

Februari 2018

Goed mkb-bestuur en accountant: een waardevolle combinatie



NBA



De tekst van deze brochure is een samenvatting van het NEMACC-rapport “MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland, een verkennend onderzoek”, oktober 2017.

De brochure is tot stand gekomen met medewerking van NEMACC, het mkb-kenniscentrum waarin de NBA en de Erasmus Universiteit Rotterdam hun expertise bundelen.

Status

Deze publicatie is samengesteld voor leden en derden. De publicatie heeft geen status in het kader van de beroepsuitoefening. Er kan worden verwezen naar publicaties die een dergelijke status wel hebben. Overal waar in deze publicatie ‘hij’ staat wordt ‘hij/zij’ bedoeld.

Goed mkb-bestuur en accountant: een waardevolle combinatie

Mkb-ondernemers zien hun accountant meestal als hun betrouwbaarste adviseur. Als mkb-accountant heeft u dus een uitstekende uitgangspositie om mkb-ondernemers te adviseren, ook over *Goed mkb-bestuur*.

Goed mkb-bestuur is de toegespitste mkb-variant van *corporate governance*. Goed mkb-bestuur leidt tot groei en een betere toegang tot financiering. En dat zijn nog maar twee voordelen van Goed mkb-bestuur voor een mkb-ondernemer. U kunt daarbij als mkb-accountant een belangrijke adviesrol vervullen.

Goed mkb-bestuur en accountant

Goed mkb-bestuur gaat over het beheersen en (be)sturen van de mkb-onderneming, het afleggen van verantwoording en het organiseren van feedback. Dat zijn de vier processen die een rol spelen bij Goed mkb-bestuur. Met acht praktische bouwstenen kan de mkb-ondernemer vormgeven aan deze vier processen. De processen en bouwstenen vormen samen het zogenaamde '**Diamond-model**'. Het Diamond-model helpt u, als mkb-accountant, bij het ondersteunen en adviseren van de cliënt in de samenstel- en controlepraktijk.

Hoe kunt u als mkb-accountant kansen benutten?

Om de kansen op het gebied van Goed mkb-bestuur te benutten is het belangrijk dat u ten opzichte van de cliënt:

- Uw brede bedrijfseconomische kennis benadrukt.
- De vertrouwensrelatie actief onderhoudt.
- Proactief en strategisch bent ingesteld.
- Kunt communiceren op het niveau van de klant, en niet alleen vakinhoudelijk.

Het Diamond-model



Wat is het Diamond-model?

Het Diamond-model brengt de processen van Goed mkb-bestuur in beeld: (1) sturen; (2) beheersen; (3) organiseren van feedback; en (4) verantwoorden.¹ Deze vier processen zorgen ervoor dat de ondernemingsdoelen op een efficiënte en effectieve wijze worden bereikt. De directeur-grotaandeelhouder is meestal de spilfiguur bij het ontwerpen van Goed mkb-bestuur. Acht bouwstenen vormen de praktische invulling van de vier genoemde processen (twee bouwstenen per proces). Daarmee kunt u als accountant concreet aan de slag om uw mkb-klanten te helpen.

Sturen

Sturen van een onderneming gaat over het (laten) volgen van een strategische richting. Bij sturen draait het zowel om strategievorming als om het systeem dat uitvoering van de gekozen strategie mogelijk maakt. Dat resulteert voor *sturen* in een bouwsteen strategie en een bouwsteen operationele vormgeving:

Bouwsteen strategie

Aandachtspunten bij de strategie zijn:

- Ontwikkelen van een duidelijke strategie die aansluit op de doelstellingen.
- Opstellen van een meerjarig businessplan.
- Zorgen voor strategische wendbaarheid van de onderneming, als de situatie wijzigt.
- Regelmatig evalueren of de strategie nog aansluit op de doelstellingen en zo nodig aanpassen van de strategie.
- Uitvoeren van de strategie in het dagelijks beleid.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: het 'uitdagen' van de strategie door het stellen van kritische vragen (op basis van kennis en ervaring in de sector).

