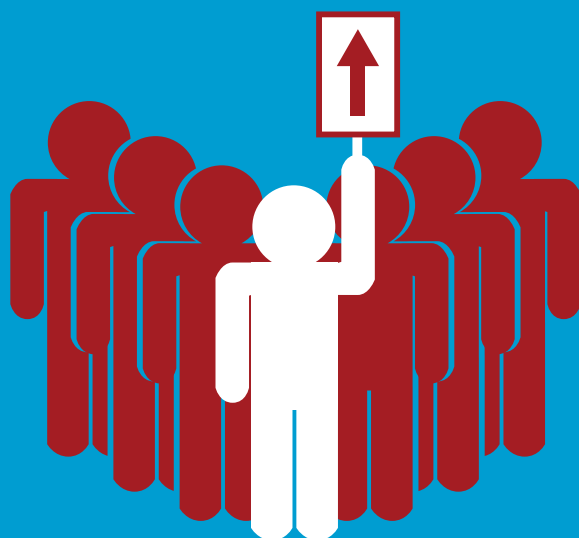


novak accountants magazine

Verschijnt vier keer per jaar - 4e kwartaal - december 2013
Uitgave van de Nederlandse Organisatie van Accountantskantoren



Belangenbehartiging

Novak-belangenbehartigingsproces: De stand van zaken | Meer met minder | Samenstelopdracht voldoet niet | Managementinformatie: vervanging van de jaarcijfers? | Focus op advisering

Inhoud



05



06



14



17



18



27

05 Column Novak

Guus Ham

06 Het Novak-belangenbehartigingsproces: De stand van zaken

08 Resultaten benchmark accountancy 2013/2014: Meer met minder

11 Column Adviescollege Carel Verdiesen

12 NBA: Mkb-accountant ook in 2014 hoog op de agenda

14 Managementinformatie: vervanging van de jaarcijfers?

17 Gastcolumn Dirk ter Harmsel

18 Samenstelopdracht voldoet niet

20 Novak HRM in de praktijk: Focus op advisering

22 Lean in de accountancy: Procesoptimalisatie en ict

24 Novak-nieuws

27 Overdracht pensioen- verplichting

30 Wetsvoorstel woningmarkt: beperking renteaftrek

MET KENNIS VAN ZAKEN AAN TAFEL

Weten wat nu nodig is.

Voor iedere sector is specialistische kennis nodig om te kunnen adviseren over de continuïteit van de onderneming. Dus is het belangrijk dat u met een bank praat die niet alleen naar de cijfers kijkt. Maar juist adviseurs in huis heeft die de businessmodellen achter de cijfers begrijpen. ABN AMRO heeft die adviseurs. Zij praten graag met u en uw klanten over financieringsaanvragen, maar denken net zo graag mee over plannen voor de komende tijd. Zodat u onze specialistische kennis optimaal kunt benutten voor concrete oplossingen. Wilt u meer weten, neem dan contact op met uw contactpersoon of de lokale Directeur Bedrijven via abnamro.nl/zakelijkcontact.

DE BANK ANNO NU  ABN·AMRO

Nederlandse
Organisatie van
Accountantskantoren



Colofon

Novak accountantsmagazine
Kwartalblad voor leden van
Novak.

Tweede jaargang

Redactie
Guus Ham
directeur Novak
Drs. Leendert Haaring
senior medewerker communicatie

Redactieadres

Postadres:
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Bezoekadres:
Koninginnegracht 5
2514 AA Den Haag
of Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam (NBA)
Telefoon: 070 - 3524002
of 020 - 3010320
E-mail: novak@novak.nl
Website: www.novak.nl

Abonnementen

U ontvangt dit blad als uw kantoor
lid is van Novak. U kunt ook een
los jaarabonnement afsluiten op
Novak accountantsmagazine. Dit
kost 75 euro per jaar. Als persoon-
lijk lid krijgt u niet alleen het blad

maar kunt u ook profiteren van
andere voordelen, bijvoorbeeld
op het gebied van verzekeringen,
bijeenkomsten en Novak-cursus-
sen. Opzegging kan uitsluitend
per kalenderjaar en moet vóór
15 oktober, voorafgaand aan het
nieuwe contributiejaar, schrift-
lijk worden gemeld.

Advertenties

Guus Ham
telefoon: 06 - 51186741
e-mail: g.ham@novak.nl

Kopij

Leendert Haaring
telefoon: 06 - 83524362
e-mail: l.haaring@novak.nl

Vormgeving
BADE
www.bade.nl

© Niets uit deze uitgave mag wor-
den veeleenvoudig, opgeslagen
in een geautomatiseerd gegevens-
bestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze,
hetzij elektronisch, mechanisch,
door fotokopieën, opnamen of
op enige andere manier zonder
voorafgaande schriftelijke toe-
stemming van de uitgever.

Werkzaam bij een klein of middelgroot kantoor?



Boek een cursus op maat met kantoren uit uw regio



OPLEIDINGEN

NBA

Cursus op maat met minimaal één ander kantoor uit uw regio

- Toegespitst op uw praktijk
- Kies voor een kant-en-klaarpakket of een eigen invulling
- U bepaalt het tijdstip en de locatie
- Circa € 45 per PE-uur per persoon (bij 15 deelnemers)

Lees meer op nbaopleidingen.nl/nearcompany



Belangenbehartiging

U heeft het kunnen lezen in de verschillende accountancymedia: Novak heeft onderzoek gedaan naar een mogelijke belangenbehartigingsrol voor mkb-accountantskantoren.

Vanwege de Wet op het accountantsberoep (Wab) is de focus van de beroepsorganisatie NBA, die voortgekomen is uit NIVRA en NOvAA, primair komen te liggen op het behartigen van de belangen van het maatschappelijk verkeer. De belangen van de individuele leden staan minder centraal dan bijvoorbeeld in de tijd toen de NOvAA de beroepsorganisatie was voor de AA, de accountant die in de regel werkzaam is als accountant in het midden- en kleinbedrijf. Daar liggen dus kansen voor andere partijen, zoals Novak.

Waarom Novak als belangenbehartiger? Vanwege geluiden bij leden hebben we onderzoek gedaan, onder andere in samenwerking met adviesbureau Berenschot, hebben we gesproken met leden – individueel en in regiobijeenkomsten – hebben we overlegd met stakeholders en hebben we onlangs een Novak-middag ‘Belangenbehartiging mkb-accountant’ georganiseerd.



Foto: RoyalPrint

“Het mkb heeft een adviseur nodig die op maat ondersteuning kan bieden. Die rol is weggelegd voor de mkb-accountant.”

Tijdens die bijeenkomst, gehouden op 7 november in Amsterdam, is een peiling gehouden onder de aanwezige mkb-accountants basis van een aantal stellingen. Daaruit bleek onder andere dat 80 procent van de aanwezigen de NBA als belangrijkste bondgenoot ziet van Novak als belangenbehartiger.

Belangenbehartiging in het mkb is momenteel een ‘hot issue’, maar verdient eigenlijk continu aandacht. Als het mkb’ers onnodig moeilijk wordt gemaakt om te

ondernemen, bijvoorbeeld door overbodige regelgeving, dan zit Nederland met een groot probleem. Van alle Nederlandse bedrijven is 99 procent midden- en kleinbedrijf. Het mkb is de motor van de Nederlandse economie en er moet alles aan worden gedaan dat die gesmeerd loopt. De belangen van het mkb moeten dus worden behartigd. En het mkb heeft een adviseur nodig die op maat ondersteuning kan bieden. Die rol is weggelegd voor de mkb-accountant.

De mkb-accountant levert een waardevolle bijdrage aan het mkb en zorgt er mede voor dat de economie draaiende wordt gehouden. Die mkb-accountant moet geen zaken worden opgelegd die niet voor hem van belang zijn. Een goede belangenbehartiger zal daar voor zorgen.

Na de Novak-middag en het horen van de ruim honderd aanwezige accountants gaan wij verder met het actieplan. Dit zal half december worden voorgelegd aan het Novak-bestuur. Op basis daarvan wordt de bestissing genomen of Novak belangenbehartiging gaat oppakken en zo ja, op welke manier. Uiteraard zullen we u op de hoogte houden en u betrekken bij dit proces, want uiteindelijk gaat het om u, de AA of RA werkzaam in het midden- en kleinbedrijf.

Guus Ham is directeur van de Nederlandse organisatie van accountantskantoren (Novak).

Het Novak-belangenbehartigingsproces: De stand van zaken

In welke mate en met welke insteek kan Novak de rol van belangenbehartiger van mkb-accountantskantoren invullen? Met die vragen houdt Novak zich sinds dit voorjaar bezig. Het gedegen onderzoek loopt ten einde en het Novak-bestuur staat voor een belangrijke keuze: worden we belangenbehartiger of niet?

LEENDERT HAARING

Vanwege geluiden bij individuele kantoren besloot Novak om bij leden te verifiëren of er behoefte is aan 'platte' belangenbehartiging voor mkb-accountantskantoren. Daartoe zijn in de zomer vier regiobijeenkomsten georganiseerd en zijn individuele kantoren bezocht. Na in totaal 170 AA's en RA's te hebben gesproken, allen werkzaam in het midden- en kleinbedrijf, kan de conclusie worden getrokken dat de mkb-accountant zich op het moment onvoldoende gehoord en vertegenwoordigd voelt. Zou Novak de rol van belangenbehartiger kunnen oppakken nu de focus van de NBA primair ligt op het uitvoeren van haar wettelijke taak? Novak besloot om onderzoek te doen.

“Novak heeft zich ontwikkeld van een service- naar een supportorganisatie.”

Support

Novak heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van een service- naar een supportorganisatie. 'Support voor mkb-accountantskantoren' is sinds enkele jaren het motto van Novak. Het staat pontificaal op de website van Novak (www.novak.nl). Belangenbehartiging speel-

de geen centrale rol, hoewel het zijn van een supportorganisatie door sommigen wordt gezien als een vorm van belangenbehartiging. Ongeveer 30% van de leden waarmee gesproken is geeft aan dat primair kantoorondersteuning voor hen van belang is, de overige 70% verlangt naar primair belangenbehartiging op meta-niveau.

Uit het contact met de leden bleek dat er een aantal thema's zijn waar mkb-accountants graag in ondersteund zouden willen worden: het imago/de positionering ten opzichte van de 'big four', het schetsen van het onderscheid tussen een accountants- en administratiekantoor, de kloof tussen wet- en regelgeving enerzijds en de praktijk anderzijds, en de aansluiting van de accountancy bij maatschappelijke behoeften en ontwikkelingen.

Behoeft

Tijdens een verdiepende sessie met onder andere mkb-accountants en vertegenwoordigers van de Belastingdienst, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en het Financiële Rapportages Coöperatief (FRC) is dit beeld getoetst en verdiept. Ook op deze bijeenkomst bleek dat er behoefte is aan belangenbehartiging. Novak zou ook een voor de hand liggende partij zijn om deze belangenbehartiging op te pakken.

In een rondgang langs de verschillende aanwezigen, werden onderwerpen genoemd die grofweg zijn in te delen in 1) beperken regeldruk en opkomen voor de kwaliteit van regelgeving die aansluit op praktijk, 2) een extern (tegen)geluid laten horen richting diverse

partijen, 3) ondersteunen ondernemerschap; beweging naar controller, o.a. in het licht van digitalisering, en 4) zichtbaarheid/imago ten opzichte van administratiekantoren.

Verder werd geconcludeerd dat Novak er alleen voor 'goedwillende accountantskantoren' moet zijn en als onafhankelijke partij als spreekbuis kan optreden voor mkb-accountantskantoren, richting ministerie (waar NBA dit lastig kan, omdat ze dan commentaar levert op de 'eigen baas'), maar ook bijvoorbeeld richting AFM, CEA en andere partijen.

Lobby, diensten en zingeving

Adviesbureau Berenschot heeft veel kennis van brancheorganisaties en heeft op verzoek van Novak zijn licht laten schijnen op de positie die Novak nu inneemt. Brancheorganisaties kunnen vijf kernfuncties invullen: lobby, diensten, zingeving, intern bindende afspraken en extern bindende afspraken. Om een goede belangenbehartiger te worden binnen de mkb-accountancy zou Novak zich volgens Berenschot vooral moeten richten op drie zaken: de lobby, de diensten (waar Novak nu al bekend om staat) en de zingeving.

Leden

Centraal in het verhaal staan natuurlijk de mkb-accountants. Zij zijn uiteindelijk degenen die Novak zou moeten vertegenwoordigen en zij zijn het die een stem moeten krijgen. Daarom organiseerde Novak op donderdag 7 november de Novak-middag 'Belangenbehartiging mkb-accountant'. Ruim 100 accountants, leden en niet-leden, kwamen naar deze bijeenkomst in

Amsterdam om kennis te nemen van de plannen van Novak.

Nu al is de input van de mkb-accountants belangrijk. Tim van der Rijken van Berenschot had een aantal stellingen geformuleerd en vroeg aan de aanwezigen om met een rode of groene kaart aan te geven of zij het daarmee eens waren of niet.

Hieronder vindt u de stellingen (rood) en in cursief de uitkomsten:

- Het is goed dat er verschillende organisaties zijn die opkomen voor de belangen van mkb-accountantskantoren. 100% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- Om de belangen van de kantoren te kunnen behartigen, moet Novak een vereniging zijn. 75% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- Om de belangen van de kantoren te kunnen behartigen, moet Novak alleen leden toelaten die aan bepaalde kwaliteitscriteria voldoen. 90% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- Om de toegevoegde waarde van accountantskantoren over het voetlicht te brengen, moet Novak een collectieve promotiecampagne voeren. 90% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- Als Novak de belangen van mkb-accountantskantoren behartigt, heb ik daar graag een bepaald bedrag per jaar voor over. 100% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- De NBA is de belangrijkste bondgenoot van de Novak als belangenbehartiger. 80% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.
- Voor een goede belangenbehartiging is een regionale structuur onontbeerlijk. 40% van de aanwezigen kon zich vinden in deze stelling.

De meningen van de aanwezige accountants worden meegenomen in het verdere belangenbehartigingsproces. Een mogelijke implicatie van de reacties op stelling 2 en 7 is een eventuele oprichting en vormgeving van een vereniging.

Startschot

Dat Novak de rol van belangenbehartiger kan invullen is nu duidelijk. Over de manier waarop dat zou moeten, moet nog een ei over worden gelegd. Het bureau van Novak schrijft een actieplan en presenteert dat in december aan het bestuur van Novak. Op basis daarvan wordt een beslissing genomen: worden we belangenbehartiger of niet? Is het antwoord op deze vraag positief, dan zal begin 2014 het startschot worden gegeven voor de vorming van een nieuwe organisatie. We houden u op de hoogte.

Resultaten benchmark accountancy 2013/2014: Meer met minder

De omzet van kleine en middelgrote accountantskantoren daalde in 2012, maar steeg per fte. Dit blijkt uit de jaarlijkse benchmark accountancy van ABN AMRO, Full•Finance en Novak. Co-auteur Marcel Maassen en Han Mesters geven een toelichting.

LEENDERT HAARING

Uit het benchmarkrapport blijkt dat de omzet van kleine en middelgrote accountantskantoren in 2012 is gedaald. Han Mesters, sector banker zakelijke dienstverlening bij ABN AMRO: "Er wordt minder omzet gemaakt, maar een hogere omzet per fte. Dat komt omdat er in de top 30 accountantskantoren vanaf de vijfde plek minder medewerkers werken, maar efficiënter wordt gewerkt. Dat moet je als kantoor ook om te kunnen overleven. In de zakelijke dienstverlening – en dan heb ik het niet alleen over de accountancy, maar ook over de advocatuur en de consultancy – zie je over de hele linie dat de verdienmodellen onder druk staan."

"Digitalisering heeft een structureel effect op de prijsdruk."

"Digitalisering heeft een structureel effect op de prijsdruk", vult Marcel Maassen, adviseur van Full•Finance en relatiemanager van Novak, aan. "De grootste omzet binnen accountantskantoren wordt nog altijd gemaakt door samenstelwerkzaamheden. Alleen heb je daar nu niet meer zoveel medewerkers voor nodig als voorheen. Door ict is het samenstelproces een commodity geworden. Bij extreme voorbeelden zie je dat 50 procent van de arbeidscapaciteit in het samenstelproces wordt bespaard als gevolg van digitalisering en beter management."

Flexibele schil

Wordt het huidige samenstelproces beter gemanaged en wordt digitalisering goed ingevoerd, dan is de verwachting dat accountantskantoren daar 30 procent minder arbeidscapaciteit voor nodig hebben. "Dan kun je twee dingen doen: met het huidige personeelbestand meer klanten werven of saneren. Dat eerste blijkt moeilijk te zijn. Er zijn niet ineens 30% meer bedrijven in de markt, dus blijft voor de meeste kantoren de optie inkrimpen over", aldus Maassen. "Mocht je incidenteel extra capaciteit nodig hebben, dan moet je rondom jouw organisatie een flexibele schil optuigen met zzp'ers die snel zijn in te schakelen", vult Mesters aan. "Je ziet overigens dat veel zzp'ers zich steeds meer verenigen in losse samenwerkingsverbanden. Zij kunnen snel schakelen als ware het een bestaande accountantsorganisatie. Dergelijke samenwerkingsverbanden worden een serieuze concurrent voor bestaande accountantskantoren."

Lean

Een opvallende uitkomst van de benchmark is dat er tussen de 10 en 30 procent 'lucht' zit in middelgrote accountantsorganisaties. Bij diverse kantoren doet 'lean management' zijn intrede om zo efficiënter en effectiever te werken. Om efficiënter te werken, is goed management nodig en daar ontbreekt het in de branche nog wel eens aan. "Een goede metselaar is alleen niet per se een goede voorman. Net als een accountant niet vaak een goede manager is", vertelt Maassen. "Daar word je immers niet voor opgeleid."

Ook het inventariseren van de behoeften van de klant is belangrijk. Maassen: "Vanuit mijn rol van rela-

Marcel Maassen
en Han Mesters



Foto: RoyalPrint

tiemanager van Novak heb ik zo'n 120 websites bekeken van mkb-accountantskantoren. Dat zijn de visitekaartjes van het kantoor. Daar ben ik eerlijk gezegd van geschrokken. Je ziet dat 95 procent van de accountantskantoren sterk denkt vanuit de eigen dienstverlening – administratie voeren, samenstellen, aangiftes verzorgen – maar niet vanuit de behoefte van de klant. Wat is onze toegevoegde waarde? Als specialisatie wordt vaak 'mkb' genoemd, maar dat is toch geen specialisatie? Dat is geen keuze maken. Ze zeggen ook 'we leveren kwaliteit', maar welke kwaliteit? Die van COS 4410 – wat een klant niets zegt – of voldoen aan de kwaliteitseisen van de klant? Een andere opmerking op websites is 'we zijn klantgericht', maar ook dat zeggen ze allemaal. Iets heel simpels maar uiterst belangrijk, zoals de namen, contactgegevens en foto's en/of profielen van de medewerkers, vind je vaak niet op de website. Terwijl juist het mkb-kantoor het van persoonlijk contact moet hebben."

Moderniseren

Accountantskantoren zouden naast het inventariseren van de behoeften van de klant en daarop inspelen de huidige organisatie onder de loep moeten nemen. "Binnen de accountancy zie je veel oubollige businessmodellen", vertelt Mesters. "Een accountantskantoor is er natuurlijk niet primair om vette partnersalarissen te betalen. Je moet nu gaan nadenken over je organisatie-

structuur, de hiërarchie en de cultuur die professionals bindt en boeit. De nieuwe professionals op de markt doen de boekhouding vaak zelf, omdat ze geen feeling hebben met de accountant. Je moet nadenken waar je als organisatie voor staat. Je moet een 'brand' worden en vervolgens de stap maken van 'brand' naar 'stand'. Elke medewerker van een accountantskantoor moet weten waar de organisatie voor staat."

Volgens Mesters is de cultuur bij veel kantoren te kil. "Ook heerst nog vaak de gedachte 'what's in it for me?' en zijn er teveel dezelfde types die werken binnen een accountantskantoor. Deze zaken samen zorgen ervoor dat jonge professionals die nu een bedrijfje hebben zich hier niet toe voelen aangetrokken. De organisatiecultuur helpt dus het eigen bedrijf om zeep. De zakelijke dienstverlening bestaat nu uit een groep van 45+ers die 'disconnected' zijn van de jonge generatie medewerkers die zich nu op de mkb-markt bevinden. Daar moet verandering in komen."

Trusted advisor

Mesters vindt dat accountantskantoren de transitie moeten maken naar een ict-bedrijf. "Die transitie naar een andere manier van dienstverlening – met zaken als integrated reporting en cockpits – vraagt om andere zaken. Je moet 'realtime' op de klant kunnen zitten met zijn actuele financiële gegevens. Doe je dat niet, dan ben je op termijn 'out of business'. Als je je zaken op

ict-gebied op orde hebt en je kunt dat snel uitbreiden met nieuwe webbased ict-toepassingen, dan ben je spekkoper. Ik geloof ook heilig in de toegevoegde waarde van de 'zachte' kant van ondernemen, zoals inlevingsvermogen en empathie."

"De nieuwe professionals doen de boekhouding vaak zelf, omdat ze geen feeling hebben met de accountant."

"Met branchespecialisatie kun je ook veel bereiken", vult Maassen aan. "Je moet de taal van je klant spreken. Als hij merkt dat je branchekennis hebt, dan kun je die vertrouwensrelatie invullen. Alleen is voor zo'n 85 procent van de kantoren branchespecialisatie een stap te ver."

Twaalf jaar

De bank heeft de ambitie om de rol van 'trusted advisor' op zich te nemen, aldus Mesters. "Ik verwacht op termijn toenemende competitie tussen accountants en banken om de gunst om vertrouwenspersoon te worden van de mkb-accountant." "Ik zie dat zelf nog niet zo snel gebeuren", vult Maassen aan. "Misschien wel voor het grootbedrijf, maar nog niet voor het mkb. Dat is een hele andere schaalgrootte. Daarnaast neemt de mkb'er niet gauw afscheid van zijn adviseur. Een ondernemer blijft nog steeds gemiddeld twaalf jaar bij zijn accountant vanwege het vertrouwen dat in de jaren is opgebouwd."

Analyse en interpretatie

Maassen verwacht dat de mkb-accountancy zal overleven. "Kantoren moeten alleen moderniseren. Ze moeten ten minste werken met zaken als cockpits, zich kunnen specialiseren of bereid zijn nevenactiviteiten op te pakken, maar waarschijnlijk gaat 80 procent inkrimpen. En ict is natuurlijk belangrijk. De toegevoegde waarde van de accountant wordt natuurlijk niet vervangen door ict. Analyse en interpretatie blijven belangrijk en die zaken zijn niet te automatiseren."



Foto: Marja Brouwer

COLUMN ADVIESCOLLEGE

CAREL VERDIESEN

Samenstellen

Als ik dit schrijf is de consultatieperiode voor de nieuwe standaard 4410 'De samenstelopdracht' halverwege. Heel veel is er niet gewijzigd en vermoedelijk hoeft u uw werkprogramma niet eens aan te passen. Ik adviseer u om er eens naar te kijken en antwoord te geven op de vragen die wij u stellen. Er zijn al een paar schriftelijke reacties binnen en daar zijn we natuurlijk heel blij mee. Tegen het einde van de periode zullen de meeste nog binnenkomen, waarna we deze bespreken en eventueel verwerken. In ieder geval geven we terugkoppeling over wat we met de reacties hebben gedaan.

Er zijn ook collega's die meer publiekelijk reageren. Ik hoop dat zij nog schriftelijk ingaan op het consultatiedocument. Ik vind het namelijk niet goed om al publiekelijk te reageren op meningen voordat de consultatieperiode is afgelopen.

Toch wil ik hier in algemene termen wel iets kwijt over onze samenstelopdracht. Tenslotte verschijnt dit magazine na afloop van de consultatieperiode. De reacties op bijvoorbeeld Accountant.nl zijn vaak ronduit kritisch over de standaard. De samenstelopdracht (standaard) zou verwarrend, tegenstrijdig, onnodig lastenverzwarend en overbodig zijn. Daarnaast zou het een product zijn dat niet hoort bij het beroep accountant. De argumentatie die daaraan ten grondslag ligt wordt vaak gevonden in een principiële uitgangspunt: de accountant controleert en geeft zekerheid. Als hij dat niet doet, dan is hij eigenlijk geen accountant. Hij is dan voor zijn klant bezig en kan dan ten principale niet voor het maatschappelijk verkeer bezig zijn. Hij kan dan onvoldoende afstand nemen van zijn klant en is dan per definitie niet onafhankelijk en/of objectief, iets wat voor het maatschappelijk verkeer noodzakelijk is.

Ik ben het daarmee eens. Het maatschappelijk verkeer echter niet!

De belangrijkste beschermer van het maatschappelijk verkeer, de wetgever, heeft namelijk tot drie keer toe (1993, 2005 en 2013) besloten dat het gehele accountantsberoep, ook buiten het controledomein, maatschappelijke relevantie heeft. Zij heeft de NBA de taak gegeven om dit in te vullen voor de werkzaamheden buiten de wettelijke controle. De overheid beseft namelijk heel goed dat het kleinere Nederlandse bedrijfsleven gebaat is bij een deskundige die onderworpen is aan ethische gedragsregels.

Dan is het belangrijk dat de uitvoering van bepaalde werkzaamheden door alle accountants met een minimale kwaliteit worden uitgevoerd. Vandaar de samenstelopdracht. Natuurlijk kan het daar schuren met objectiviteit, zelftoetsing, vertrouwdsheid met de klant en de rechte rug, net zoals bij controleopdrachten. Uiteindelijk komt het toch neer op de (ethische) kwaliteit van de accountant zelf. De banken willen daarom nog steeds een samenstelopdracht en de Belastingdienst ook.

Ik durf dus de stelling aan dat de verwarring en tegenstrijdigheid vooral door principiële collega's gevoeld wordt. Daarnaast durf ik te stellen dat met een efficiënt werkproces de lasten goed verkoopbaar zijn. Ik weet in ieder geval zeker dat een vorm van kwaliteit waarbij een ethische accountant zijn deskundigheid bij het opstellen van de cijfers kan gebruiken nog niet overbodig is.

Carel Verdiesen is vicevoorzitter van het Adviescollege voor Beroepsreglementering van de NBA.

T@XLEARNING
Praktijkgerichte fiscale cursussen online

Volg op ieder moment een fiscale cursus die u wenst, in uw eigen tempo vanaf elke werkplek.

- Geen reistijd
- Blijvend up-to-date
- Links naar wetsartikelen
- Mogelijkheid vragen te stellen
- 1 jaar toegang

Nieuw: Schrijven Fiscaal Advies door Mr Peter Lier

Nieuwsgierig?
Kijk snel op www.taxlearning.nl
voor het cursusaanbod.

TaxLearning. De snelste manier om uw fiscale kennis bij te houden.

NBA: Mkb-accountant ook in 2014 hoog op de agenda

“De NBA vindt het mkb zo belangrijk dat daar een aparte portefeuille voor in het leven is geroepen. Eind 2011 heeft het NBA-bestuur besloten het mkb aan te wijzen als één van de beleidsprioriteiten voor 2012 en de jaren daarna. Ook komend jaar zal dit item weer hoog op de agenda staan”, aldus Jochem Beekhuizen, algemeen bestuurslid van de NBA en portefeuillehouder mkb.

LEENDERT HAARING

Jochem Beekhuizen AA, voorheen jarenlang werkzaam bij een middelgroot accountantskantoor en nu al twee jaar werkzaam als eenpitter (Minimaal Accountancy & Advies uit Bergschenhoek), is vanwege zijn expertise in het midden- en kleinbedrijf een voor de hand liggende keuze om de mkb-portefeuille van de NBA te beheren. “Het medio 2012 gepubliceerde Actieprogramma MKB beschrijft de geïnitieerde activiteiten. Verder werd het visiedocument ‘MKB-accountant 2020’ opgesteld. Eerder dit jaar is een evaluatie van de activiteiten in de eerste periode gepubliceerd: ‘Het vertrouwen waard. Een jaar later’. Al met al zijn heel wat mkb-projecten opgepakt. Vele daarvan zullen ook in 2014 weer hun beslag krijgen”, vertelt Beekhuizen.

Projecten

Een belangrijk, continu lopend mkb-project betreft de helpdesk van de NBA. “We hebben extra capaciteit gevonden en hebben daar nu ook een Twitter-account voor. Leden kunnen ons zo op verschillende manieren bereiken. Vooral voor de kleinere kantoren biedt onze helpdesk uitkomst. Werk je bijvoorbeeld als eenpitter en heb je een vaktechnisch probleem, dan moet je dat zelf zien op te lossen. Je hebt immers geen sparringpartner. Voor dergelijke kantoren biedt de gratis helpdesk uitkomst.”

Een ander belangrijk NBA-project, dat momenteel loopt, is het aanpakken van het onrechtmatig gebruik van de accountantstitel. “Veel leden blijken enorm veel waarde te hechten aan het aanpakken van die ‘valse vlag’”, vertelt Beekhuizen. “Zij zijn geïrriteerd dat de accountantstitel wordt misbruikt door dienstverleners die daar geen recht op hebben. Na een inventarisatie bleek in totaal circa 1.600 personen/kantoren zich

mogelijk schuldig te maken aan onrechtmatig gebruik van de accountantstitel. Op 1.200 personen/kantoren is een eerste scan gedaan en ruim de helft daarvan blijkt toch terecht de accountantstitel te voeren. Van die andere 600 hebben in ieder geval 200 aangegeven te stoppen met de ‘valse vlag’. Een kleine 400 zijn nog onder handen. Helaas zijn er ongeveer twintig personen/kantoren die geen gehoor willen geven aan het verzoek te staken met het onrechtmatig titelgebruik. Daar zal de Belastingdienst actie op ondernemen.”

“Wat ik zelf een erg belangrijk NBA-project vind is de campagne ‘Daarom een accountant’”, vertelt Beekhuizen. “Daarin staat de volgende vraag centraal: waarom moet de ondernemer voor een accountant kiezen en niet voor bijvoorbeeld een administratiekantoor? In andere woorden, waarmee onderscheiden wij ons? Ook hier is het vooral voor kleinere kantoren van belang dat de NBA goed het onderscheidend vermogen van de mkb-accountants, onze leden, voor het voetlicht brengt.”

NEMACC

Naast portefeuillehouder mkb is Beekhuizen lid van de toezichthoudende Raad van NEMACC, het kennis-/onderzoekscentrum voor de mkb-accountants van de NBA en de Erasmus Universiteit. In de laatste anderhalf jaar is onder andere onderzoek gedaan naar de druk van regelgeving en is een publicatie verschenen over ‘cloud computing’. “Die publicatie was bedoeld voor klanten, maar ook voor veel accountantskantoren bevat deze veel nuttige informatie”, vertelt Beekhuizen. “We komen op korte termijn ook met een praktijkhandreiking over ‘cloud computing’ ter ondersteuning van de mkb-accountant.”

Een ander NEMACC-project, dat in 2014 verder zijn beslag zal krijgen, is een onderzoek naar de (on)mogelijkheden van ‘integrated reporting’ in het mkb. “Wij gaan bekijken of de accountant daar iets mee kan en wellicht moet in het kader van de begeleiding van cliënten.”

Een ander NEMACC-initiatief is een imago-onderzoek naar de mkb-accountant. “Ook daar ligt de focus op het onderscheidend vermogen van de AA en de RA als adviseur voor het mkb. Uiteindelijk is de vraag: wat kan de accountant daar in de praktijk mee? Die vraag staat centraal bij alle NEMACC-projecten. Onze leden moeten daar uiteindelijk hun voordeel mee kunnen doen.”

Andere onderzoeken die lopen zijn het inventariseren van de financiële gevolgen en knelpunten van de

mkb-gebied, wat zijn de ontwikkelingen, welke feedback hebben we van onze leden ontvangen et cetera”, aldus Beekhuizen

Input

De NBA is een ledenorganisatie en input van hen is zeer welkom. “Laatst deed ik een oproep op Accountant.nl om leden te bewegen met ideeën te komen voor NEMACC-projecten. Heeft men een goed idee, dan kan men contact opnemen met mij, met Dirk ter Harmsel van het NBA-bestuur of met Frans van Schaik van het bureau van de NBA. De ideeën moeten natuurlijk breed gedragen zijn voordat we daar een project voor in het leven roepen. Overigens is de respons op dergelijke ver-

Links

Actieprogramma MKB-accountant ‘Het vertrouwen waard’

www.nba.nl/Voor-ondernemers/Uw-accountant/Actieprogramma-MKB-accountant/

NEMACC

www.nba.nl/Voor-ondernemers/Uw-accountant/NEMACC/

Helpdesk Vaktechniek

www.nba.nl/Vaktechniek/Tools/Helpdesk-Vaktechniek/

Daarom een accountant

www.daromeenaccountant.nl

werkkostenregeling en het bekijken van nut en noodzaak van de waarneming van accountantskantoren.

Hoe communiceren jullie over de resultaten van de projecten?

“Dat doen we op verschillende manieren en dat bepalen we per project. Ik ben groot fan van de communicatiewijze die is gekozen voor het project over ‘cloud computing’: eerst een korte kennismaking met het onderwerp, gevolgd door een praktische handreiking; eerst een trigger en vervolgens een gedegen stuk. Je kunt natuurlijk ook kiezen voor seminars of workshops. Dat kun je per keer bekijken.”

Vergaderingen

Beekhuizen is zeer te spreken over de hoge opkomst bij de afdelingsvergaderingen van de NBA. “Daar komen soms wel tweehonderd accountants op af. Dat zijn ideale vergaderingen om mkb-ontwikkelingen op een laagdrempelige manier te behandelen. Wij hebben de afspraak dat daar altijd minimaal één bestuurslid en één bureaumedewerker naar toe gaat. Zijn er vragen of onduidelijkheden, dan kunnen wij daar snel op inspelen.”

Bij alle mkb-projecten en -ontwikkelingen zijn veel gremia binnen en buiten de NBA betrokken. Om al deze activiteiten goed te kunnen coördineren en ervoor te zorgen dat er geen dubbel werk wordt gedaan is een Regiegroep MKB opgericht, die onder andere bestaat uit Beekhuizen als ‘linking pin’ vanuit het NBA-bestuur, Dirk ter Harmsel als vertegenwoordiger van de Leden-groep Openbaar Accountants en Carel Verdiesen vanuit het Adviescollege voor Beroepsreglementering. “We praten daar over zaken als: wat doen we allemaal op

zoeken niet altijd even hoog. Wij moeten onszelf dus de vraag stellen: wat kunnen wij als NBA doen om de leden te ‘triggeren’ contact met ons op te nemen. Wat soms ook frustrerend is, is dat we enorm veel doen op mkb-gebied, maar dat we dat op een of andere manier onvoldoende onder de aandacht krijgen. Soms horen we wel eens de opmerking ‘jullie doen niets aan mkb-accountancy’, terwijl er juist een heleboel gebeurt. Kijk maar op NBA.nl. Of we communiceren er onvoldoende over of we pakken de items eruit, die onvoldoende aanspreken. We moeten bij onszelf te rade gaan.”

Belangenbehartiging

Hoe kijkt u tegen de belangenbehartigingsdiscussie aan die momenteel speelt binnen de mkb-accountancy?

“De belangrijkste vraag is: wat versta je onder belangenbehartiging? Veel leden denken daarbij aan praktijkondersteuning: zaken als tools en handreikingen. Als private partijen dergelijke zaken kunnen oppakken, dan is dat prima. De NBA is natuurlijk een publiekrechtelijke organisatie en beperkt in haar mogelijkheden. Praat je over belangenbehartiging in de enge zin, bijvoorbeeld discussie voeren met het ministerie, de AFM, koepels etc., dan vind ik dat primair de taak van de NBA. Het is natuurlijk wel heel belangrijk dat de NBA ook de stem van de kleine kantoren goed kan wegen in deze belangenbehartiging. Als die kleine kantoren behoefte hebben aan een spreekbuis, bijvoorbeeld in de vorm van een organisatie als Novak, dan kunnen hun meningen vervolgens gebundeld worden teruggekoppeld aan het NBA-bestuur. Wij juichen dat alleen maar toe. Het maakt ons niet uit hoe we die kleinere kantoren bereiken, als we ze maar bereiken.”



Foto: RoyalPrint

Managementinformatie: vervanging van de jaarcijfers?

Managementinformatie, informatie 'on a nearly real-time basis', is belangrijk voor de ondernemer om zijn onderneming goed te kunnen sturen. Een administratie – mits up-to-date – geeft deze informatie, maar is vaak zo gedetailleerd dat het lastig is om daar op te sturen.

ELLY VAN DER VELDEN

Van oudsher zal de managementinformatie die de accountant opstelt bestaan uit cijfermatige informatie. Denk aan een winst- en verliesrekening, vergeleken met de voorgaande periode en/of begroting, de balans en algemene kengetallen, zoals de 'current ratio', solvabiliteit en rentabiliteit, maar ook debiteurentermijnen en omloopsnelheden. Dat is echter niet altijd voldoende. Wilt u de klant van goede stuurinformatie voorzien, dan is het opnemen van klantspecifieke informatie en kengetallen zeker zo belangrijk: de kritische succesfactoren om de strategie van de onderneming te realiseren. Klantspecifieke informatie kan naast financiële ook niet-financiële informatie betreffen. Onder dit laatste wordt verstaan "alle kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over het gevoerde beleid, de bedrijfsvoering en uitkomsten van dit, zonder dat sprake is van een directe koppeling met een financieel registratiesysteem". Denk bijvoorbeeld aan de ouderdom van de activa, op welke termijn investeringen plaats moeten vinden, maar bijvoorbeeld ook of een bepaalde kwaliteitsnorm of klanttevredenheid is behaald.

Benchmark

Voor specifieke kengetallen kan vaak aansluiting worden gezocht bij de branche. Zo zal in een restaurant de gemiddelde omzet per stoel een specifiek kengetal zijn of de verhouding tussen het vloeroppervlak en het aantal stoelen. Daarentegen zal in de detailhandel het 'stock to sales ratio' een beter beeld geven. En het aantal gereden kilometers bij een transportbedrijf.

Ook grafieken – mits nuttig voor het doel – doen het altijd goed in managementrapportages. Zij geven in (vrijwel) één oogopslag een weergave van een bepaald

onderdeel. En 'last but not least' is benchmarking steeds vaker een onderdeel van managementinformatie. Let op dat de gegevens waarmee wordt 'gebenchmarked' vergelijkbaar zijn en dat verschillen duidelijk worden gerapporteerd. Voor een benchmark op een groep bakkers is bijvoorbeeld de ligging en daarmee het assortiment bijvoorbeeld van belang. In een stad worden wellicht meer lunchbroodjes – met een hogere marge – verkocht, terwijl de dorpsbakker meer broden met een lagere marge verkoopt.

Opdracht

De opdracht tot het opstellen van periodieke overzichten kan onder verschillende typen opdrachten worden uitgevoerd. Binnen het mkb ligt de samenstellings- of overige opdracht het meest voor de hand. Kiest u voor de eerste, dan kan de rapportage uitgebreider zijn, omdat ook waarderingsgrondslagen en een uitgebreide cijfermatige toelichting kunnen worden toegevoegd. De accountant moet echter wel een samenstellingsverklaring afgeven bij de rapportage.

Voert u de managementinformatie uit in de vorm van een overige opdracht, dan moet de rapportage beperkter zijn: geen waarderingsgrondslagen, slechts een beknopte cijfermatige toelichting zonder samenstellingsverklaring.

De keuze is afhankelijk van het doel en verspreidingskring. Zo zal managementinformatie die ook richting de bank wordt verzonden veelal in de vorm van een samenstellingsopdracht plaatsvinden en informatie alleen bedoeld voor de ondernemer middels een overige opdracht.

Waar moet u op letten?

Tussentijdse cijfers brengen specifieke vragen met zich mee, zoals schattingen en seizoensinvloeden. RJ 394 inzake tussentijdse berichten kan – alhoewel bij genoemde opdrachten niet verplicht – hier richting aan geven.

Tussentijdse cijfers worden kort na afloop van een periode gerapporteerd en zullen dus meer onduidelijkheden bevatten, omdat feiten nog niet bekend zijn. De accountant moet hiervoor schattingen opnemen. In de daaropvolgende rapportage kunnen de schattingen – mits materieel – worden bijgesteld. In beide situaties verdient het aanbeveling in de rapportage hierover te communiceren. Voorbeelden zijn pensioengegevens die tussentijds niet beschikbaar zijn of de actuele waarde van beleggingen.

RJ 394 zegt over vergelijkende cijfers bij tussentijdse berichten het volgende.

Tussentijdse cijfers	Vergelijkende cijfers
Winst- en verliesrekening	Eenzelfde periode voorgaand jaar
Balans	Einde laatst afgelopen boekjaar
Kasstroomoverzicht	Zelfde periode vorig jaar

Daarnaast kan informatie voor tussentijdse cijfers belangrijker zijn dan voor de jaarcijfers: de relatieve betekenis. Zoals bij seizoensinvloeden die tussentijds een grotere invloed kunnen hebben in verband met de kortere periode. RJ 394 geeft aan dat "hierop niet dient te worden geanticipeerd en ook niet uitgesteld als dat bij jaarcijfers ook niet aanvaardbaar zou zijn". Ook hierbij is het vermelden van de mate van seizoensinvloed nuttig. Is in de tussentijdse rapportage een vergelijking met de begroting opgenomen, dan zal in de begroting ook de seizoensinvloed moeten worden meegenomen. Anders heeft de vergelijking feitelijk geen zin.

Duidelijke communicatie over de uitgevoerde werkzaamheden en belangrijkste bevindingen is bij iedere opdracht die de accountant uitvoert noodzakelijk, maar des te meer bij tussentijdse informatie. Zo kan het beeld van de tussentijdse overzichten worden beïnvloed als bijvoorbeeld tussentijds geen voorraadopname heeft plaatsgevonden of als de belastinglast niet is verwerkt. Bij een overige op-

dracht kan een aanbiedingsbrief die onlosmakelijk is verbonden met het cijfermatige overzicht de oplossing bieden.

Gevolgen samenstellingsopdracht

Een bijkomend voordeel is dat door het opstellen van periodieke cijfers voor de klant de jaarlijkse samenstellingswerkzaamheden verminderen. Tussentijds heeft u al diverse aansluitingen verricht met stukken, en een goed beeld gekregen van risico's en posten waar meer werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, omdat de informatie onjuist, onvolledig of anderszins onbevredigend is. Zo zullen afschrijvingen en salarismutaties al bij het opstellen van de tussentijdse cijfers juist zijn geboekt. Ook de overlopende activa en passiva zullen periodiek worden bepaald. Andere werkzaamheden zullen altijd bij de samenstellingsopdracht moeten worden uitgevoerd. Zo is het van essentieel belang dat de bank-saldi in de administratie overeenkomen met die van de bank. U wilt namelijk niet dat een kleine bankmutatie grote mutaties heeft voor de balans en winst- en verliesrekening. Ook de waardering van posten in de jaarrekening is typisch een werkzaamheid die past binnen de samenstellingsopdracht. De accountant moet er namelijk voor zorgen dat de jaarrekening vrij is van afwijkingen van materieel belang.

Vervanging voor jaarcijfers?

De accountant zal door managementinformatie – mits klantspecifiek – meer toegevoegde waarde leveren aan zijn klant. Het gesprek met de klant gaat over de actuele situatie. Daarnaast vragen ook kredietverschaffers geregeld tussentijdse informatie. Ook biedt het qua planning voordelen; de seizoensgebonden samenstellingswerkzaamheden verminderen en kunnen meer gespreid over het jaar worden uitgevoerd. De klant is toch al op de hoogte van de jaarcijfers!

Elly van der Velden AA is werkzaam bij Bureau Vaktechniek van BDO. Dit artikel schreef zij op persoonlijke titel.



SAMENSTELDOSSIER

SBR

- NOVAK-content (uit handboek B of K)
- Verbergen van niet-relevante vragen
- Opdrachtgerelateerde werkprogramma's
- Intelligente dossierspecificaties
- Samenstellen, reviewen, ondertekenen
- Integratie met Infine Jaarrekening
- Taxonomie KvK en banken
- XBRL-elementen standaard gekoppeld
- Integratie met Infine Samensteldossier, Jaarrekening en Activa
- Automatische controle en validatie
- Koppeling met BIV, Digipoort en portals



Bekijk de online demo op
www.infine.nl of bel
085 - 7 600 500

INFINE
SOFTWARE

SAMENSTELDOSSIER

SBR

RELATIEBEHEER

JAARREKENING

TUSSENTIJD'S RAPPORT

DIGITAAL DOSSIER

GROOTBOEKANALYSE

ACTIVAREGISTRATIE

UREN & FACTURERING

Gastcolumn

DIRK
TER HARMSEL

De NBA en de accountant in het mkb

De belangenbehartiging van accountants in de mkb-praktijk staat flink in de belangstelling de laatste tijd. Naast Novak en de SRA, allebei al jaren actief voor mkb-kantoren, is er een nieuwe Stichting Accountantsbelang opgericht. Blijkbaar is er een groeiende behoefte aan support in het mkb. Dat is niet zo verwonderlijk. Ook accountants hebben last van de aanhoudende crisis. Opdrachtgevers vallen weg, tarieven staan onder druk. En het werk verandert in hoog tempo. Dat vraagt om verbetering van efficiency, om het aanpassen van verdienmodellen, om het bijspijkeren van kennis en om nieuwe samenwerkingsverbanden. Bij zulke zaken is een stevige sparringpartner welkom.

De NBA komt vooral in het nieuws als het gaat over de controlerende functie van de accountant. Ook bij de regelgeving, waaronder de verplichte PE-cursussen, ligt het zwaartepunt op de controle. Daardoor lijkt het wel eens of de NBA alleen aandacht heeft voor de controlerend accountant en minder gericht is op de accountant werkzaam in het mkb. Niets is minder waar: de NBA staat voor het belang van de accountantstitel. Die titel staat voor hoogwaardige dienstverlening, kwaliteit, objectiviteit, professionaliteit en integriteit. Dat vraagt soms om extra inspanningen, maar dat onderscheidt de accountant van andere financiële dienstverleners.

De inschrijving in het accountantsregister kost geld, maar daar doet de NBA het nodige voor terug. Kwaliteitsbewaking, door het opleggen van regels en het uitoefenen van toezicht op de kwaliteit van de beroepsuitoefening, en spreekbuis zijn richting politiek en maatschappelijk verkeer. En natuurlijk, vooral voor de accountant in het mkb, praktische ondersteuning. Al langer kent de NBA een vaktechnische helpdesk, die recent is versterkt en inmiddels ook gebruik maakt van social media om ondersteuning sneller en toegankelijker te maken.

Ook onderkent de beroepsorganisatie de behoefte aan het bundelen van branchekennis. Al enkele jaren

publiceert de NBA zogenaamde publieke management letters, waarin we risico's signaleren in verschillende sectoren. Voor het mkb hebben we die uitgebracht voor de transport- en logistieksector en voor de glastuinbouw. De ervaringen met die kennisbundeling zijn positief en dus werken we aan de opzet van sectorgroepen, waarin vakgenoten hun kennis kunnen delen en kunnen putten uit de ervaringen van collega's. In 2014 moeten die hun beslag krijgen.

Om de meerwaarde van het beroep voor het mkb te benadrukken, voeren we al jaren campagne. 'Daarom een accountant' luidt het actuele thema, dat onder meer zichtbaar wordt via een gelijknamige website. Daar kunnen ondernemers een accountant in hun regio vinden en vragen stellen over hun bedrijfsvoering.

De toekomst van het vak staat of valt met een passende opleiding, die aansluit bij het beroep van morgen. Daarom worden ook de opleidingen tot accountant op dit moment kritisch tegen het licht gehouden. Binnenkort publiceert de NBA een visiedocument over een nieuw opleidingsmodel, dat beter aansluit bij de vragen vanuit de markt. ICT-kennis en adviesvaardigheden krijgen daarin zeker een prominente plaats.

Ook het permanente educatie-stelsel is aan verandering toe. Gedacht wordt daarbij aan specialisaties of gerichte leerwegen met een afsluitende kennistoets; meer focus op relevante inhoud, in plaats van het plichtmatig PE-uren schrijven.

Genoeg te doen dus, ook binnen de NBA. Tegelijk is de beroepsorganisatie blij met partijen als Novak, die fulltime gericht zijn op praktische ondersteuning van de accountant werkzaam in het mkb. Want in dat midden- en kleinbedrijf verandert er voor de accountants en hun klanten meer dan genoeg.

Dirk ter Harmsel is plaatsvervangend voorzitter van de NBA.

Samenstel- opdracht voldoet niet



Het is niet alleen aan de stand van de economie te wijten dat de mkb-accountant een voortdurende druk op zijn opdrachtbudget ervaart. Minstens zo belangrijk is het dat de belangrijkste dienst die de accountant verleent, het samenstellen van jaarrekeningen, niet optimaal aansluit op de behoefte van gebruikers en niet of nauwelijks onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie. Daar moeten we wat aan doen!

JOOP ANEMAET

Nu is de kerncompetentie van accountants, ook in het mkb, het verschaffen van zekerheid bij verantwoordingen aan anderen dan degene die de verantwoording aflegt: assurance. Het is dus merkwaardig dat de samenstelopdracht, die veruit het grootste deel uitmaakt van de werkzaamheden van de mkb-accountant, géén assurance-opdracht is. Het is algemeen bekend dat het maatschappelijk verkeer het verschil tussen de verschillende soorten van accountantsopdrachten (samenstellen, beoordelen en controleren) niet onderkent. Wanneer een accountant een verantwoording van een cliënt uitbrengt, dan stelt men daar vertrouwen in, gewoon omdat de handtekening van de accountant er onder staat. In feite worden al deze soorten opdrachten dus door het maatschappelijk verkeer opgevat als assurance-opdrachten. We kunnen dus stellen dat de vlag de lading niet dekt: het maatschappelijk verkeer verwacht assurance, maar krijgt die niet. Een gemiste kans voor de accountant om de markt te bedienen en

zich te onderscheiden van de concurrentie.

Anderzijds is het niet zo dat in het mkb een controle- of beoordelingsopdracht aansluit op de vraag in de markt. Controle is te duur, en wordt daarom alleen uitgevoerd als die wettelijk verplicht is. Beoordelingsopdrachten zie je in de praktijk weinig, omdat de voorgeschreven procedures nauwelijks zekerheid toevoegen en de negatief geformuleerde beoordelingsverklaring meer vragen oproept dan zij beantwoordt.

Assurance op maat

We zoeken dus een vorm van assurance-opdracht die aansluit op de vraag. Een opdrachtvorm die zekerheid verschaft in een mate die overeenkomt met de behoefte van de beoogde gebruikers: assurance op maat. Concreet: een assurance-dienst afgestemd op de wensen van een vooraf bekende, beperkte groep van gebruikers, zoals vermogensverschaffers, de Belastingdienst, of subsidieverstrekkers, al naar gelang partijen bij een

bepaalde verantwoording als belanghebbenden in beeld komen. In feite willen we de bestaande samenstelopdracht ombouwen tot assurance-light, ervan uit gaande dat de belanghebbenden van de accountant assurance verwachten, evenwel zonder dat zij een controle- of beoordelingsopdracht verlangen.

In de praktijk doen zich regelmatig dergelijke situaties voor: bijvoorbeeld als de Belastingdienst een convenant horizontaal toezicht sluit met een accountantskantoor, dan verwacht zij dat de daaronder ingediende aangiften aanvaardbaar zijn, zonder dat een controle- of beoordelingsopdracht wordt verlangd. Denk ook aan de bankier die de betrokkenheid van een accountant verlangt bij een verantwoording, zonder een controle of beoordeling voor te schrijven.

Driehoeksoverleg

Om te weten te komen wat precies de behoefte aan assurance is, is vooraf overleg nodig met zowel degene die de verantwoording opstelt en de beoogde gebruiker(s). De uitkomst van dit driehoeksoverleg vormt de basis voor de aanpak en de rapportering en bestaat uit de volgende elementen:

- de assurance-doelstellingen: de gewenste mate van zekerheid per post per bewering;
- de materialiteit: de voor de gebruikers aanvaardbare afwijking;
- de risicoanalyse: de gevoeligheid van posten en beweringen voor een materiële afwijking.

Daarbij zijn de beoogde gebruikers 'leading' voor de eerste twee elementen, terwijl de accountant vanuit zijn deskundigheid de risicoanalyse opstelt, daarbij echter wel steunend op input van de andere betrokkenen.

De door de gebruikers gewenste mate van zekerheid kan variëren per post (bijvoorbeeld: met name op de voorraden) en de aandacht van de gebruikers in het bijzonder kan gericht zijn op bepaalde beweringen (bijvoorbeeld: bestaan en waardering). Ook de te hanteren materialiteit kan verschillend zijn voor bepaalde posten en transactiestromen. Het ligt voor de hand dat de bepaling van de materialiteit veel specifiek en genuanceerder kan zijn dan thans doorgaans het geval is, als we ons richten op bepaalde, vooraf bekende, gebruikers.

Het lijkt zinvol om met vertegenwoordigers van de meest voorkomende partijen, zoals banken en de Belastingdienst, op collectief niveau te overleggen over een gewenst assurance-protocol, naar het voorbeeld van bestaande controleprotocollen die door verschillende belanghebbende partijen zijn opgesteld. Daardoor wordt een mate van uniformiteit bereikt die de communicatie zal vergemakkelijken. Het komt ook de efficiëntie van het proces ten goede.

Opdrachtgever

De achilleshiel van de assurance provider is zijn onafhankelijkheid, dat wil zeggen de neiging (in werkelijkheid of in schijn) om zijn oren te laten hangen naar zijn opdrachtgever. Wanneer we echter het hiervoor genoemde driehoeksoverleg zouden laten uitmonden in een driehoekscontract waarin de assurance-opdracht

wordt gegeven, dan zouden we wat dat betreft veel kou uit de lucht kunnen nemen. Ik verwijst naar een artikel van Eric Mantelaers in Accountancynieuws van september jl.

Aanpak

De uitvoering (het werkprogramma) wordt bepaald door de uitkomsten van dit overleg. Dit is minder abstract dan het lijkt. Immers, wanneer met de beoogde gebruikers over het gewenste niveau van zekerheid per post en bewering van gedachten wordt gewisseld, zal dat gesprek al heel snel gaan over wat de accountant concreet denkt te gaan doen. Want niemand kan in abstracto aangeven hoeveel zekerheid hij wenst, maar wel of hij verwacht dat de accountant de voorraadopname bijwoont, de afloopcontrole van debiteuren doet, een verbandscontrole op de omzet, enzovoort. Zo weet iedereen waar hij aan toe is.

“Het is merkwaardig dat de samenstelopdracht géén assurance-opdracht is.”

Assurance-conclusie

Alhoewel de werkzaamheden worden overlegd met de beoogde gebruikers, is er toch geen sprake van een opdracht tot het uitvoeren van specifiek overeengekomen werkzaamheden (NV COS 4400). Immers, de accountant gaat in discussie met de gebruikers over welke niveau van zekerheid zij wensen en hoe dat is te bereiken. De uitvoering van de opdracht zal dan ook leiden tot een assurance-conclusie, die de accountant kan formuleren op basis van zijn werkzaamheden.

Rapport

De rapportering zal niet of in ieder geval zo min mogelijk de vorm hebben van een boilerplate-verklaring, maar een 'long form'-rapport waarin de assurance-doelstellingen, de materialiteit, de risicoanalyse, de uitgevoerde werkzaamheden en de uitkomsten daarvan aan bod zullen komen. We kunnen daarvoor met een schuin oog kijken naar de recente draft ISA 701 van de IAASB, waarin onder meer wordt beschreven dat de 'key audit matters' in het assurance-rapport worden opgenomen, dat wil zeggen de punten waarop de accountant in het bijzonder de aandacht wil richten, wat hij er aan heeft gedaan, en welke problemen en discussiepunten daarbij een rol hebben gespeeld. Daarbij zal er altijd een afweging moeten worden gemaakt tussen toereikende rapportage enerzijds en geheimhoudingsplicht anderzijds.

Joop Anemaet is directeur van Menon Consultants en externe compliance officer bij enkele mkb-accountantskantoren. Hij is ook redacteur van het Novak Kwaliteitshandboek.

Novak HRM in de praktijk: Focus op advisering

Het teruglopen van de omzet speelt het accountantskantoor al enkele jaren parten. De verdergaande digitalisering, weinig onderscheidend vermogen in producten, opvolgingsperikelen en de veranderde vraag bij de klant noodzaken tot een nieuw bedieningsconcept. Een sterkere focus op advisering lijkt echter niet altijd te werken.

WIM HUURMAN



Guus Ham, Jan van den Berg en Wim Huurman

Wat is Novak HRM?

Novak HRM, een gezamenlijk product van Novak, Full•Finance en Pilatusdam Mens & Organisatie, is een integrale module die kantoren ondersteunt bij alle hrm-aspecten.

Novak HRM vormt het knooppunt van alle hrm-gerelateerde dienstverlening van Novak zoals Novakverzekeringen.nl (samenhangend met personeel), Handboek D en cursussen (samenhangend met personeel).

Tevens kan Novak HRM ondersteuning bieden bij het:

- bepalen wat de klant wil en waar advieswerk te genereren is;
- bepalen waar de kracht van het kantoor ligt;
- ontwikkelen van benodigde competenties bij de medewerkers;
- komen tot een bestendige gedragsverandering die bijdraagt aan kantoordoelen en geborgd wordt.

Deze dienstverlening kan worden verrijkt met een op het accountantskantoor toegespitste advisering op personeelszakelijk en arbeidsrechtelijk gebied.

Neem voor vragen contact op met drs. Wim Huurman, e-mail: wim.huurman@pilatusdam.nl, telefoon: 079-3313747, mobiel: 06-20602740.

Accountantskantoren hanteren tegenwoordig vaak een klantgerichte benadering om uiteindelijk meer adviesdiensten af te kunnen zetten. Accountantskantoren zetten veelal vol in om de adviesdiensten te verhogen.

Deze blijken echter al jarenlang omstreeks 10 procent van de totale omzet te zijn. Waar gaat het mis?

Men veronderstelt vaak dat kantoormedewerkers door training en toegevoegde competenties adviesvaardig worden, waardoor de adviesomzet direct toeneemt. Dit is in weinig gevallen echt succesvol. Sommige competenties die samenhangen met adviesvaardigheden zijn goed ontwikkelbaar (zoals klantgerichtheid en gespreksvaardigheid), maar niet alle (zoals oordeelsvorming en overtuigingskracht). Daar komt bij dat een adviesorganisatie in de kern een heel andere is dan een accountantsorganisatie. Een adviesorganisatie is in de kern meer behoeftegestuurd en pro-actief gericht. Een totale omslag is vaak nodig. Pilatusdam Mens & Organisatie en Full•Finance hebben de krachten gebundeld om kantoren hierbij te ondersteunen. Het model hiernaast wordt daar bij gehanteerd.

Guus Ham, directeur van Novak: "Accountants- en administratiekantoren moeten zich meer richten op de klant. De verwachtingskloof tussen ondernemers en accountants is groot. Branche kennis schiet vaak tekort en pro-actief contact opnemen met de klant is veelal lastig voor de accountant. Ook willen ondernemers actuele stuurinformatie om de prestaties te verbeteren. De accountant slaagt er niet altijd in om dit ook daadwerkelijk te bieden. Al snel wordt er een financieel-technische oplossing aangeboden zonder in voldoende mate de klantbehoefte nader uit te diepen."

Praktijkvoorbeeld

Jan van den Berg, partner van Worrell & Jetten, vertelt over de transitie van zijn kantoor. Het kantoor uit Zoetermeer is ontstaan uit een fusie in 2008 en is van origine een traditioneel kantoor met zestig medewerkers met een AFM-vergunning en aangesloten bij horizontaal toezicht.

Voor de transitie bracht men eerst de huidige situatie in kaart. Vervolgens is de visie en missie ontwikkeld, waarbij het kantoor klantgerichtheid centraal stelde. Het klantgerichte model omvat een breder palet van adviesdiensten om aan de veranderende behoeften te kunnen voorzien. Onderdelen hiervan zijn uitgerold en hebben onder andere geleid tot een ict-scan, hrm-dienstverlening en producten ten behoeve van de sparringpartner van de ondernemer. Het nieuwe model is visueel gemaakt en alle processen en managementinformatie zijn hierop afgestemd. Om de klant heen staan de relatiemanagers en daaromheen de specialisten.

De functionerings- en beoordelingssystematiek is volledig aangepast en de relatiemanagers zijn via een MBA-light programma opgeleid tot sparringpartner voor de klanten. Er is een nieuw integraal personeelsbeleid opgezet met afgeleide doelen en acties en de relatiemanagers en adviseurs werden intensief gecoacht tijdens dit traject om eventuele terugval te voorkomen.

Van den Berg: "De relatiemanagers en adviseurs komen steeds meer tot bloei nu men meer verantwoordelijkheid draagt en een externe focus heeft, in plaats van

een interne. De houding is meer pro-actief geworden en de adviesomzet is substantieel gestegen. Voor volgend jaar ligt de lat bij ons aanmerkelijk hoger dan het branchegemiddelde. Als doelstelling willen wij komend jaar de 25% aan adviesomzet overschrijden."

Waarom Novak HRM?

Jan van den Berg merkt op dat een kantoor buiten de oude hiërarchische kaders moet durven denken bij het opzetten van een nieuw business-model. "Wij hebben bewust gekozen voor gecommitteerde samenwerking met de partijen binnen Novak HRM. Dit geeft een nieuw elan binnen de totale organisatie en werkt als een vliegwiel voor innovatie en het doorvoeren van verbeteringen in de houding van medewerkers."

Uit een eerste inventarisatie onder Novak-leden is gebleken dat nog niet iedereen bekend is met Novak HRM. Het komt zelfs voor dat men wel toegang heeft tot bijvoorbeeld handboek D, maar dit niet of nauwelijks gebruikt. Dit geldt voor meer aspecten. Bijzonder is dat veel kantoren stellen bezig te zijn met het verbreden van de dienstverlening, maar slechts weinig gebruiken de mogelijkheden die al voorhanden zijn via brancheorganisaties, zoals Novak met Novak HRM. De toegevoegde waarde ligt soms voor het oprapen.

Wim Huurman is eigenaar van Pilatusdam Mens & Organisatie.



Lean in de accountancy:

Procesoptimalisatie en ict

Novak, Full•Finance Consultants en ABN AMRO Bank organiseerden 7 november jl. voor de 14e keer de benchmarkmiddag. Het thema van deze bijeenkomst was 'Lean in de accountancy'. Een aantal proces- en ict-gerelateerde zaken uit het benchmarkrapport wordt in dit artikel voor het voetlicht gebracht.

ARJAN GELDERBLOM

Het benchmarkrapport maakt melding van een rondvraag bij vennoten van 23 middelgrote kantoren. In deze rondvraag gaven de vennoten aan, dat in hun organisatie er tussen de 10 en 30 procent 'lucht' zit. Die 'lucht' blijkt ook de cijfers: kantoren verwachten in 2013 een hogere omzet per fte te realiseren ten opzichte van 2012. Dezelfde omzet halen met minder fte kan alleen maar als er 'lucht' in welke vorm dan ook in de organisatie aanwezig is. Die 'lucht' is onder andere ontstaan door vergaande automatisering van de processen op accountantskantoren. Inefficiëntie is weggeautomatiseerd.

Lean

Niet alleen ict is van invloed op efficiënter werken, ook het stroomlijnen van processen. Lean of Lean Six Sigma is een aanpak waarmee efficiëntie gerealiseerd kan worden. Het staat voor procesoptimalisatie en leidt in zijn meest ultieme vorm tot een permanente verbetercultuur in een organisatie. Lean Six Sigma is in andere branches al vele jaren in gebruik en accountantskantoren lijken deze aanpak nu ook te ontdekken. Maar waarom juist nu?

Efficiëntieverbetering belangrijkste speerpunt

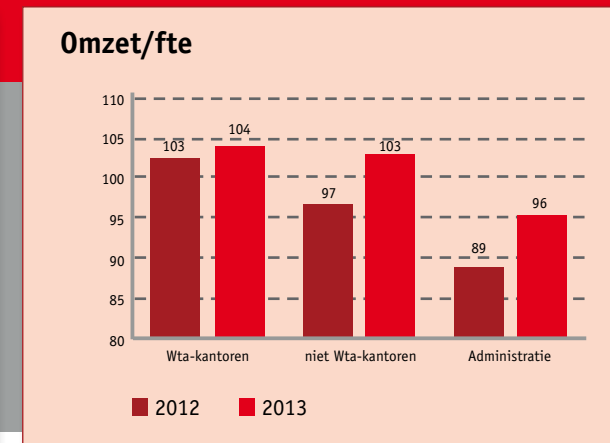
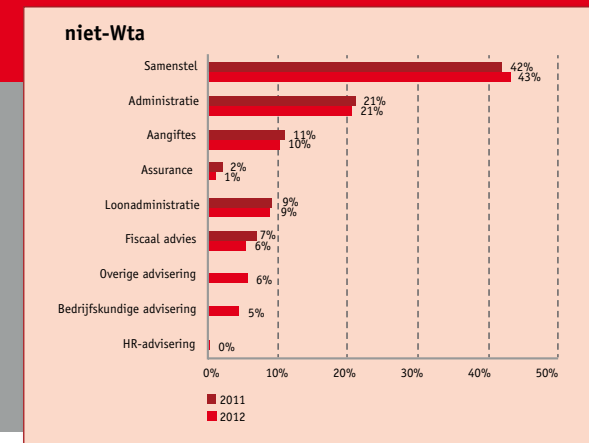
'Lucht' in de organisatie of inefficiëntie in de processen is niet iets van de laatste paar jaar. Alleen kantoren berekenen deze inefficiëntie door aan hun cliënten. Doordat kantoren in toenemende mate vaste prijzen en/of prijsafspraken toepassen en er sprake is van prijsconcurrentie, wordt het doorberekenen van deze inefficiëntie steeds lastiger. Inefficiëntie gaat nu in de vorm van afboekingen ten kosten van uw rendement.

Het benchmarkrapport noemt een afboekingspercentage van 7 procent van de totale productie.

Er is ook een andere kant aan het hanteren van prijsafspraken. Het realiseren van efficiëntie leidt in de vorm van kostenreductie tot een hoger rendement. Respondenten noemen inefficiëntieverbetering in het benchmarkrapport dan ook het meest als belangrijkste speerpunt voor de komende tijd.

Proces is leidend en niet ict

De vraag is of deze efficiëntieverbetering door inzet van ict gerealiseerd gaat worden of door procesoptimalisatie? Ik denk dat zowel ict als het stroomlijnen van de processen tot meer inefficiëntie zal leiden. Wel is de volgorde waarin u ict en procesoptimalisatie toepast van belang. Ict is 'slechts' een hulpmiddel in een proces. Dit lijkt een open deur, maar de praktijk bewijst het tegendeel. Automatisering inzetten in een inefficiënt proces leidt wellicht tot iets minder inefficiëntie, maar het proces zal er niet optimaal van worden. Om zicht te krijgen op inefficiëntie kent Lean Six Sigma het woord 'verspillingen'. Bij verspillingen gaat het om alle niet waardetoevoegende activiteiten in een proces. Een activiteit die geen waarde toevoegt, hoort vanuit de cliënt gezien niet thuis in het proces. Een van de vormen van verspilling is 'wachten'. Wachten op informatie zoals het aanleveren van stukken door een cliënt voor het maken van de jaarrekening. Tijdens het proces van het samenstellen van de jaarrekening ontdekt een medewerker dat er nog stukken ontbreken. De jaarrekening wordt vervolgens weggelegd in afwachting op een reactie van de cliënt en de medewerker begint met een andere jaarrekening. Medewerkers hebben op die ma-



nier soms wel vier of vijf jaarrekeningen onderhanden. Of de samensteller wacht op een collega voor het reviewen van de jaarrekening. Het elimineren van deze vorm van verspilling is meer een kwestie van organiseren dan van automatiseren. In ieder geval wat betreft de huidige softwaretoepassingen. Een vorm van automatisering die verspillingen wel kan helpen elimineren, is procesautomatisering.

Procesautomatisering

Bij procesautomatisering ontstaat een proces-flow over de verschillende softwarepakketten heen. Het totale proces is opgedeeld in stappen, die u in verschillende softwarepakketten uitvoert. Een procesautomatiseringstoepassing voert de regie over dat hele proces. Daarnaast automatiseert deze toepassing ook de datastromen die tussen verschillende softwaretoepassingen lopen. Handmatige export en import van data is dan niet meer nodig.

Het benchmarkrapport staat ook stil bij de ontwikkelingen in de accountancy. De respondenten geven aan 'digitalisering/procesautomatisering' een zeer belangrijke ontwikkeling te vinden. Digitalisering is een ontwikkeling die al volop gaande is bij accountantskantoren. Procesautomatisering daarentegen staat nog in de kinderschoenen. De softwaretoepassingen die accountantskantoren gebruiken, bieden geen of nauwelijks mogelijkheden tot procesautomatisering. Daarnaast is er nog een andere belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol toepassen van procesautomatisering. Procesautomatisering los laten op een proces met veel 'lucht' (verspillingen) levert nog steeds een inefficiënt proces op. Zoals dat ook bij 'gewone' automatisering geldt, moet u eerst het proces efficiënt maken. Begin daar morgen mee.

Wacht niet tot het beschikbaar komen van hulpmiddelen voor procesautomatisering. Lean Six Sigma biedt u een methodiek om uw processen te optimaliseren en op de wat langere termijn een permanente verbetercultuur te laten ontstaan in uw organisatie.

Efficiëntieverbetering en inkrimpen capaciteit

Kantoren bereiken een hogere omzet per fte doorgaans door een verlaging van het aantal fte's. De aan de benchmark deelnemende kantoren kennen in 2013 een lager totaal aantal werkzame personen dan in 2012. Het wegwerken van 'lucht' in uw organisatie is alleen effectief als u meer cliënten (omzet) weet binnen te halen en/of een inkrimping van uw personeelscapaciteit toepast. Kantoren kiezen voor het binnenhalen van nieuwe cliënten. De respondenten in de benchmark zien het 'klanten werven/meer omzet' als belangrijke speerpunten voor de komende tijd, maar niet alle kantoren zullen succesvol zijn in het werven van nieuwe klanten. Waar moeten al die nieuwe cliënten vandaan komen?

Dan blijft er maar één mogelijkheid over: het inkrimpen van uw personeelscapaciteit of een combinatie van nieuwe cliënten en het inkrimpen van de capaciteit. Ook de keuze voor een verdienmodel is in dit kader van belang. Als u het verdienmodel uren x tarief toepast, zal het besteden van minder uren resulteren in minder omzet. U geeft dan als het ware de behaalde efficiëntie weg aan uw cliënten. Het toepassen van prijsafspraken of vaste prijzen vormt dan een oplossing.

Arjan Gelderblom (a.gelderblom@fullfinance.nl) is consultant bij Full•Finance Consultants te Apeldoorn (www.fullfinance.nl).

Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs doet mee aan horizontaal toezicht

Het mkb-accountantskantoor Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs uit Leiden heeft zich aangesloten bij het convenant horizontaal toezicht tussen Novak en de Belastingdienst. “Ons kantoor heeft besloten om mee te doen aan het convenant om onze werkmethoden op het gebied van accountancy aan te laten sluiten op onze fiscale dienstverlening. Het convenant tussen Novak en de Belastingdienst is daarbij een uitstekende leidraad”, vertelt Marcel Wiggers AA, partner van Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs. “Onze ambitie op het gebied van horizontaal toezicht is om voortdurend te streven naar verbetering van de kwaliteit van onze werkzaamheden. Wij verwelkomen daarbij de beschikbaarheid van één aanspreekpunt bij de Belastingdienst. Dit komt de efficiency en de relatie met de Belastingdienst ten goede.”

Jorg van Arkel RA, partner van Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs: “Een voordeel voor onze klanten is in eerste instantie een snelle en adequate afhandeling van fiscale aangiften en aanslagen. Door de werkwijze binnen horizontaal toezicht worden daarnaast vragen en fiscale geschilpunten achteraf voorkomen. Dit is prettig voor onze klanten en draagt bij aan het verminderen van onnodige, administratieve lasten.”

Over Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs

Van Arkel & Wiggers accountants en adviseurs uit Leiden heeft zich ontwikkeld tot een sterke partner van mkb-ondernemers. Het accountantskantoor biedt diensten aan op het gebied van accountancy, verzorgt financiële en salarisadministraties en adviseert bij de levensfasen van een onderneming (start, voortgang, eind). Ook geeft het kantoor ondernemers (fiscaal) advies. Het kantoor verzorgt daarnaast vrijwillige controles van een jaarrekening en voert bijzondere (controle-)opdrachten uit.

Benchmark- en Novak-middag 2013: Belangenbehartiging en lean



Novak, Full•Finance Consultants en ABN AMRO Bank organiseerden op donderdag 7 november 2013 voor de 14e keer de benchmarkmiddag voor de accountancy in het Auditorium van ABN AMRO in Amsterdam. In totaal trok de middag 250 bezoekers, de hoogste opkomst ooit. De dag stond in het teken van ‘Lean in de accountancy’ en volgde de Novak-bijeenkomst ‘Belangenbehartiging mkb-accountant’, die eveneens druk werd bezocht.

Voorafgaand aan de jaarlijkse benchmarkbijeenkomst organiseerde Novak een bijeenkomst voor mkb-accountantskantoren. Deze stond in het teken van belangenbehartiging. Recent kondigde Novak aan een onderzoek uit te voeren naar een mogelijke belangenbehartigingsrol voor mkb-accountantskantoren. Novak-voorzitter Gerrit Laan heette de ruim honderd accountants die op de bijeenkomst waren afgekomen welkom. Hij ging in op de ontwikkelingen bij Novak sinds het onderzoek naar de naamsbekendheid van Novak uit maart 2012 tot en met het onderzoek naar de mogelijke rol die Novak kan spelen in het behartigen van de belangen van de mkb-accountant.

Actieplan

Guus Ham, dagvoorzitter en Novak-directeur, ging uitgebreid in op dat het belangenbehartigingsonderzoek. Hij schetste het beeld van de kantoorbezoeken, de regio-bijeenkomsten en rondetafelbijeenkomsten met de stakeholders, alle gehouden vanwege geluiden bij de leden dat zij zich als mkb-accountants niet gehoord voelden (lees hier uitgebreid over in het artikel ‘Het Novak-belangenbehartigingsproces: De stand van zaken’ op blz. 6). Ham kondigde aan dat het Novak-bureau half december een actieplan zal presenteren op basis waarvan een beslissing kan worden genomen door het Novak-bestuur.

Brancheorganisaties

In het belangenbehartigingsonderzoek is Novak ondersteund door adviesbureau Berenschot. Tim van der Rijken, managing consultant van Berenschot, schetste de historie van brancheorganisaties in Nederland. In 1815 werd eerste brancheorganisatie opgericht: de Vereeniging ter bevordering van de belangen des boekhandels. Een recente ontwikkeling – tussen 2008 en 2012 – is dat elke maand een nieuwe vereniging

wordt opgericht. Redenen daarvoor zijn onder andere onvrede met bestaande brancheorganisaties, behoefte aan professionalisering van de branche, behoefte aan imagoverbetering van de branche, behoefte aan platform en beleidsbeïnvloeding van de overheid.

Recente voorbeelden van branches waar verenigingen voor zijn opgericht zijn: vastgoedmanagementbureaus, Chinese restaurants, incassobureaus, betaalinstellingen.

Input

Om de belangenbehartigingsrol goed te kunnen invullen voor de mkb-accountant zou Novak zich volgens Berenschot vooral moeten richten op drie zaken: lobby, diensten en zingeving. De input van de zaal stond centraal. De aanwezigen konden reageren op een aantal stellingen door een groene (eens) of rode (oneens) kaart op te steken (lees de resultaten op blz. 6).

Lobby

Marco van Eenennaam van de ANWB, de grootste belangenbehartiger van Nederland, ging in zijn presentatie in op de aanpak van de ANWB op het gebied van belangenbehartiging. Belangenbehartiging bij de ANWB bestaat uit diensten, producten en beïnvloeding.

Belangenbehartiging is een complex vraagstuk bij de ANWB, omdat de ANWB een multi-issue-organisatie is, die te maken heeft met meerdere waarden en doelen, een grote achterban met diverse belangen, waardeconflicten en belangenconflicten. Op basis van zijn ervaringen in het Programma Elektrisch Vervoer liet hij zien hoe daar met belangenbehartiging werd omgegaan. Bij elektrisch rijden moeten barrières worden weggenomen. Onbekend maakt immers vaak onbemind. Daarvoor moet de lobby worden ingezet. Uiteraard spelen ook producten en diensten een belangrijke rol. De oplaadinfrastructuur in Nederland moet immers optimaal zijn.

Lean in de accountancy

De benchmarkmiddag ‘Lean in de accountancy’, die de Novak-middag volgde, werd geleid door dagvoorzitter Fou-Khan Tsang. Door de methodiek ‘lean’ kunnen accountantskantoren efficiënter en effectiever functioneren. Alle inefficiënte processen worden geëlimineerd. Wellicht de reden voor het hoge aantal bezoekers van deze bijeenkomst.

Bank

Namens ABN AMRO vertelden Jeroen Pruijm en Robert Lourens over lean bij de bank. De ambitie van de bank is dat eind 2015 de hele organisatie lean werkt. Nu is dat nog 48 procent. Voor het succes van lean zijn de volgende zaken van belang: commitment van het management, een goed en consistent verhaal binnen de organisatie, executie door de juiste personen en een smart programma-design. Belangrijk is het continu streven naar procesverbetering, waarbij de wensen van de klant centraal staan.

Lucht

Arjan Gelderblom van Full Finance ging in op de resultaten van het benchmarkrapport (lees ook zijn bijdrage op blz. 22). De omzet bij accountantskantoren liep in 2012 terug. Uit het onderzoek blijkt dat er bij middelgrote kantoren gemiddeld 10 tot 30 procent lucht zit in de organisatie. Dit komt door het slecht management en onvoldoende grip op de processen. Het resultaat:

dubbele werkzaamheden, faalkosten en improductiviteit. De combinatie van lean management en digitalisering levert een hogere productiviteit op en daarmee een hogere omzet per fte. De organisaties zelf krimpen. Speerpunten die kantoren voor de komende tijd noemen zijn efficiencyverbetering, klanten werven/meer omzet en het verbeteren van de klanttevredenheid.

Toyota

Lex van den Elsen van Toyota Nederland vertelt hoe Toyota – de uitvinder van lean – hier mee omgaat. Lean wordt door Toyota gezien als continu verbeterproces, waarbij klanttevredenheid centraal staat. Klanten moeten van de koop tot en met verkoop tevreden zijn over de dienstverlening van Toyota. De medewerkers van Toyota streven continu naar procesverbetering. Mocht een medewerker daar een idee voor hebben, dan is input van harte welkom.

Een voorbeeld van lean bij Toyota: elke 58 seconden rolt er een Yaris van de band. De auto-onderdelen worden in hetzelfde

tempo geleverd. Er is dus geen sprake van voorraden.

Toegevoegde waarde

Gerard Looode, directeur/eigenaar van accountantskantoor Gjald, ging in op de implementatie van lean bij zijn organisatie. Lean kan alleen door standaardisatie van processen en door het invoeren van standaardprijzen. Medewerkers mogen er bij Gjald geen eigen werkwijze op nahouden. Iedereen moet op eenzelfde manier werken. Gjald kijkt bij haar werkwijze vooral naar de toegevoegde waarde voor de klant. Een simpel voorbeeld: de meeste klanten willen hun jaarrekening in pdf, dus dan kan de papieren versie in de ringband worden overgeslagen. Gjald operationaliseert de toegevoegde waarde als volgt: actuele boekhouding, snel kunnen adviseren op basis van het heden en meer zinnige contactmomenten met de klant doordat je continu het proces monitort. Uiteindelijk moet het accountantskantoor immers toegevoegde waarde hebben voor de klant.

ANWB nieuwe partner van Novak

Op 12 november 2013 tekenden Novak-directeur Guus Ham en Willem Aal, directeur Zakelijke Markt van de ANWB, een mantelcontract. Vanaf 1 november kunnen Novak-leden tegen een speciaal tarief lid worden van ANWB voor de Zaak. “Zeker in deze tijd kunnen ondernemers wat extra voordeel goed gebruiken. We zijn blij dit te kunnen bieden met de mantelovereenkomst”, zegt Henk Groeneveld, Sales Manager ANWB. Voor Novak-leden geldt nu 100 procent korting op de basiscontributie van ANWB voor de zaak in het eerste jaar.

Mkb-accountant & zakelijke mobiliteit

“Mobiliteit voor ondernemers is essentieel, ze zitten dagelijks op de weg en moeten door. Daarom is er ANWB voor de Zaak”, zegt Groeneveld. ANWB voor de Zaak heeft een compleet pakket voor de bedrijfsauto, zodat ondernemers altijd mobiel blijven. Met de modulaire opbouw van de services bepalen ondernemers zelf welke Wegenwacht-service het beste bij ze past. Dit kan per kenteken verschillen. Er is een eigen alarmnummer, een Customer Service desk speciaal voor bedrijfsleden en ‘Mijn ANWB voor de Zaak’, waar online het wagenpark kan worden beheerd.

Voordeel voor Novak-leden

De samenwerking met de ANWB levert

Novak-leden een korting op van 100 procent op de basiscontributie in het eerste jaar, ongeacht het aantal kentekens. Dit betekent een minimale korting van € 35,- en dit kan oplopen tot € 140,-. Eén jaar pechhulp in Nederland is er voor Novak-leden al vanaf € 43,84 (exclusief btw) per jaar. Nu kunnen leden tijdelijk tevens profiteren van een speciale actie: bij elk nieuw aangemeld voertuig met Wegenwacht Service Binnenland ontvangt u één gratis parkeerkaart met € 15,- parkeertegoed (actie loopt t/m 31 december 2013).

Meer informatie

Novak-leden die ANWB voor de Zaak willen afsluiten kunnen contact opnemen met de Customer Service desk van ANWB voor de Zaak (088 - 269 73 73). Bij vermelding van



het Novak-lidmaatschapsnummer kan direct een prijsberekening gemaakt worden op basis van de speciale korting. De berekening is volledig vrijblijvend.

ANWB voor de Zaak

- Wegenwacht Service voor speciaal voor ondernemers
- Privé en zakelijk gebruik
- Kenteken gebonden
- Per kenteken zelf de service bepalen
- Een BTW factuur
- Online inzage in uw gegevens
- Customer Service desk, speciaal voor bedrijven

Het nieuwe online samenwerken

Kijk voor meer informatie over het online samenwerkingsplatform en de onderliggende visie op: www.unit4.nl/onlinesamenwerken

UNIT4
BUSINESS SOFTWARE

U vertoont de hoogstandjes in de samenstellpraktijk met CaseWare

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



CaseWare Nederland bv Amersfoortseweg 15F Apeldoorn Tel: +31(0)55-368 10 50

www.caseware.nl

BEYOND
THE BALANCE



Over- dracht pensioen- verplichting



Op 8 mei 2013 deed het Gerechtshof Den Haag (BK-12/00387) een belangrijke uitspraak over de aftrekbaarheid van de commerciële overdrachtprijs bij overdracht van een pensioenverplichting. Deze uitspraak is ook van belang voor reeds gevormde transitorische balansposten.

PETER TER BEEST

Indien een pensioenverplichting wordt overgedragen naar een eigen lichaam (BV of stichting) rijst als eerste de vraag welke overdrachtprijs zakelijk is. Deze vraag is beantwoord door ons hoogste Rechtscollege in zijn arrest van Hoge Raad 14 april 2006 (LJN: AW1747) en het daarop gebaseerde besluit van het Ministerie van Financiën van 3 juli 2008 (CPP 2008/447M). Uit zowel het arrest als het besluit blijkt dat een overdrachtprijs vastgesteld moet worden aan de hand van de op de datum van overdracht geldende (commerciële) tarieven van professionele pensioenverzekeraars. Dit betekent dat de rekenrente – gelijk professionele pensioenverzekeraars – afgeleid moet worden van het op de overdrachtsdatum geldende U-rendement. Het U-rendement is een soort gemiddelde van de rente die betaald wordt door de overheid op staatsobligaties. Daarnaast moet bij de vaststelling van de overdrachtprijs rekening worden gehouden met in de pensioenovereenkomst

toegezegde onvoorwaardelijk na-indexatie van de pensioenuitkering in de uitkeringsfase.

Pensioenverplichting op de winstbepalende balans

Men kan niet volstaan met de hoogte van de op de winstbepalende balans gepassiveerde pensioenverplichting. Deze is namelijk vastgesteld tegen in de Wet Inkomstenbelasting (art. 3.29 Wet IB 2001 en artikel 8 lid 6 VPB) vastgelegde fiscale waarderingsgrondslagen en is niet van toepassing bij de vaststelling van een zakelijke overdrachtprijs. Belangrijk in dit kader zijn de rekenrente en de indexaties. Voor de vaststelling van de pensioenverplichting moet worden uitgegaan van een rekenrente van tenminste 4 procent, zonder rekening te houden met de toegezegde na-indexatie. De markrente is momenteel zeer laag; deze bedraagt nu gemiddeld ongeveer 1,8 procent. De na-indexatie is te kwantificeren op gemiddeld 2 procent. Voor de vaststel-

ling van een zakelijke overdrachtsprijs moet – zoals gezegd – feitelijk worden gekeken naar de tarieven van verzekeraars. Die baseren hun tarieven (premies en koopsommen) ook op het U-rendement. In pensioenland staat een rekenrente eigenlijk gelijk met voorondersteld rendement. Als een rekenrente van 4 procent wordt gehanteerd wil dat dus zeggen dat de premies of koopsommen (en bij eigen beheer de dotaties aan de pensioenverplichting) een netto rendement hebben van 4 procent. Hoe hoger het rendement (lees rekenrente) des te lager de koopsom. In eigen beheer is dat dus niet veel anders. Hoe hoger de rekenrente des te lager de dotatie aan de pensioenverplichting.

Bij een overdracht van de pensioenverplichting van de ene rechtspersoon naar de andere moet de overdragende rechtspersoon een zakelijke overdrachtsprijs betalen aan de overnemende rechtspersoon. Deze overdrachtsprijs moet worden vastgesteld op basis van de markrente, thans zo'n 1,8 procent en tevens rekening houdend met 2 procent na-indexatie. De aldus berekende overdrachtsprijs is dan veel hoger dan de op 4 procent rekenrente gebaseerde pensioenverplichting zonder na-indexatie zoals die is gepassiveerd op de balans van de overdragende rechtspersoon.

Aftrekbaarheid verschil overdrachtsprijs en pensioenverplichting

De vraag is nu of het verschil tussen de overdrachtsprijs en de fiscale pensioenverplichting ten laste van de jaarwinst van de overdragende rechtspersoon mag worden genomen. De Belastingdienst stelde zich tot voor kort op het standpunt dat het verschil in hoogte tussen de overdrachtsprijs en de fiscale pensioenverplichting voor zover gebaseerd op een verschil in rekenrente (4 procent – 1,8 procent) niet ten laste van de jaarwinst mag worden genomen. Hetzelfde geldt voor de koopsum die toe te rekenen is aan de na-indexatie. Beide verschillen moeten volgens de Belastingdienst worden geactiveerd op de balans van de overdragende rechtspersoon (actiefpost). De Belastingdienst baseert zijn standpunt qua rekenrente op de letterlijke tekst van artikel 3.28 Wet IB 2001 en voor wat betreft de na-indexatie op Hoge Raad 24 december 2010 LJN: BM9257, BNB 2011/94).

In laatst vermeld arrest heeft ons hoogste Rechtscollege expliciet overwogen dat de na-indexaties op basis van wetsduiding alleen aftrekbaar zijn indien de overdrachtsprijs wordt betaald aan een professionele pensioenuitvoerder of een daarmee gelijkgesteld eigen lichaam (artikel 10. URIB 2001). Voldoet het eigen lichaam niet aan het gestelde in artikel 10 URIB 2001 (statutair moet zijn vastgelegd dat sprake is van een pensioenfonds en dat sterftewinst uiteindelijk alleen ten goede kan komen aan een algemeen erkend goed doel), dan is de koopsum betreffende de na-indexatie niet aftrekbaar van de jaarwinst en zal deze moeten worden geactiveerd op de balans van de overdragende vennootschap (transitorische balanspost). Pas in de uitkeringsfase mag deze balanspost lineair op basis van statistische levensduur worden afgeschreven.

Rekenrente

Voor wat betreft het verschil in rekenrente baseerde de Belastingdienst zijn standpunt op de letterlijke wettekst van artikel 3.28 Wet IB 2001. Hierin staat populair gezegd dat als de rekenrente tenminste 4 procent is er geen indexatie-elementen aanwezig zijn. A contrario stelt de Belastingdienst dat als de rekenrente wel onder de 4 procent is, dat deel van de rekenrente ziet op indexaties en deze zijn niet aftrekbaar, gelijk de echte na-indexatie (zie Hoge Raad 24 december 2010 nr. 09/03431, BNB 2011/94).

Het Hof Den Haag heeft zich gebogen over de vraag of dit een juist standpunt is. Het rechtscollege komt – in mijn ogen geheel terecht – op een andere conclusie ten aanzien van de gehanteerde rekenrente. Het Hof overweegt allereerst dat artikel 3.28 Wet IB 2001 een zogenaamd wetsvermoeden is; als de rekenrente 4 procent of hoger is hoeft niet onderzocht te worden of sprake is van na-indexatie-elementen en is de koopsum gewoon aftrekbaar. Ten tweede overweegt het Hof dat op basis van de Memorie van Toelichting van voormeld wetsartikel evenals de ratio hiervan niet kan worden gesteld dat bij een rekenrente onder de 4 procent automatisch sprake is van indexatie-elementen die worden getroffen met een aftrekbeperking. Het Hof overweegt dat deze 4 procent rekenrente moet worden geplaatst in de tijd waarin het wetsartikel tot stand is gekomen. Dit speelde zich af in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw, een tijd waarin de markrente structureel 8 procent of hoger was.

Dit betekent aldus het Hof dat de rekenrente voor zover lager dan 4 procent gewoon aftrekbaar is van de jaarwinst van de overdragende rechtspersoon.

Conclusie

Het ministerie van Financiën gaat niet in cassatie en kan zich verenigen met het standpunt van Hof Den Haag. Het verschil tussen de fiscale pensioenverplichting en de overdrachtsprijs voor zover dit wordt veroorzaakt door indexatie-elementen is niet aftrekbaar, tenzij deze worden betaald aan een professionele pensioenuitvoerder of een daarmee gelijkgesteld eigen lichaam (artikel 10URIB). Het verschil tussen de overdrachtsprijs en de fiscale pensioenverplichting voor zover veroorzaakt door het verschil in rekenrente (4 procent – de gehanteerde marktrente) is wel aftrekbaar.

Voor reeds overgedragen pensioenverplichtingen, waarbij het verschil in rekenrente niet als last is genomen, kan de foutenleer worden toegepast: in de laatst opstaande Vpb-aangifte kan alsnog de last met betrekking tot het verschil in rekenrente worden genomen! Gezien de lage marktrente kan de aldus extra te nemen pensioenlast fiks oplopen.

Mr. Peter ter Beest MPLA is associate partner bij Akkermans & Partners Legal & Advice. Hij schrijft de rubriek pensioenen samen met mr. Theo Gommer MPLA. Akkermans & Partners is dé exclusieve pensioenpartner van Novak!



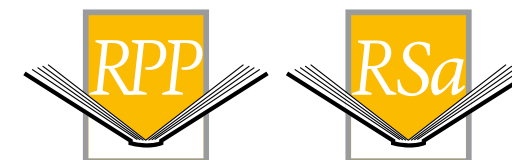
Nederlands Instituut Register Payroll Accounting (NIRPA)
Onafhankelijk keurmerk vakgebied Payroll Accounting

De payroll professional staat in het register!

Organisaties die daartoe gekwalificeerde medewerkers collectief hebben geregistreerd:

ADP, Baker Tilly Berk, BDO, Brouwers, Flynth, Grant Thornton, DRV, DSM
Ernst & Young, InterimWorX, Nmbros®, NorthgateArinso, Payroll Solutions, P-direkt, Telegraaf, Loket.nl, Witlox,
Salarispoint, Meeuwssen ten Hoopen, UNIT4, Van Oers, 2Xplain.

Onze registers:



Waarborg van Kwaliteit

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

Wetsvoorstel woningmarkt: beperking renteaftrek

Minister Blok wil de vastgelopen woningmarkt weer in beweging krijgen, zowel in de koop- als de huursector. Een samenhangend pakket aan hervormingen en maatregelen moet perspectief bieden op een beter werkende, toekomstbestendige en flexibele woningmarkt.

FELIX PEPPELENBOSCH

Het kabinet zet in op een goed werkende hypotheekmarkt met voor consumenten beheersbare schulden, meer doorstroming op de huurmarkt en een heldere taakafbakening voor woningcorporaties. Daardoor wordt het voor private partijen aantrekkelijker om in het middensegment van de woningmarkt te investeren. De bouw krijgt een impuls door extra geld voor investeringen in energiebesparing.

Nieuw in 2014 zijn de verhuurderheffing voor 2014 en daarna en de maatregelen betreffende de koopwoningen uit het regeerakkoord.

Verhuurdersheffing voor 2014 en daarna

De Wet verhuurderheffing introduceerde in 2013 een heffing voor verhuurders over de waarde van hun voor verhuur bestemde woningen. Deze verhuurderheffing geldt slechts voor het jaar 2013. Afsproken was dat een nieuw wetsvoorstel zou worden ingediend voor de verhuurderheffing voor de jaren 2014 en daarna. Het wetsvoorstel

Wet maatregelen woningmarkt 2014 voorziet daarin. De vormgeving, achtergrond, reikwijdte en grondslag van dit wetsvoorstel bouwen voort op de voor het jaar 2013 geldende Wet verhuurderheffing.

De beoogde opbrengst van de verhuurderheffing is € 1,1 miljard in 2014 en loopt geleidelijk op tot € 1,7 miljard in 2017. De gemiddelde heffing per woning bedraagt naar verwachting in 2014 ongeveer € 541 en in 2017 ongeveer € 775. De verhuurderheffing is primair bedoeld voor de meer professionele verhuurders (woningcorporaties). Er komt een tijdelijke heffingsvermindering op de verhuurderheffing ten behoeve van maatschappelijk gewenste investeringen (investeringen in Rotterdam-Zuid, krimpgebieden en de transformatie van kantoren in woningen).

Voor huurhuizen komt er meer ruimte om huren extra te verhogen voor mensen met hogere inkomens, zodat

er meer doorstroming komt. Dit betekent dat ook in 2014 de huren boven het inflatiepercentage mogen stijgen. Het kabinet neemt deze maatregelen om het 'scheefwonen' tegen te gaan en de huren meer in overeenstemming te brengen met de woonkwaliteit. De bedragen luiden als volgt:

- Inkomen tot en met € 33.614: 1,5% boven de inflatie (ongewijzigd);
- Inkomen meer dan € 33.614 tot € 43.000: 2,0% boven de inflatie;
- Inkomen meer dan € 43.000: 4,0% boven de inflatie.

Maatregelen voor koopwoningen

Op 1 januari 2013 trad de Wet herziening fiscale behandeling eigen woning in werking. Hoofdbestanddelen van die wet zijn de introductie van de aflossingseis, de afschaffing van het KEW-regime en de introductie van een tijdelijke aftrek van rente op restschulden. Na de inwerkingtreding kwam aan het licht dat de introductie van de aflossingseis tot een aantal onbedoelde gevolgen, onduidelijkheden en omissies leidde. Deze gevolgen zette de minister recht door goedkeurende beleidsbesluiten. Deze beleidsbesluiten worden met dit wetsvoorstel wet.

Een andere maatregel is de beperking van de rente-

af trek voor alle bestaande hypotheekrenten. Dit is aangekondigd in het regeerakkoord. Vanaf 2014 wordt in jaarlijkse stappen van 0,5%-punt de aftrek van de hypotheekrenteaftrek in de vierde belastingschijf van de inkomstenbelasting (52%) beperkt tot uiteindelijk een aftrek plaatsvindt tegen een tarief van 38% vanaf 2041. Deze beperking van de hypotheekrenteaftrek wordt op twee manieren gecompenseerd:

1. door verlenging van de derde schijf, dit gaat in op 1 januari 2014;
2. via een verlaging van het (gecombineerde) tarief in de tweede en derde schijf van de loon- en inkomstenbelasting. Het tarief gaat vanaf 1 januari 2014 stapsgewijs van 42 naar 38%.

Conclusie

De aftrek van hypotheekrente gaat met ingang van volgend jaar omlaag. Gegeven de huidige tariefstructuur in de inkomstenbelasting krijgen de eerste 20 jaar alleen belastingplichtigen die de hypotheekrente aftrekken tegen het toptarief te maken met deze maatregel. Het toptarief van 52% betalen belastingplichtigen met een inkomen hoger dan € 56.804 (2014).

Felix Peppelenbosch is mede-eigenaar van FiscaNet. FiscaNet verzorgt dagelijks fiscale nieuwsvoorziening.

Jahaaa, da's genieten!



Want Novak-leden profiteren van een groot aantal extra voordelen bij Bosveld Incasso en Gerechtsdeurwaarders.

Zo zorgt Bosveld er namelijk voor dat u zowel uw goede reputatie als uw klanten behoudt en uw bedrijfsresultaat sterk verbetert.

Want Bosveld incasseert met IQ en gevoel.

Of wilt u zelf in control blijven? Ook dat kan, met IQasso, ons pré-incasso platform.

Meer weten? Bel dan nu met:

033 45 00 999

of mail naar

service@bosveld.nl

Uw **novak** voordelen:

- No Cure No Pay
- Geen dossier- en behandelingskosten
- Geen abonnementskosten
- Bij volledig incasseren: hoofdsom en rente voor u
- Eén aanspreekpunt
- 24/7 online inzage in uw dossiers
- Altijd voortgangsinformatie en advies
- Bijstand door ervaren juristen voor slechts € 110,- p.u.
- Extreem hoge scores van minimaal 78%

A photograph of two men sitting at a small white table on a rooftop terrace. The man on the left is wearing a light blue button-down shirt and khaki trousers, gesturing with his hands while speaking. The man on the right is wearing a dark suit and a blue tie, listening attentively. A laptop and a cup of coffee are on the table. In the background, a city skyline is visible under a clear sky.

DE WERELD VAN DE ACCOUNTANT VERANDERT.

UW SUCCES NIET

Het accountancyvak wordt steeds veelzijdiger. Minder cijferleverancier, vaker scenarioschrijver. Steeds vaker wordt u een adviseur van de ondernemer. Samen met UNIT4 Accountancy, marktleider op het gebied van accountancysoftware, groeit u moeiteloos door naar een adviserend professional. Bijvoorbeeld met het E-Novation4U-platform over ontwikkelingen in de accountancybranche. En natuurlijk met geïntegreerde applicaties, waarmee u tijd en kosten bespaart. Kijk op www.unit4.nl/accountancy. Want de wereld van de accountant verandert, maar uw succes niet.

UNIT4 ACCOUNTANCY.
SOFTWARE VOORUITGEDACHT

UNIT4
BUSINESS SOFTWARE