Bouwsteen operationele vormgeving

Aandachtspunten bij de operationele vormgeving zijn:

- De vertaalslag van langetermijnstrategie naar operationele doelstellingen.
- Het gedrag binnen de organisatie laten aansluiten op de doelstellingen.
- Gebruiken van een passend systeem om de behaalde resultaten te bewaken.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: het adviseren over de operationele vormgeving (zoals bijvoorbeeld het inrichten van het intern beheersingssysteem) en over de implementatie van de strategie.

¹ Diamond staat voor Dynamische Integrale Aanpak Mkb-ONDernemingsbestuur.

Beheersen

Beheersen gaat over de controle van de organisatie: het risicomanagement, het zorgdragen voor de uitvoering van het gekozen beleid, het monitoren van deze uitvoering en het - waar nodig - bijsturen daarvan. Een duidelijke organisatiestructuur en een deugdelijke informatievoorziening zijn van essentieel belang voor een goede beheersing. *Beheersen* kent daarom een bouwsteen organisatiestructuur en een bouwsteen informatievoorziening.

Bouwsteen organisatiestructuur

Aandachtspunten bij de organisatiestructuur zijn:

- Vastleggen van de bevoegdheden en het verdelen van de taken.
- Tijdig inrichten van een formele structuur die meegroeit met de organisatie.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: adviseren over de inrichting en tijdige aanpassing van de organisatiestructuur.

Bouwsteen informatievoorziening

Aandachtspunten bij de informatievoorziening zijn:

- Zorgen voor beschikbaarheid van actuele, volledige en toekomstgerichte informatie voor zowel interne als externe belanghebbenden.
- Zorg dat het informatiesysteem tijdig meegroeit met de organisatie.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: het adviseren van de ondernemer vanuit uw expertise op dit vlak, vooral op het gebied van managementinformatie.

Organiseren van feedback

Organiseren van feedback gaat over het structureel organiseren van een kritisch klankbord en tegengeluid voor de ondernemingsleiding, ter toetsing van de strategie en het beleid, en de uitvoering daarvan. Feedback kan hierbij zowel ondersteunend (in de vorm van advies) als kritisch plaatsvinden (door het uitdagen van de keuzes van de leiding). Dat resulteert voor het *organiseren van feedback* in een bouwsteen advies (en ondersteunen) en een bouwsteen tegenkracht (uitdagen).

Bouwsteen advies (en ondersteunen)

Aandachtspunten bij advies zijn:

- Inrichten van de adviesfunctie op een manier die past bij de omvang en ambities van de onderneming, bijvoorbeeld in de mate van formalisering
- Beseffen dat adviseurs naast het leveren van kennis ook belangrijke externe contacten hebben en kunnen bijdragen aan het imago van de onderneming.
- Beseffen dat ondernemingen met externe adviseurs strategisch meer wendbaar zijn.
- Beseffen dat advies, bijvoorbeeld door de toezichthouder, ondersteunt bij strategische besluitvorming.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: adviseren en mede-organiseren van feedback vanuit uw financiële- en sector kennis.

Bouwsteen tegenkracht (uitdagen)

Aandachtspunten bij tegenkracht (uitdagen) zijn:

- Organiseren van een kritisch tegengeluid dat helpt bedrijfsblindheid en zonnekoninggedrag te voorkomen en dat de continuïteit van de onderneming bevordert.
- Besef dat praktische invulling hiervan m.n. afhankelijk is van de persoonlijkheid van de directeur-grootaandeelhouder.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: optreden als kritisch klankbord, coach en verschafter (en mede-organisator) van kritische feedback.

Verantwoorden

Verantwoorden gaat over het afleggen van verantwoording aan diegenen die daarvoor een legitieme eis hebben en daar waar de onderneming dat nodig vindt. Deze belanghebbenden kunnen zich zowel binnen de organisatie (interne belanghebbenden) als daarbuiten bevinden (externe belanghebbenden). Dat resulteert voor *verantwoorden* in een bouwsteen verantwoordten aan interne belanghebbenden en een bouwsteen verantwoordten aan externe belanghebbenden.

Bouwsteen verantwoordten aan interne belanghebbenden

Verantwoording richting de intern belanghebbenden vergroot de kennis over het bedrijf en ook de betrokkenheid. Aandachtspunten op het gebied van verantwoording naar interne belanghebbenden zijn:

- De werknemers als belangrijkste interne belanghebbenden beschouwen.
- Laten zien dat de onderneming een langetermijnvisie heeft op de omgang met personeel.
- Het personeel om advies vragen op het gebied van strategie en bedrijfsvoering. Dat levert waardevolle input op en bevordert het vertrouwen binnen de organisatie.

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: adviseren over de benodigde informatievoorziening richting interne belanghebbenden.

Bouwsteen verantwoordten aan externe belanghebbenden

Externe belanghebbenden zoals leveranciers en klanten hebben er belang bij om het reilen en zeilen van de onderneming te kennen. Hetzelfde geldt voor banken. Aandachtspunten op het gebied van verantwoording aan externe belanghebbenden zijn:

- Veel aandacht besteden aan het managen van de externe relaties.
- Beseffen dat de wettelijke verplichting tot verantwoording binnen het mkb veel beperkter is dan in het grootbedrijf.
- Nadenken over transparantie en wederzijdse afhankelijkheid ten opzichte van externe belanghebbenden (vaak is de bank een cruciale externe belanghebbende).
- Beseffen dat deugdelijk stakeholdermanagement het imago versterkt en de groei bevordert

Uw mogelijke rol als mkb-accountant: adviseren over de informatievoorziening richting externe belanghebbenden. Daarnaast kan uw betrokkenheid helpen bij het verbeteren van het imago van de onderneming. Ook kunt u als relatienetwerker ('hub') optreden.

Karakteristieken en omgevingsvariabelen

Het Diamond-model zal voor iedere mkb-onderneming anders worden ingevuld, afhankelijk van specifieke karakteristieken en omgevingsvariabelen. Het is bijvoorbeeld niet moeilijk voor te stellen dat de eisen aan de inrichting van de processen anders zullen zijn voor een oud op continuïteit gericht familiebedrijf met 25 werknemers dan voor een jong stormachtig groeiend innovatief bedrijf met 100 medewerkers.

De vormgeving van Goed mkb-bestuur is dan ook maatwerk. Bijvoorbeeld, groei leidt tot meer behoefte aan Goed mkb-bestuur, een internationale oriëntatie introduceert nieuwe risico's, kortetermijnwinstmaximalisatie stelt andere eisen dan maatschappelijk verantwoord ondernemen en als laatste: de mate waarin een directeur-groootaandeelhouder openstaat voor kritiek bepaalt hoe de onderneming een interne balans kan bereiken.



Vijf rollen van de accountant

U kunt als mkb-accountant vanuit verschillende rollen toegevoegde waarde bieden. Naast controleur en administrateur kunt u tevens adviseur, sparringpartner/coach en relatienetwerker ('hub') zijn:

1. Controleur: u controleert de jaarrekening.
2. Administrateur/samensteller: u doet de boekhouding en stelt de jaarrekening samen.
3. Adviseur: u bent deskundige op verschillende terreinen (financiën, belastingen en interne beheersing).
4. Sparringpartner/coach: u bent een kritisch klankbord en verstrekker van feedback.
5. Relatienetwerker/hub: u kunt vanuit uw netwerk relaties leggen voor de ondernemer.

Controlerend accountant versus adviserend accountant

Het Diamond-model helpt de controlerend accountant om de gecontroleerde organisatie beter te begrijpen. Het model vormt tevens een goede basis voor een periodiek gesprek met de directie. Als de controlerend accountant ook adviesdiensten wil verlenen, dan moet hij uiteraard nagaan of dit is toegestaan volgens de onafhankelijkheidsregels in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten*. Voor de adviserende accountant gelden deze beperkingen niet en zijn er een legio adviesmogelijkheden, zoals in deze brochure aangegeven. Goed mkb-bestuur loont!

U kunt als mkb-accountant bij uw cliënten benadrukken dat Goed mkb-bestuur geen doel op zich is, maar dat het helpt bij de realisatie van de financiële en niet-financiële doelstellingen van de onderneming. U kunt de ondernemer uitstekend proactief adviseren door na te gaan of de vier onderliggende processen aansluiten op de door de onderneming gekozen richting. Het Diamond-model is daarbij een concreet en praktisch hulpmiddel waarmee u samen met de ondernemer direct aan de slag kunt gaan en waarmee u de mkb-ondernemer kunt laten zien dat Goed mkb-bestuur loont!

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl