

Originally published by



Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Module 1

Strategisch plan voor uw praktijk



International Auditing and Assurance Standards Board 529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA

The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) develops auditing and assurance standards and guidance for use by all professional accountants under a shared standard-setting process involving the Public Interest Oversight Board, which oversees the activities of the IAASB, and the IAASB Consultative Advisory Group, which provides public interest input into the development of the standards and guidance.

The objective of the IAASB is to serve the public interest by setting high-quality auditing, assurance, and other related standards and by facilitating the convergence of international and national auditing and assurance standards, thereby enhancing the quality and consistency of practice throughout the world and strengthening public confidence in the global auditing and assurance profession.

The original English version of this publication may be downloaded free of charge for personal use only from the IAASB website: www.iaasb.org. The approved text is published in the English language.

The structures and processes that support the operations of the IAASB are facilitated by the International Federation of Accountants (IFAC). The mission of the International Federation of Accountants (IFAC) is to serve the public interest by: contributing to the development, adoption and implementation of high-quality international standards and guidance; contributing to the development of strong professional accountancy organizations and accounting firms, and to high-quality practices by professional accountants; promoting the value of professional accountants worldwide; speaking out on public interest issues where the accountancy profession's expertise is most relevant.

International Standards on Auditing, International Standards on Assurance Engagements, International Standards on Review Engagements, International Standards on Related Services, International Standards on Quality Control, International Auditing Practice Notes, Exposure Drafts, Consultation Papers, and other IAASB publications are published by, and copyright of, IFAC.

The IAASB and IFAC do not accept responsibility for loss caused to any person who acts or refrains from acting in reliance on the material in this publication, whether such loss is caused by negligence or otherwise.

The IAASB logo, 'International Auditing and Assurance Standards Board', 'IAASB', 'International Standard on Auditing', 'ISA', 'International Standard on Assurance Engagements', 'ISAE', 'International Standards on Review Engagements', 'ISRE', 'International Standards on Related Services', 'ISRS', 'International Standards on Quality Control', 'ISQC', 'International Auditing Practice Note', 'IAPN', the IFAC logo, 'International Federation of Accountants', and 'IFAC' are trademarks and service marks of IFAC.

De *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* van het Small and Medium Practices Committee (SMP Committee), gepubliceerd door de International Federation of Accountants (IFAC) in december 2012 in de Engelse taal, is vertaald in het Nederlands door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in januari 2013 met toestemming van IFAC. IFAC neemt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling of van acties die het gevolg van de vertaling zijn. De goedgekeurde tekst van de *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition is gepubliceerd door IFAC in de Engelse taal.

Tekst in de Engelse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2012 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Tekst in de Nederlandse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2013 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Originele titel van *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken*: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition ISBN: 978-1-60815-130-1

Introductie bij module 1

Module 1 'Strategisch plan voor uw praktijk' maakt onderdeel uit van de gids 'Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken' waarin totaal acht modules zijn opgenomen die de komende maanden een voor een op de website van de NBA zullen worden geplaatst. De gids is een vertaling van de derde editie van IFAC SMP Committee's Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices.

Doel van de gids is om accountantspraktijken te helpen bij een goede professionele praktijkuitoefening en bevat praktische adviezen en best practices. De gids is bedoeld om het beheer en uitoefening van kleine en middelgrote praktijken te verbeteren om de continuïteit te waarborgen en succesvoller te maken. Als zodanig behandelt de gids: de kansen en uitdagingen voor kleine en middelgrote praktijken; verbetering van concurrentievermogen, winstgevendheid en duurzaamheid van praktijken; vergroting van de deskundigheid, competentie en doelmatigheid van praktijkbeheerders; bieden van praktische hulp aan praktijkbeheerders teneinde een omgeving te scheppen die de levering van hoogwaardige diensten bevordert.

Beoogde gebruikers

De gids is primair bedoeld voor professionele accountants die werken voor of in kleine en middelgrote praktijken. Hoewel de belangrijkste gebruikers waarschijnlijk senior medewerkers zijn, kunnen bepaalde delen nuttig zijn voor junior medewerkers of dienen als kennismaking met de praktijk. Ook is de gids geschikt als naslagwerk en voor studiedoelinden.

Korte Inhoud module 1 Strategisch plan voor uw praktijk

Een belangrijk element voor elke succesvolle praktijk is een eigen strategie, de weg die partners en medewerkers willen volgen. Er is niet per se een weg die leidt naar succes.

Succesvolle praktijken kunnen sterk gespecialiseerd of meer algemeen van aard zijn en zich daarbij richten op hoogwaardig advieswerk (due diligence), op aan assurance verwante opdrachten, assurance-opdrachten als op compliance-diensten. Ook variëren succesvolle praktijken sterk in aantallen medewerkers en partners.

In deze module worden de processen voor strategische planning beschreven, waarbij gedetailleerde handvatten worden aangereikt voor de ontwikkeling en implementatie van een strategisch plan voor uw praktijk.

Opmerkingen

De NBA streeft ernaar om de gids regelmatig aan te passen zodat deze de huidige best practises bevat. Uw opmerkingen ten aanzien van de gids in het algemeen en deze module in het bijzonder stellen wij dan ook zeer op prijs en zijn vooral benieuwd naar uw antwoord op onderstaande vragen:

1. Hoe gebruikt u de gids? Wordt hij bijvoorbeeld gebruikt als een basis voor training en/of als een praktisch naslagwerk, of op een andere manier?
2. Bent u van mening dat de gids alle relevante aspecten van praktijkmanagement bevat? Zo niet, welke elementen moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
3. Vindt u dat inhoud van de gids voldoende is toegesneden op de managementvraagstukken waarmee kleine en middelgrote praktijken worden geconfronteerd?
4. Vindt u de gids toegankelijk en goed bruikbaar? Eventuele suggesties voor verbetering?
5. Welke andere referenties, aanvullende literatuur en overige bronnen adviseert u om op te nemen?
Graag zo specifiek mogelijk.

Stuur opmerkingen aan Hugo van Campen via:

Email: h.vancampen@nba.nl
Postadres: NBA
t.a.v. de heer H. van Campen
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Inhoudsopgave module 1

1	Inleiding	7
2	Specialiseren of generaliseren? Uw concurrentiestrategie	7
2.1	Marktstrategie en -technologie	
2.2	Specialiseren	9
2.3	Generaliseren	10
3	Een goed business plan	14
3.1	Het proces voor strategische planning	15
3.2	Stappen in het proces	16
4	Effectieve klant- en werknemersrelaties	22
4.1	Omgang met verschillende generaties	22
4.2	De verwachtingen van de klant	23
4.3	De 'devaluatie' van informatie door het internet	24
4.4	De uitdaging om klanten vast te houden	24
5	Deelplannen	25
5.1	Deelplan dienstverlening	25
5.2	Risicobeheerplan	26
5.3	HR-plan	26
5.4	Marketing en verkoopplan	26
5.5	Deelplan technologie	28
5.6	Deelplan office management	28
5.7	Financieel plan of budget	29
5.8	Beoordelen wanneer plannen moeten worden veranderd	29
6	Risicobeheer binnen uw praktijk	30
6.1	Tien stappen naar succesvol risicobeheer	30
6.2	Vasthouden van belangrijke medewerkers	31
6.2.1	Partners en eigenaren	32
6.2.2	Interne accountant/manager (indien aangesteld)	32
6.2.3	Senior accountantsmedewerkers	33
6.3	Beheren van risico's	33
6.4	Problemen bij dienstverlening minimaliseren	34

7	Opzet praktijkhandboek en procedures	34
8	Benchmarks gebruiken voor verbeterde prestaties	35
8.1	Externe benchmarks	35
8.2	Interne benchmarks	36
8.3	Gebruikte benchmarks in andere bedrijfstakken	36
8.3.1	Praktijkbrede KPI's geschikt voor externe benchmarking	37
8.3.2	Praktijkbrede KPI's geschikt voor interne benchmarking	38
8.3.3	Operationele KPI's geschikt voor interne vergelijking	38
9	Het runnen van uw praktijk	40
9.1	De belangrijkste stadia bij het runnen van een effectieve praktijk	40
9.1.1	Klanten werven (later, aanvullende diensten aan bestaande klanten verkopen)	40
9.1.2	Dienst afstemmen op uw klant	40
9.1.3	Overeenkomen prijs en opdrachtvoorwaarden	41
9.1.4	Opdrachtbevestiging	41
9.1.5	Informatie verzamelen	41
9.1.6	De dienstverlening	42
9.1.7	Resultaten communiceren	42
9.1.8	Factureren en innen	42
9.1.9	Verkopen van aanvullende dienstverlening	43
10	Zicht op externe invloeden	45
10.1	Duurzaam ondernemen	45
10.2	Internationale normen voor accountants	46
10.3	Grotere regeldruk en hoger vaktechnisch kennisniveau	46
10.4	Mobiliteit van talent en klanten	46
10.5	Technologie / IT	47
10.6	Bestrijding van witwassen	47
11	Bedrijfscontinuïteit: de korte en de lange termijn	48
11.1	Onderbreking van de bedrijfsvoering	48
11.2	Bedrijfscontinuïteit: de tweede generatie	49
12	Conclusie	49
13	Referenties, aanvullende literatuur en IFAC-bronnen	51
	Bijlagen	

01 | Inleiding

Er bestaat niet één goede of één verkeerde opzet voor een accountantskantoor. Zo kunnen praktijken sterk gespecialiseerd of meer algemeen van aard zijn. Kunnen ze zich richten op aan assurance verwante opdrachten, assurance-opdrachten of op hoogwaardig advieswerk. Ook tellen ze grote aantallen medewerkers met slechts enkele partners, of een groot aantal partners met slechts enkele medewerkers.

Essentieel voor elke succesvolle praktijk is een eigen strategie; de weg die leiding en medewerkers volgen om aan de behoeften van de eigenaren te voldoen. Het strategische plan bepaalt de richting en beschrijft hoe u en uw partners zich de ontwikkeling van de praktijk voorstellen. Goed leiderschap is vervolgens een voorwaarde om de levensvatbaarheid en professionele deskundigheid van uw praktijk te behouden. Alleen op die manier kan uw onderneming voldoen aan uw behoeften en aan die van uw medewerkers, klanten en belanghebbenden.

Deze module beschrijft de processen rond commerciële en strategische planning en meer in detail het beleid dat moet leiden tot de implementatie ervan.

02 | Specialiseren of generaliseren? Uw concurrentiestrategie

Een succesvolle accountantspraktijk is een onderneming die een door klanten gewenste dienst levert, tegen een prijs die klanten als “waar voor hun geld” beschouwen. De aard van de dienstverlening kan verschillen, zelfs tussen accountantspraktijken onderling. De door uw klanten ervaren “waarde” hangt af van de voordelen die u levert, het gevoel van vertrouwen en betrouwbaarheid die uw mensen oproepen en natuurlijk van de prijs die uw klanten moeten betalen.

Volgens marketingdeskundigen kunnen ondernemingen uit drie mogelijke posities kiezen bij het aanbieden van hun diensten; soms is een combinatie van twee mogelijk. De publicatie getiteld “How You Can Market Your Business to Success” bevat achtergrondinformatie over deze marktpositionering. Het is belangrijk om bij de start van uw accountantspraktijk hierover na te denken. Overigens kunt u dit concept ook gebruiken voor uw adviezen richting klanten.

Drie mogelijke “marktstrategieën” zijn:

- Algeheel kostenleiderschap
- Differentiatie
- Focus

Algeheel kostenleiderschap

De strategie “**Algeheel kostenleiderschap**” is gebaseerd op de levering van diensten tegen lage kosten, waardoor u uw diensten tegen lage prijzen kunt aanbieden en toch nog steeds winstgevend bent. Dit vereist een sterke focus op kostenreductie. Dit kan bijvoorbeeld door afscheid te nemen van verliesgevend diensten/producten of klanten; of door bij al uw procedures en handelingen te kiezen voor een sobere benadering. Het voordeel van “lage kosten” is dat u met uw diensten onder de prijs van uw concurrenten kunt gaan zitten en op die manier marktaandeel van hen kunt afsnoepen. De moeilijkheid zit hem niet zo zeer in de “lage prijzen”, maar juist in de “lage kosten” die een doorlopende en zware uitdaging voor uw onderneming zijn.

Differentiatie

Een strategie op basis van “**Differentiatie**” houdt in dat u uw diensten op een andere manier aanbiedt dan de meeste van uw concurrenten. Succes met deze strategie vereist dat u uw concurrenten buitengewoon goed kent. Dit kan moeilijk zijn in de “markt” voor accountancy-diensten, die wordt gekenmerkt door veel concurrenten met moeilijk te doorgronden strategieën. “Differentiatie” is eenvoudiger te implementeren als u weinig concurrenten hebt en zij hun positie duidelijk richting de doelgroep communiceren.

Ter illustratie: Door als enige 'uw diensten naar de klant te brengen', bijvoorbeeld door uw mensen rechtstreeks naar de klant te sturen om gegevens te verzamelen, informatie te verwerken en te spreken met belangrijke medewerkers, kan dit een voorsprong opleveren ten opzichte van uw concurrenten. Een duidelijk geval van "differentiatie". Als anderen deze benadering gaan imiteren, dan gaat uw voordeel weer verloren.

Een "differentiatiestrategie" moet voortdurend worden versterkt door middel van promotie en een blijvende focus op uw differentiërende factor. Alle handelingen en procedures binnen uw praktijk moeten voortdurend een bijdrage leveren aan of een versterking vormen van deze differentiërende factor.

Focus

De derde marktstrategie draait om "**Focus**". Uw praktijk kan zich bijvoorbeeld richten op één industrie of op een zeer klein aantal industrieën. Op die manier kunnen uw mensen met recht deskundigheid claimen op dit specifieke terrein. Voorbeelden hiervan zijn: specifieke beroepspraktijken zoals artsen, de scheepsbouw of de kunstwereld. Uw mensen leren specifieke wensen en activiteiten van een paar sectoren kennen en kunnen zo al uw klanten van die kennis laten profiteren, doordat scholing of verder onderzoek overbodig wordt of door uw klanten te informeren over sectorspecifieke regels of juridische aspecten. Kiest u voor "focus" als strategie, dan is mond-op-mond-reclame of sterk gerichte promotieactiviteiten erg belangrijk. Tegelijkertijd is geheimhouding van het allergrootste belang om te voorkomen dat per ongeluk klantgerelateerde informatie verstrekt wordt.

Is "focus" uw belangrijkste marketingstrategie, dan moet het marktsegment uw diensten wel kunnen betalen, anders loopt u het risico dat u uw inspanningen richt op laag renderend werk. Uw concurrenten zouden dat graag zien gebeuren!

Bij "strategische planning" moet u de huidige markt(en) voor accountancydiensten en de activiteiten van andere accountantspraktijken die in die markt actief zijn beoordelen. Dit verschaft u inzicht in uw concurrenten en daardoor kunt u beter bepalen welke van de drie kernstrategieën voor u de beste is.

Gaat u bij een bestaande praktijk werken, dan zullen veel van deze beslissingen al zijn genomen. Gebruik in dat geval dit materiaal om eventuele hiaten in de huidige dienstverlening op te sporen. Vervolgens kunnen u en uw partners die hiaten invullen met nieuwe diensten, nieuwe klanten of een nieuwe aanpak voor de levering van bestaande diensten.

Een klein aantal praktijken neemt met hun dienstverlening een bepaalde nichepositie in: ze leveren slechts een bepaald soort diensten. Dit is een goede strategie als eigenaar of partners beschikken over een unieke deskundigheid (een specifieke belasting) of over unieke analytische capaciteiten. De meeste praktijken bieden echter een brede variëteit aan accountancydiensten aan, zoals: administratieve dienstverlening, indiening van belasting- en overige formulieren, brede commerciële advisering en waar mogelijk enig controlewerk.

Veel van deze algemene praktijken staan onder toenemende druk van klanten om een volledig scala aan commerciële diensten te leveren. Dus als uw huidige of beoogde praktijk is gepositioneerd als algemene dienstverlener, bereid u dan voor op een bredere vraag naar diensten in de toekomst.

2.1 Marktstrategie en -technologie

Bij het ontwikkelen van uw marketingstrategie en de wijze van diensten aanbieden kan technologie een grote rol spelen. Zie module 5 voor meer informatie over IT in uw praktijk.

De "cloud" biedt de accountant en zijn klant de mogelijkheid om gelijktijdig aan de bedrijfsadministratie te werken wat zorgt voor een real-time interactie met de klant, wat de klant de mogelijkheid biedt om een groot deel van hun financiële functie te outsourcen naar de externe accountant die daadwerkelijke de interne accountant wordt.

Mobiele technologie, in het bijzonder telefoons en draadloze communicatie via internet, maakt het mogelijk om gebruik te maken van een “virtueel kantoor”. Zodoende staan uw medewerkers voortdurend in contact met het eigen kantoor, met dat van de klant en hebben zij toegang tot administratieve toepassingen.

Bij gebruik van dergelijke technologieën is een goede gegevensbeveiliging essentieel. Als klanten toegang hebben tot hun informatie, dan wilt u niet dat klanten die gegevens kunnen wijzigen op het moment dat deze verwerkt worden, of erger nog, per ongeluk toegang krijgen tot gegevens van andere klanten. Andere technische uitdagingen betreffen gegevens-synchronisatie (verzenden van informatie van mobiele apparatuur naar de centrale opslag en omgekeerd), back-ups ter beperking van gegevensverlies en het bouwen van een goede firewall om identiteitsfraude of malware te voorkomen. Deze toepassingen worden steeds meer software-gestuurd om de “menselijke factor” uit het beheersingsproces te verwijderen. Wachtwoorden zijn cruciaal bij databeveiliging: ze moeten regelmatig worden gewijzigd, voldoende sterk zijn en de toegang moet beperkt zijn.

In toenemende mate heeft de accountant toegang tot de gegevens van de klant in plaats van dat de klant toegang heeft tot de gegevens van de accountant. Deze trend zet zich zeer waarschijnlijk voort met de opkomst van de “cloud”. Het gevolg hiervan is dat ook klanten alert moeten zijn op de beveiliging van data en synchronisatie problemen.

Het is verstandig om gebruik te maken van een specialistische IT-adviseur, omdat deze (anders dan uzelf) volledig op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing. Deze adviseur kan optreden als adviseur binnen de maatschap of als adviseur van het management team. De accountantspraktijk moet er vervolgens voor zorgen dat haar interne medewerkers de aanbevelingen kunnen implementeren en het dagelijks beheer van het systeem kunnen uitvoeren. Onderschat nooit het risico van het verlies van fysieke apparatuur: diefstal van een laptop, smartphone of geheugenstick vormt net zo'n groot risico voor de computerbeveiliging van uw praktijk als een hacker. Daarom moeten bij de beoordeling van de implicaties van IT-gebruik voor uw dienstverlening alle beveiligingsaspecten aan de orde komen. Net zoals voor de andere aspecten van de praktijk moet voor deze technologie een plan en een begroting worden opgesteld. Het IT-plan moet ook een noodherstelplan omvatten dat regelmatig wordt getest.

2.2 Specialiseren

Als u besluit om u te specialiseren in specifieke dienstverlening of marktsegment, dan richt u zich bewust op een beperkte reeks diensten en ziet u af van de andere accountancydiensten die wel geleverd worden door concurrenten. Uw inkomsten komen uit diensten die weinig concurrenten kunnen bieden.

Om deze strategie financieel succesvol te maken:

- Moet u beschikken over hoogopgeleide teamleden die beschikken over hoge intellectuele kennis (bijvoorbeeld diepgaande en gedetailleerde kennis van een specifiek soort belasting of financiële planning of kennis van een specifiek proces (zoals een snel, nauwkeurig en betrouwbaar proces voor het afhandelen van belastingaangiften).
- En om genoeg klanten te krijgen moet u uw dienst onder de aandacht brengen van een voldoende grote markt. Dat betekent niet per se dat uw kantoor zich in een grote stad moet bevinden, maar dat u uw dienst moet promoten bij een groot aantal potentiële klanten. Op die manier genereert de praktijk voldoende inkomsten om de kosten te kunnen dragen en voldoende winst op te leveren.
- Moet u een juist prijsbeleid kiezen. De benadering hiervan kan variëren, afhankelijk van de niche waarop u zich richt. Als uw dienst is gebaseerd op ongebruikelijke kennis, als er sprake is van een verhoogd risico of als met uw advies groot voordeel te behalen is door uw klanten, dan is een benadering op basis van hogere prijzen waarschijnlijk de beste. De hoge prijs is dan een compensatie voor de schaarste en het risico en het beloont voor uw vaardigheden. Als uw niche daarentegen een snelle verwerking garandeert en nauwkeurige aangiften inkomstenbelasting oplevert, dan is een benadering op basis van een lage prijs het meest voor de hand liggend. In dat geval moet uw efficiëntie dienstverlening u in staat stellen een lager honorarium te vragen dan uw concurrenten, waardoor u een lager tarief in rekening kan brengen.

2.3 Generaliseren

In deze situatie biedt uw praktijk een brede reeks accountancydiensten (niet noodzakelijkerwijze alle beschikbare diensten, maar een redelijke spreiding) aan klanten op uw markt. Ook hier zijn vaardigheid en kennis belangrijk, maar een essentiële uitdaging is om op de hoogte te blijven van veranderingen op alle gebieden van de dienstverlening.

Een tactiek is om een aantal interne specialisten aan te stellen, die elk op de hoogte blijven van een aspect van uw dienstverlening. Zodoende kan uw praktijk beschikken over een expert op het gebied van belastingen (inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting), een expert op het gebied van financiële planning of vermogensbeheer, een expert op het gebied van bedrijfsmanagement etc. Elk van hen kan de andere collega's ondersteunen en meer contactmomenten met elke klant creëren. Deze benadering werkt goed in middelgrote en grotere praktijken. In kleinere praktijken zijn er niet genoeg mensen om dit te ondersteunen. In heel kleine praktijken kan het heel moeilijk zijn om volledig op de hoogte te blijven van alle veranderingen in de wetgeving. Dit maakt het voor deze praktijken moeilijker om een praktijk met brede dienstverlening te implementeren.

Een algemene accountantspraktijk vereist een aanzienlijke mate van studie en professionele ontwikkeling; accountants moeten zich abonneren op vele publicaties of technische middelen om toegang te krijgen tot het volledige scala van gedetailleerde informatie.

Wat betreft marketing is het onmogelijk om zowel een "specialist" als een "generalist" te zijn. Ook is het niet mogelijk om de praktijk gelijktijdig te richten op "lage kosten", "differentiatie" en "focus", omdat deze drie benaderingen elkaar kunnen tegenspreken. Zo kan bijvoorbeeld een "focus"-strategie een aanzienlijke investering vergen in het vergaren van kennis over een bepaalde bedrijfssector; een deel van die kennis kan worden verkregen door interactie met uw klanten, maar een deel moet ook worden gegenereerd uit onderzoek, training en andere "investeringen". Hier kan dus niet tegelijkertijd sprake zijn van "lage kosten".

Stel de klant centraal

Bij het nadenken over uw praktijk en uw marketing moet u de klant centraal stellen. Verplaats uzelf in de plaats van de klant en stel de volgende vragen om te bepalen wat de beste benadering is voor uw praktijk:

- Wat wordt de primaire focus van de praktijk? Dit kan belasting- en controlewerk zijn, commerciële adviesdiensten of misschien een bepaalde specialiteit, zoals insolventcy.
- Welke diensten wil uw afzetmarkt? Beperkt u zich hierbij niet tot een evaluatie van wat u nu weet of wat u op dit moment doet. U bent bijvoorbeeld als professional prima in staat controlediensten te leveren, maar misschien heeft u een hekel aan dat soort werk en heeft u het altijd vermeden. Dat u er een hekel aan heeft is overigens nog geen reden deze dienst niet aan te bieden. Hiervoor zijn ook andere manieren.
- Hoeveel van deze diensten kunt u op dit moment met uw huidige personeelsbezetting leveren?
- Levert u diensten op locatie bij de klant? Hoeveel van uw diensten kunnen het beste op locatie van de klant worden geleverd en hoeveel het beste bij u op kantoor? Als uw praktijk sterk betrokken is bij transactieverwerking, bij regelmatige maandelijkse beheersactiviteiten of ander commercieel advieswerk voor uw klant, is het zinvol dat uw team (veel) tijd doorbrengt bij uw klant. Dit garandeert eenvoudige toegang tot belangrijke personen en documenten, met als gevolg een minimale vertraging voor uzelf en voor de klant. Vereisen uw diensten echter een heleboel onderzoek of complexe berekeningen, dan biedt uw eigen kantoor betere toegang tot de vereiste hulpmiddelen.
- Hoe gaat u de prijs van uw dienst bepalen? Gaat u kiezen voor een facturatie op basis van tijd of een waarde-prijsmodel? Het traditionele urenmodel kijkt naar de dienst, kosten, prijs en klant (in termen van het type klant, de omvang, complexiteit, risico, enz.) en sluit een oordeel over de geleverde waarde uit. Het traditionele urenmodel kan de door u geleverde diensten devalueren. Terwijl het urenmodel u helpt met het terugverdienen van de door u gemaakte kosten, kan uw klant ontevreden zijn en niet in staat om de werkelijke waarde van dienst te waarderen. Klanten denken soms dat de accountant niet efficiënt is geweest en/of de accountant geen stimulans heeft om snel een antwoord te geven.

Dit kan het vertrouwen tussen de accountant en cliënt ondermijnen. Een waarde-prijmodel, waarbij de prijzen zijn bepaald op, maar niet alleen, op de toegevoegde waarde, waargenomen of ingeschat, aan de klant kan een oplossing zijn. Een waarde-prijmodel is niet zonder problemen. Waarde is vanuit de klant zijn perspectief en is vaak moeilijk te bepalen. Daarnaast, een vaste fee met daarbij deels variabele beloning moet worden voorkomen als er mogelijk onafhankelijkheidsproblemen of belangenconflicten ontstaan met de opdracht.

- Wat is de meest geschikte locatie voor uw kantoor? Heeft men behoefte aan een kantoor? De keuze van de locatie zegt op zichzelf al iets over uw praktijk en uw klanten.
 - Als u zich richt op rijke klanten, dan moeten locatie en inrichting ervoor zorgen dat zij zich thuis voelen op uw kantoor (de kwaliteit van de inrichting beïnvloedt ook het moreel van de medewerkers);
 - Als uw klanten grotendeels bestaan uit kleine ondernemingen en kleine dienstverleners, dan bent u het beste af met een kantoor dicht in de buurt van die klanten, zoals op een bedrijvenpark. De inrichting moet van goede kwaliteit zijn, maar niet te opzichtig.
 - De locatie en standaard van de inrichting is van invloed op uw kostenstructuur en daardoor weer op uw tariefstructuur, dus een en ander moet zijn afgestemd op uw meest voorkomende type klant. Dit gezegd hebbende moeten klanten uw praktijk ook zien als een speciale plaats om te bezoeken. Dit kunt u bereiken door de ontvangst die u hen biedt, de zorg die uw team besteedt aan elke klant (zoals het aanbieden van koffie terwijl ze wachten) etc.
- Het vestigen van een virtuele praktijk door via het internet verlenen van alle diensten is een volledig alternatief model en kan geschikt zijn voor sommige praktijken. Een virtuele praktijk is een praktijk die geen fysiek kantoor heeft, maar opereert vanuit de huizen of satellietkantoren van haar professionals, gewoonlijk haar diensten op afstand leverend aan de klanten met behulp van technologie. Meestal bezoekt slechts een klein percentage van de klanten ooit een kantoor van de praktijk, de meerderheid van de interactie met de klant vindt plaats via post, email, fax en telefoon. Lagere overhead betekent dat de kosten worden verlaagd, er is een grotere flexibiliteit in het bepalen van de prijzen en investeren in zaken die nuttig zijn voor de praktijk zoals training en onderzoek. Doordat u geen kantoor hoeft aan te sturen, bent u mogelijk in staat om uw klanten vaker te bezoeken en meer declarabele uren kunt maken.
- Hoe vult u eventuele hiaten in het dienstenaanbod, voor de komende twaalf maanden en op de langere termijn? Beveelt u andere praktijken aan bij uw klanten? Laat u klanten zelf een leverancier voor die dienst zoeken? Of traint u personeel of partners om die dienst alsnog door uw eigen praktijk te laten leveren? Als u de klant kunt verwijzen naar een vertrouwde, competente praktijk die gespecialiseerd is in die dienst, dan wordt het vertrouwen van de klant in u ook versterkt. Als u dan in de toekomst een andere specialist adviseert of de klant vertelt dat u deze dienst nu ook levert, is de klant eerder geneigd hierop in te gaan.

Nieuwe diensten aanbieden

Elke nieuwe of aanvullende dienst die uw praktijk aanbiedt vereist een bepaalde minimale betrokkenheid, zoals:

- Een seniormedewerker die zich de vereiste vaardigheden eigen maakt en bijhoudt.
- Een eigen opleidingssysteem waardoor medewerkers die op dat gebied werkzaam zijn (full-time of part-time) ook toegang hebben tot relevante technische kennis en inzicht.
- Een bepaalde mate van vaktechnische ondersteuning, zoals abonnementen of toegang tot een externe specialist (zie de eerdere behandeling van de verschillende soorten netwerken ter ondersteuning van een praktijk of accountant).
- Een speciaal softwareprogramma dat u helpt bij uw dienstverlening en het maken van gedetailleerde berekeningen. Het gebruik van de juiste computersystemen kan het proces versnellen; ervoor zorgen dat de juiste processen worden gevolgd, erop wijzen om gedurende het traject de juiste kritische vragen te stellen; en daarmee uw vertrouwen in het uiteindelijke resultaat vergroten.
- Het regelmatig herinneringen versturen aan alle medewerkers over nieuwe diensten. Dit houdt bijvoorbeeld ook in dat de receptie belangrijke feiten weet over de dienst, zodat zij klanten goed kunnen doorverwijzen. Ook ander personeel moet over de dienst worden geïnformeerd, zodat ze bij hun werk de mogelijkheden voor aanvullende dienstverlening herkennen.

De toevoeging van een nieuwe dienst vereist investering in tijd en andere zaken die niet onmiddellijk rendabel wordt.

“De ontwikkeling van een niche[dienst] brengt met zich dat moet worden besloten wat en hoe moet worden geïnvesteerd in medewerkers, hoe de dienst moet worden aangeboden aan klanten en welke risico's moeten worden genomen om behalve vandaag ook morgen nog geld te verdienen”.

Hayes 2006

Partners moeten zich volledig inzetten voor elke nieuwe dienst. Ze moeten targets vaststellen (zoals het te realiseren opbrengstniveau binnen een bepaald tijdsbestek) om er zeker van te zijn dat de investering de verwachte inkomsten genereert voor de hele praktijk. Als praktische richtlijn geldt dat elke dienst die door een praktijk wordt toegevoegd, in het achtste kwartaal na de introductie ongeveer het dubbele van de loonkosten van de betrokken medewerkers moet opleveren. Dat wil zeggen dat in het achtste kwartaal de inkomsten uit fees circa tweemaal zo hoog moeten zijn dan het bedrag aan salariskosten dat voor dat kwartaal aan de desbetreffende partners en medewerkers moet worden betaald voor door hen besteedde tijd. Dit is zeker geen verbazingwekkend of snel rendement, maar biedt wel houvast in de zin dat de dienst blijkbaar aanslaat en door klanten wordt geaccepteerd. Een snellere groei zou nog aantrekkelijker zijn.

Nadat uw dienstenaanbod is bepaald moet u bedenken hoe u uw klanten en potentiële klanten hierover informeert. Hiervoor bestaan diverse goedkope oplossingen: druk een overzicht van uw dienstverlening af op omslagmappen of op uw correspondentie; gebruik anonieme casestudies om het praktische voordeel van een dienst aan te tonen; voeg nieuwsbrieven of andere uitingen toe aan uw opdrachtbevestigingen aan klanten, breng uw diensten ter sprake tijdens besprekingen met uw klanten etc. Dit zijn goedkope, maar directe methoden om uw volledige dienstenaanbod onder de aandacht te brengen. Goede promotie hoeft niet duur te zijn, alleen duidelijk en gericht op de voordelen die u kunt bieden.

Uw dienstenoverzicht kan bijvoorbeeld enkele van onderstaande diensten omvatten:

- Administratieve dienstverlening en verslaglegging: Ten behoeve van statutaire verplichtingen of voor managementdoeleinden, of om te voldoen aan de wettelijke vereisten voor deponering en/of openbaarmaking;
- Controle: Wettelijke / niet-wettelijke controle, interne controle of management review;
- Zakelijke advisering: Waaronder het verstrekken van advies over bedrijfsbeheer en winstverbetering aan klanten en fusie- en overnameadvies naast vele andere diensten welke in module 3 meer in detail worden beschreven (sommigen definiëren zakelijke advisering in de breedst mogelijke termen om zoveel van de hieronder vermelde diensten te bevatten.
- Insolventie en reorganisatie: Vereffeningen, hulp bij curatorschap, faillissement, herstructurering, verkoop of sluiting van ondernemingen;
- Financiële planning: Opstellen van besparings- of investeringsplannen, evalueren van beleggingsresultaten, pensioenplanning, advisering over pensioenen en bijbehorende rechten, gebruik van pensioenfondsen, advies over pensioenkwesties en timing van pensionering, doorlopende exploitatie en verslaglegging voor pensioenfondsen of andere beleggingsinstellingen, portefeuillebeheer, financieringsbronnen zoeken voor klanten of helpen bij het opstellen van financieringsaanvragen;
- Belasting: Inkomsten- en vennootschapsbelasting, zakelijke belastingen (BTW of soortgelijk), onroerendgoedbelasting, erfbelasting, uw klant vertegenwoordigen gedurende een controle door de Belastingdienst, fiscale planning en keuze van constructies;
- Overige diensten: Diensten gericht op zakelijke coaching en begeleiding; bedrijfsplanning en extern voorzitterschap; forensische accountancy of optreden als getuigendeskundige in financiële rechtszaken; advisering op het gebied van personele aangelegenheden: functieomschrijvingen, betalingsconstructies, stimuleringsregelingen, advisering over beëindiging dienstverband; mediation en/of arbitrage; IT-advisering: keuze van door de klant te gebruiken boekhoudpakketten; implementatie van IT-systemen, implementatie van e-commerce-toepassingen of -principes bij klanten (en bij uzelf!).

In de poll “IFAC SMP Quick Poll (2012)” is geconstateerd dat terwijl de traditionele accountantsdiensten, zoals het voorbereiden van de jaarrekening, samenstellen, controle en overige assurance-opdrachten, nog steeds goed zijn voor het merendeel van de inkomsten, de verwachte groei van de inkomsten wordt verwacht uit zakelijke advisering en samenstel diensten. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de poll belangrijke regionale en nationale verschillen meldt.

Zorgen dat de praktijk voldoende middelen heeft

Nadat u besloten heeft wat voor praktijk u gaat voeren en welke diensten u gaat leveren, kunt u alle benodigde middelen organiseren om die diensten efficiënt en professioneel te kunnen leveren:

- Het type en aantal medewerkers;
- De vaardigheidsniveaus van die medewerkers;
- De vereiste voortdurende professionele ontwikkeling en training;
- Informatiebronnen, handleidingen, publicaties, abonnementen;
- Softwareprogramma's;
- Vaktechnische netwerken die moeten worden opgezet;
- Infrastructurele eisen;
- En heel belangrijk, de hoeveelheid kapitaal die nodig is om uw doelstellingen te bereiken.

Deze middelen moeten worden meegenomen in het overall budget voor de praktijk. Wees u bewust van de financiële gevolgen van het toevoegen van nieuwe diensten. Basisvoorwaarde is dat u uw kerndiensten kunt leveren met de middelen die binnen uw praktijk beschikbaar zijn. Zo behoudt u de controle over uw klantenportefeuille, de -tevredenheid en op de kwaliteit van het werk. Ook maximaliseert u het rendement op uw investeringen in de praktijk, zoals infrastructuur en andere middelen. Als een klant om een dienst vraagt die niet tot uw kerndiensten behoort, heeft u de mogelijkheid een extern specialist in te schakelen, hetzij in de vorm van uitbesteding of door uw klant naar die specialist te verwijzen.

“Stel vragen. Laat ze praten. Luister naar wat er wel en wat er niet wordt gezegd. Onze beste resources zijn goede communicatie en het vertrouwen van onze klanten. Doe je werk goed, dan komt de groei vanzelf.”

Hayes 2006

“Neem intelligente, eenduidige beslissingen over welke diensten u wilt aanbieden aan een helder gedefinieerd klantenbestand en maak die diensten vervolgens ‘easy to buy.’”

Monks 2007

03 | Een goed business plan

Een business plan is een van de ingrediënten voor een succesvolle onderneming. Te veel professionals zien hun praktijk als iets anders dan een onderneming, misschien als een verlengstuk van hun professionele ontwikkeling of als een roeping. Vaak is de onderneming echter niet meer dan een baan en in plaats van meer vrijheid, verliezen ze hun ziel en zaligheid aan de onderneming. Wanneer de zakelijke kant van de praktijk wordt verwaarloosd, wordt dit snel duidelijk en dit uit zich dan in:

- Problemen met een goede work-life balance;
- Lage winstgevendheid en/of slechte liquiditeit;
- Slechte efficiëntie;
- Gebrek aan risicobeheer;
- Afwezigheid van noodzakelijke kwaliteitscontrole;
- Groot personeelsverloop;
- Verlies van klanten; of
- Reputatieverlies.

Een goed plan bevat de kritische succesfactoren voor de onderneming. Het geeft ook aan wanneer de praktijk afwijkt van het beoogde pad, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

Een business plan heeft nog een tweede voordeel. Dat u een goede accountant bent betekent niet automatisch dat u een accountantskantoor kunt runnen. Leidinggeven aan een kantoor vereist specifieke vaardigheden en disciplines die behoorlijk verschillen van die van het accountantsberoep.

Als de praktijk eenmaal draait gaat veel van uw tijd op aan het leveren van accountancydiensten. Zeer waarschijnlijk zult u werken onder grote tijdsdruk, in elk geval een gedeelte van de tijd. Dus de belangrijkste uitdaging voor uw werk ligt in het vinden van een goede balans tussen uw professionele bezigheden en het managen van uw onderneming. Een business plan is daarbij de wegenkaart die aangeeft of u op koers ligt.

Strategisch denken

De belangrijkste elementen van een strategisch plan:

- Het ontwikkelen van een ondernemingsstrategie;
- Een korte verklaring van de missie, visie, waarden ter onderbouwing van het bestaansrecht van de praktijk en de algemene doelstellingen (met andere woorden de bedrijfscultuur);
- Een statement waarin uiteengezet wordt welke diensten de praktijk zal leveren om de missie en visie (producten en markten) te realiseren;
- Personeel - aantal en benodigde vaardigheden;

- Meer gedetailleerde businessplannen, die betrekking hebben op de wijze waarop elke eenheid of afdeling van de praktijk bijdraagt aan het algehele strategische plan (activiteiten en resultaten);
- Budgetten, die de bovengenoemde onderdelen ondersteunen; en
- Beleid en procedures die sturing geven aan de activiteiten van individuen, zodat budgetten worden gerealiseerd en waardoor er gehandeld wordt volgens de waarden van de organisatie (beheer en controle).

Het plan moet de algemene toon zetten voor de praktijk en aantonen dat de onderneming over voldoende middelen beschikt om de financiële doelstellingen te halen. Planning is een doorlopend proces waarbij een cyclus wordt doorlopen. Dit geldt zowel voor het maken van het strategische plan zelf als voor de budgetten die later worden opgesteld. In verband met veranderende omstandigheden dient het plan voortdurend te worden bijgesteld.

Onthoudt dat de visie en missie, als basis voor uw strategisch plan, over een langere tijd stabiel moeten blijven. De “waarden” van een praktijk zijn de culturele of gedragsopvattingen die de basis zijn voor het gedrag van de medewerkers. De “visie” is een ambitieverklaring van hoe de praktijk er uit moet zien. De “missie” behelst het brede strategische doel van de praktijk en geeft sterk en beknopt richting aan de manier waarop de visie moet worden gerealiseerd.

Er bestaan veel publicaties over bovenstaande fundamentele onderdelen van het plannings-proces. Voor meer diepgang is er ander bronmateriaal voorhanden, of gebruik het Diagram voor Strategische Planning (bijlage 1.6) om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de verschillende strategische niveaus en het plan.

Uw strategische plan is vooral een uitwerking van wie u bent en wat u wilt bereiken. Deze aspecten zijn ingebed in de missie, de visie en de waarden van uw praktijk. Hetzelfde geldt voor uw persoonlijke doelen, die als volgt kunnen worden verwoord:

“Ik wil de eigenaar zijn van een grote onderneming met een dominante positie in de markt, ontstaan vanuit de reputatie die staat voor proactieve en praktische dienstverlening”

Of

“Ik wil op mijn vijftigste met pensioen kunnen gaan”.

Niet alle persoonlijke doelen zijn altijd gericht op accountancy.

3.1 Het proces voor strategische planning

Uw strategisch plan is gebaseerd op de veronderstelling dat u daadwerkelijk een bedrijf wilt starten en dat uw diensten-aanbod geschikt is voor uw beoogde klanten. Uit uw strategisch plan moet blijken dat uw praktijk voldoende oplevert om uw gezin te kunnen onderhouden, met een goede werk en privébalans. Als dit niet het geval is, is uw plan onuitvoerbaar. Verder moet de basis voor uw plan een periode van tien jaar mee kunnen.

In die tien jaar zullen zich vele commerciële en professionele veranderingen voordoen. Uw strategische plan moet dus ook enkele actieplannen voor de kortere termijn bevatten. Sommige delen (zoals het budget) hebben betrekking op de komende twaalf maanden; andere (zoals uw personeels- of marketingplannen) kunnen een horizon hebben van twee tot drie jaar. Normaal gesproken ontwikkelt elk onderdeel zijn eigen plan waarin staat wat het desbetreffende onderdeel bijdraagt aan het algehele strategisch plan.

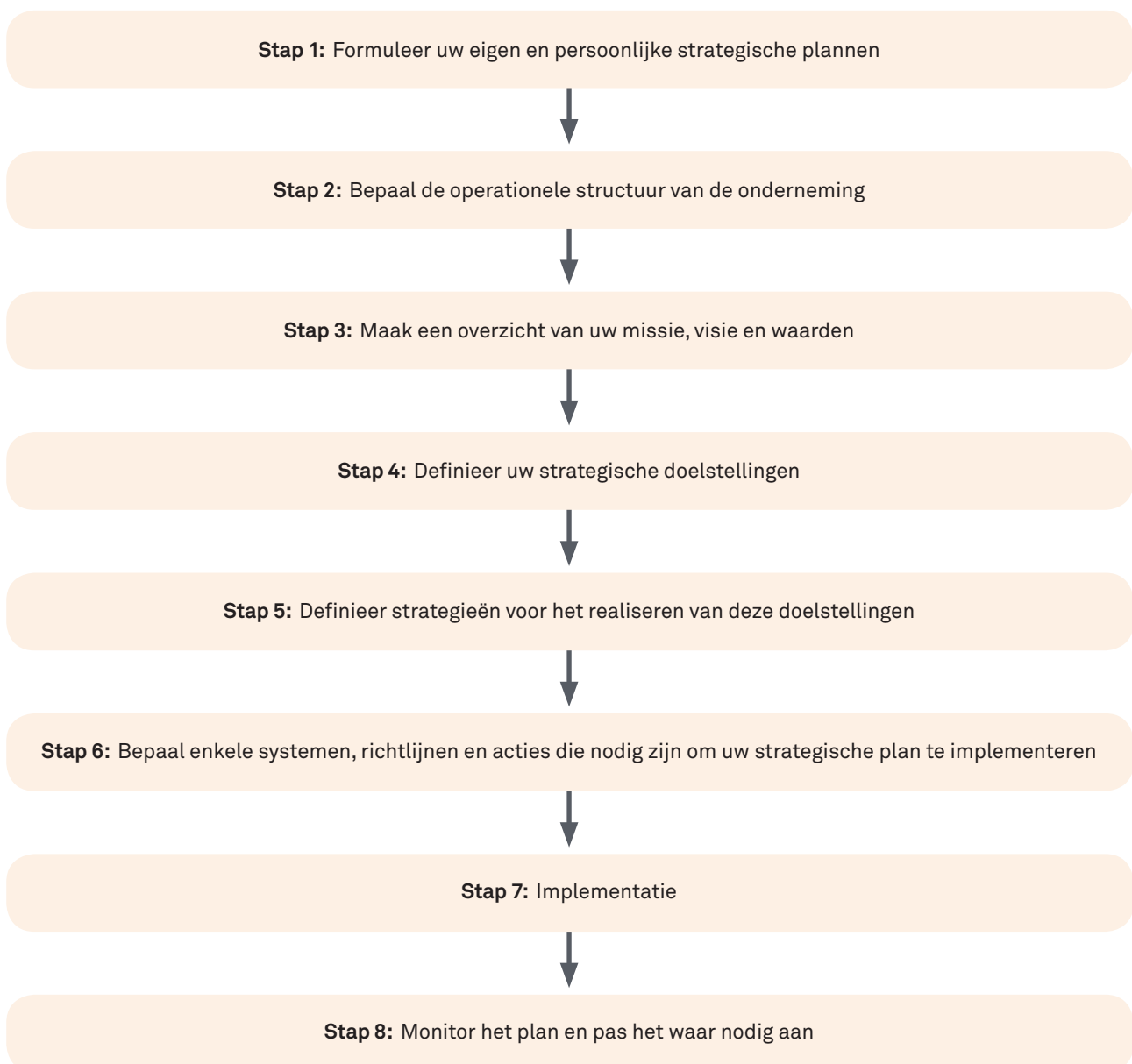
Hoewel figuur 1.1 een volgtijdelijk proces suggereert kunnen sommige stappen gelijktijdig plaatsvinden. Later in het proces genomen beslissingen kunnen ertoe leiden dat eerder werk moet worden aangepast. Ook kan verandering van professionele of commerciële activiteiten ertoe leiden dat budgetten en plannen op lager niveau worden herzien. Soms kan het nodig zijn de strategie fundamenteel te wijzigen. Zo kunt u besluiten een nieuwe dienst te leveren of dat het vormen van

een maatschap een betere manier is om uw missie te realiseren. Dit maakt uw plan een “living document” dat evolueert en als richtlijn dient voor uw toekomstige beslissingen. Een goed geschreven plan zorgt ervoor dat u gefundeerd beslissingen neemt. Belangrijke vraag hierbij is: **“Helpt deze beslissing ons verder in de gewenste richting?”**

Benader uw plan op een gestructureerde manier. Te veel kleine ondernemers hebben geen helder en duidelijk plan. Het simpel opschrijven van het doel alleen al, maakt het makkelijker om het te behalen. Ook ontstaat zo een duidelijk richtpunt.

3.2 Stappen in het proces

Figuur 1.1 De acht stappen in strategische ondernemingsplanning



Houd bij het doorlezen van bovenstaande acht stappen uw eigen strategisch plan in uw achterhoofd en leg dit vast.

Uw strategisch plan biedt u een kader om nieuwe kansen of ideeën te beoordelen. Stel uzelf de vraag: “Vormen deze ideeën of kansen een aanvulling op het ‘mission statement’ en de doelstellingen van de praktijk?” Een goed idee dat niet past in het strategisch plan kan wel worden nagestreefd door een of meer van de partners, maar dan wel buiten de praktijk. Bijvoorbeeld: een klant op zoek naar financiering voor de commerciële exploitatie van een nieuw product benadert uw praktijk. U wordt gevraagd bij het zoeken naar financieringsmogelijkheden bij banken of particuliere beleggers. Als u besluit om rechtstreeks deel te nemen in dit project, doe dat dan buiten de praktijk om en wikkel dit af onder normale commerciële voorwaarden zodra de onderneming is opgericht. Dit maakt het makkelijker om beide ondernemingen te runnen en inzicht te krijgen hoe elk van hen presteert.

Stap 1: Formuleer uw eigen persoonlijke- en uw zakelijke strategische plan

Gaat u alleen door dit proces of betreft u anderen erbij? Een zelfstandig werkende accountant zonder partner of gezin kan het strategisch plan baseren op alleen zijn eigen voorkeuren, overtuigingen en wensen. Echter, een zelfstandig werkende accountant met een relatie en/of kinderen zal eerder geneigd zijn de persoonlijke doelstellingen af te stemmen met zijn partner.

Is sprake van meerdere zakenpartners met verschillende ideeën over de belangrijke uitdagingen van de praktijk, dan moet in het planningsproces één hoofdrichting worden gekozen die recht doet aan de verschillende meningen. Betreft het een praktijk met een tweede of derde kantoorlocatie, met elk een partner en een eigen cultuur, dan wordt het proces ingewikkelder.

In het algemeen is het zo dat bij de oprichting van een nieuwe praktijk met een klein aantal mensen er vaak sprake is van gemeenschappelijke ideeën en achtergronden. Overeenstemming over de richting van de praktijk is dan redelijk eenvoudig te realiseren. In dergelijke situaties ligt een keuze voor een gestructureerde doe-het-zelf benadering voor de hand en levert goede resultaten op. Als er meerdere partners zijn, meerdere leeftijdsgroepen en misschien meerdere kantoren op verschillende locaties, is het nuttig om gebruik te maken van een deskundige facilitator of adviseur. Deze adviseur kan de partners door het planningsproces leiden en steun voor het uiteindelijke plan krijgen dat voor iedereen aanvaardbaar is.

Planningsoefening: Bent u er klaar voor?

Noteer uw antwoorden op de volgende vragen:

- Wat wilt u?
- Wat zijn uw persoonlijke doelen?
- Wat wilt u bereiken over tien en twintig jaar?
- Wat wilt u bereiken in uw persoonlijke leven en in uw beroepsleven?

Met behulp van de checklist in Bijlage 1 van deze module kunt u uw persoonlijke (karakter)eigenschappen en doelen evalueren. Case study 1.1 beschrijft dit proces - zie Bijlage 5 van deze module.

Bovenstaande antwoorden zijn belangrijke input voor uw eigen strategisch plan. Omgekeerd geeft dit een beeld van wat u met uw vak wilt bereiken. Als u zichzelf ziet als een bouwer, een echte ondernemer die zaken groots wil aanpakken, zult u dan gelukkig zijn als eigenaar van een praktijk met uzelf als directeur, een assistent en een receptioniste/secretaresse?

Nee, dus. In dat geval moet uw plan sterk gericht zijn op groei (mogelijk door fusies), opkopen van rechten, cross-selling en geografische spreiding van klanten. Mogelijk gebruikt u werk en inkomen om andere activiteiten buiten uw werk te financieren. De focus voor uw praktijk moet dan liggen op training van en delegeren aan medewerkers en het maken van goede afspraken gedurende de tijd dat u onderweg bent voor deze activiteiten.

Gebruik onderstaande oefening om inzicht te krijgen in wat u wilt bereiken. Dit kan zowel privé als in uw werk zijn:

- **Privé:** Een levenslang partnerschap, kinderen, een hechte groep vrienden etc.
- **Werk:** Hoe belangrijk vindt u uw werk? Welke keuzes heeft u tot nu toe gemaakt en welk carrièrepad volgt u? Hoe onderhoudt u uw kennis en vaardigheden (PE)? Over welke ervaring moet u beschikken?

Ken uw persoonlijke doelen. Als uw praktijk het bereiken van uw privédoelen in de weg staat, raakt u ontevreden. U krijgt een hekel aan uw werk en ervaart meer stress en voelt zich minder opgewassen tegen dingen. Werkdoelen en privédoelen moeten elkaar aanvullen. Doel van deze oefening is om te laten zien hoe uw praktijk kan bijdragen aan uw persoonlijke, vakinhoudelijke en financiële doelen. Zorg ervoor dat naarmate het plan vaster omljnd wordt in het verdere verloop van deze module (en uw loopbaan), het een bijdrage blijft leveren aan uw (persoonlijke) doelen. Is sprake van een belangrijke tekortkoming op vaktechnisch gebied, dan kunt u dit verhelpen door middel van training. Dit kan via een studie of door meer praktijkervaring op te doen. Misschien moet u op zoek naar een collega, partner of medewerker, met de juiste kwalificaties. In de meeste gevallen kan een tekortkoming op vaktechnisch gebied altijd wel worden gecompenseerd.

Als u vertrouwen blijft houden in uw eigen capaciteiten, blijf dan investeren in groei en ontwikkeling. Als zwakke punten aan het licht komen, maak dan een plan om deze punten te verbeteren. Op zeker moment, na zes, twaalf of achttien maanden, weet u wanneer het tijd is voor de volgende stap.

Stap 2: Bepaal de operationele structuur van de onderneming

Als u van plan bent om samen met anderen een praktijk te voeren, ongeacht welke rechtspersoon, beoordeel dan of uw potentiële partners op ethisch en vaktechnisch vlak gelijkwaardig zijn.

Dergelijke samenwerkingsverbanden worden vaak vergeleken met een huwelijk. In beide gevallen gaat het om meer dan alleen "ik". Beide floreren bij een effectieve communicatie. Bij beiden gaat het om delen, waarbij een van de partners soms afziet van zijn doel ten faveure van het doel van de ander. Er moet sprake zijn van geven en nemen. Beiden zijn langetermijnverbintenissen moeilijk, tijdrovend en vaak kostbaar om te beëindigen (en soms bitter).

Omdat het beëindigen van een samenwerkingsverband problematisch kan zijn, moeten partijen ervoor zorgen dat het van het begin af aan goed zit. Als u een probleem niet van tevoren kunt bespreken met potentiële partners, zal dit dan anders zijn nadat u partners bent geworden? Als u het niet eens bent over het functioneren van de praktijk als geheel (het dienstenaanbod, professionele normen of de wijze waarop de winst in de praktijk wordt gehouden), zal dit op de langere termijn tot wrijving leiden.

Neem de tijd bij de keuze van uw partners. Heeft u eenmaal een besluit genomen, werk dan hard en overleg veelvuldig. Hanteer bij uw beslissingen slechts één criterium: de belangen van de praktijk en die van uw klanten.

Stap 3: Maak een overzicht van uw missie, visie en waarden

In veel publicaties vormt stap 3 het begin van het proces van strategische planning. Echter voor een goed strategisch plan zijn de funderingen uit de stappen 1 en 2 onmisbaar.

Stap 3 is vooral belangrijk voor degenen die op het punt staan een nieuwe praktijk te starten, hetzij alleen, hetzij in samenwerking met anderen. Er is geen beter moment om na te denken over de aard van uw praktijk dan bij de start.

Als praktijk begint u met de “Visie”: een beknopt statement over de algehele voordelen die de praktijk wil leveren aan klanten en andere stakeholders. De visie gaat eerder over de impact van uw praktijk, dan over het dienstenpakket of de potentiële markt. Nadat uw visie helder is opgeschreven, kan deze worden doorvertaald naar uw ‘mission statement.. Als u zich daarentegen inkoop in een praktijk moet u in uw due-diligence-onderzoek, mission statement, visie en waarden van de praktijk betrekken en nagaan in hoeverre de partners deze naleven.

“De missie van een organisatie is het doel of reden van bestaan van de organisatie. De missie geeft aan wat de onderneming bijdraagt aan de maatschappij. Een goed doordacht mission statement beschrijft het unieke doel van de onderneming waarmee zij zich onderscheidt van anderen. Dit bepaalt ook de scope van de activiteiten van de onderneming in termen van aangeboden producten (inclusief diensten) en te bedienen markten”.

Wheelen & Hunger 2000

Het mission statement van uw praktijk kan verwijzen naar:

- De voordelen van uw dienstverlening voor uw klanten;
- Een kort overzicht van de diensten die uw praktijk aanbiedt;
- Een korte beschrijving van de klanten waarop u zich wilt richten; of
- Een korte beschrijving van uw belangrijkste marktsegment. Dit kan zich beperken tot een fysieke begrenzing zoals een buitenwijk, stad of regio of tot een verticale markt zoals een bepaald soort klant.

Het mission statement moet zodanig kort en eenvoudig zijn dat deze makkelijk kan worden onthouden door zowel uzelf als uw medewerkers. Nadat visie en missie zijn beschreven kan de praktijk zich richten op het formuleren van het gewenste gedrag of houding, noodzakelijk om die normen te realiseren; een soort ethische gedragscode. Waarden zijn meer dan vaktechnische eisen (zoals “onafhankelijkheid”, “integriteit” en/of “professionaliteit”) die geacht worden onderdeel te zijn van accountancydiensten. Waarden beschrijven de onderliggende principes en ethische opvattingen die de eigenaren en medewerkers van de praktijk bij het omgaan met toekomstige dilemma’s hanteren.

Als medewerkers dezelfde waarden delen, wordt het oplossen van conflicten of ethische dilemma’s niet alleen gemakkelijker, maar ook voorspelbaarder. Kenmerkende woorden voor een gedragscode van een accountantskantoor zijn bijvoorbeeld:

- Respect
- Beleefdheid
- Gelijkheid
- Ontvankelijkheid
- Klantgerichtheid
- Innovatie.

Stap 4: Definieer uw strategische doelen

Formuleer de belangrijkste doelstellingen die voortvloeien uit uw mission statement. Deze doelstellingen geven een indicatie voor het bereiken van het mission statement, zijn intern gericht en niet bestemd voor publicatie.

“Doelstellingen zijn de resultaten van geplande activiteiten. Ze geven aan wat moet worden bereikt en op welk moment en worden waar mogelijk gekwantificeerd. Het bereiken van de ondernemingsdoelen leidt uiteindelijk tot het realiseren van de missie van de onderneming”.

Wheelen & Hunger 2000

Voorbeelden van doelstellingen voor accountantspraktijken zijn:

- Een omzetgroei van (XX)% per jaar realiseren tijdens de eerste vijf jaar van het bestaan van de praktijk;
- De netto inkomsten per partner vergroten met €(XXXX) per jaar;
- (XX)% van de jaarlijkse winst herinvesteren in de praktijk (bijvoorbeeld aanschaffen apparatuur ter verhoging van de productiviteit, systeemontwikkeling of voor persoonlijke ontwikkeling).

Uw doelstellingen hoeven niet allemaal financieel te zijn. Een “balanced scorecard” beoordeelt een onderneming niet alleen op financiële prestaties, maar betreft ook andere indicatoren erbij, zoals klanttevredenheid, de vaktechnische ontwikkeling van het team en de uitgaven voor ontwikkeling van nieuwe producten en / of diensten. Een winstgevende en groeiende onderneming ontstaat door het leveren van diensten tegen een prijs die vanuit het perspectief van de klant concurrerend is.

Uw doelstellingen hebben mogelijk betrekking op:

- de training en ontwikkeling van uw mensen;
- de reputatie van uw praktijk in de markt;
- de kwaliteit en relevantie van uw diensten; en
- klanttevredenheid.

Mogelijk moet u voor elk van de bovengenoemde aspecten zelf enkele tools of indicatoren ontwikkelen om trends in uw prestaties te volgen. U kunt zich daarbij richten op uw belangrijkste klanten of u kunt regelmatig tevredenheidsonderzoeken houden onder medewerkers.

Stap 5: Definieer strategieën voor het realiseren van uw doelstellingen

Nadat enkele specifieke, meetbare doelstellingen zijn geformuleerd is de volgende stap gericht op het realiseren ervan. Zie de checklist in Bijlage 2 van deze module voor hulp bij deze stap. Bij dit element gaat het om de manier waarop elke vorm van dienstverlening - zoals administratieve dienstverlening, belastingadvies en aangiftepraktijk, controle, beoordelen en samenstellen, financiële planning en advisering, etc - winst gaat opleveren, het deel van de beoogde omzetgroei realiseert of bijdraagt aan de strategische doelstellingen. Hier begint het werk bijna exponentieel te groeien. Op deze manier kunt u gemakkelijk communiceren met belangrijke mensen - zoals huidige en potentiële medewerkers en externe financiers - over de algehele richting van de praktijk. Ook kunt u gaan nadenken over inzet van middelen voor uw strategisch plan naarmate het verder vorm krijgt. Te buitensporige ambities kunnen in toom worden gehouden door een gezonde dosis (financiële) realiteit! Het doel van de gedetailleerde operationele doelstellingen is om elke persoon in elke unit guidance en bevestiging te geven dat ze daadwerkelijk bijdragen aan het bereiken van de algehele doelstelling.

Stap 6: Bepaal de systemen, richtlijnen en acties die nodig zijn om uw strategisch plan te implementeren

“Beleid is een brede richtlijn voor besluitvorming die de formulering van een strategie koppelt aan de implementatie ervan. Ondernemingen gebruiken beleid om er zeker van te zijn dat alle medewerkers beslissingen nemen en handelingen uitvoeren die in lijn zijn met de missie, doelstellingen en strategie van de onderneming”.

Wheelen & Hunger 2000

Beleidsuitgangspunten geven de handelingsruimte van medewerkers aan. Onderstaand enkele voorbeelden van financiële beleidsuitgangspunten voor een startende onderneming:

- Een mix van directe aankoop en lease/huurkoop/huur gebruiken bij de aanschaf van kapitaalgoederen. Doel hiervan is om een hefboom van circa 50% aan te houden bij de aanschaf van vaste activa.
- Een maandsalaris van € (XXXX) betalen aan de eigenaar/partners in de eerste twaalf maanden en vervolgens de

resterende winst gebruiken voor financiering van het groeiende onderhanden werk en van de debiteuren van de praktijk. Het vereiste werkkapitaal wordt gefinancierd via de bank.

- Richten op intern gegenereerde, organische groei door klanten te werven via de eigen inspanningen dan wel via doorverwijzingen door huidige klanten.

Een praktijk die alle bovengenoemde beleidsuitgangspunten hanteert, zou niet (snel) overgaan tot het kopen van omzet. Als de praktijk andere beleidsuitgangspunten zou hanteren (bijvoorbeeld mikken op snelle groei in klantenaantallen en omzetriveaus), zou fusie naast autonome groei wel een optie zijn.

Stap 7: Implementatie

De volgende stap is nadenken over de implementatie van het beleid. Dit veroorzaakt een flinke toename van het aantal notities en lijsten. Wheelen & Hunger (2000) onderscheiden drie aspecten:

- Programma's: de benodigde activiteiten en te ondernemen stappen;
- Budget: een overzicht van de kosten, en hopelijk de inkomsten, behorend bij elk programma; en
- Procedures: de specifieke acties die moeten worden ondernomen.

Stap 8: Bewaak het plan en pas het waar nodig aan

Een essentieel element van het planningsproces is om enkele Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) op te stellen, waarmee de acties worden samengevat en de resultaten kunnen worden gemeten. Sommige KPI's kunnen betrekking hebben op feitelijke cijfers ten opzichte van budgetten; andere kunnen eigen normen zijn. Bijvoorbeeld: "We willen altijd minimaal een kasbuffer van €10.000 op de betaalrekening van de praktijk". Andere KPI's kunnen afkomstig zijn van externe bronnen, zoals de financiële benchmarking die wordt geleverd door branchegroepen of ondersteunende netwerken van de praktijk. Verderop in deze module staat een overzicht van de belangrijkste KPI's die een praktijk kan gebruiken voor het beheren en meten van de prestaties.

Als de prestatie niet voldoet aan het budget of de benchmark, ga dan terug naar het planningsproces om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Nadat u de oorzaken heeft achterhaald, kunt u indien nodig het plan aanpassen.

Hoe gaat het nu verder?

Door de zaken zo aan te pakken bereikt u twee dingen:

- Ten eerste raakt u meer betrokken bij uw plan als het op schrift staat. Alleen al het hebben van dergelijke documenten is vaak al een aanmoediging om meer doelen te halen.
- Ten tweede kunt u door na te denken over enkele van de potentiële problemen en scenario's op te stellen de problemen vaak al vermijden. Een van de voordelen die wordt genoemd in het gedeelte over risicobeheer (volledig besproken in Module 7) is dat kennis van een potentieel probleem vooraf vaak al kan helpen het probleem te omzeilen.

Eerder in deze module werd het punt gemaakt dat het planningsproces vaak vereist dat u eerdere besluiten moet heroverwegen in het licht van later verkregen informatie. U moet het proces en de reeks stappen blijven doorlopen en ze telkens verfijnen en bijwerken. Dit betekent niet dat u niet meer aan uw echte werk toekomt! Wel betekent het dat u na zes tot twaalf maanden opnieuw het plan moet doorlopen en eventueel moet bijstellen aan de hand van uw nieuwe uitgangspunt. Hopelijk betekent dit dat dit nieuwe uitgangspunt het behalen van uw doelstellingen met 6 maanden versneld! En hopelijk hoeft u niet al uw persoonlijke ambities en doelen te heroverwegen of uw mission statement of uw beleid te herschrijven. In plaats daarvan kunt u tijd besteden aan het verbeteren van systemen en het verfijnen van de budgetten die uw acties in de komende zes tot twaalf maanden gaan bepalen. Wees u ervan bewust dat elke actie u dichterbij het behalen van uw doelstellingen en uw missie brengt. Dat is wat wordt bedoeld dat een strategisch plan of business plan een levend document is.

04 | Effectieve klant- en werknemersrelaties

De dienstverlening van accountantspraktijken is vooral immaterieel van aard, waarbij kennis, vaardigheden en tijd worden ingezet. Dit vereist een zorgvuldige communicatie richting klanten om de resultaten van de inspanning en de voordelen kenbaar te maken. Het mag duidelijk zijn dat een effectieve omgang met mensen een kerncompetentie binnen een accountantspraktijk is. In dit gedeelte wordt uiteengezet hoe u goede zakelijke relaties kunt opbouwen.

4.1 Omgang met verschillende generaties

Binnen groepen mensen kunnen sterk verschillende verwachtingspatronen bestaan. Om effectief te kunnen communiceren betekent dit dat u moet leren hoe u uw boodschap afstemt op de belangrijkste motiverende factoren van de desbetreffende generatie. Het is belangrijk dat accountants zich bewust zijn van deze verschillen: uw klanten en uw medewerkers komen uit verschillende generaties. Het gebruik van één enkele communicatie- en/of managementstijl resulteert niet altijd in het gewenste effect bij al uw medewerkers en of bij al uw klanten. Generatieverschillen tussen medewerkers worden meer uitgebreid besproken in Module 4.

Hoe uw medewerkers anders denken dan u

Individueel worden gevormd door hun opvoeding en het tijdperk waarin ze leven. Bedenk hoe bepaalde perioden in de geschiedenis van een land de meningen van mensen kunnen beïnvloeden: oorlog wordt geassocieerd met gevaar en soberheid; een lange periode van economische voorspoed resulteert in vertrouwen en zorgeloosheid; een periode van economische neergang leidt tot onzekerheid. Mensen die in zulke tijden leven ontwikkelen een bepaalde mentaliteit die samenhangt met de noden of kansen van die tijden. Een dergelijke mentaliteit kan een leven voortduren en de basis vormen voor dagelijkse beslissingen en handelingen.

“Hun belangrijkste beweegredenen om bij een praktijk te gaan werken zijn carrière-mogelijkheden, betaalde vakanties en salaris - in die volgorde ... Een veelzijdige generatie”.

Dennis 2006

“Met 10% heeft de praktijk een laag personeelsverloop vergeleken met veel van de 60 grootste Britse accountantskantoren”.

Perry 2008

“Nieuwkomers blijven in het algemeen korter dan twee jaar en kleine praktijken raken jaarlijks ongeveer een tiende van hun personeelsbestand kwijt... Andere recruiters geven aan dat ze zelfs niet meer proberen om accountants te zoeken voor kleine praktijken”.

Tarasco & Damato 2006

Personeelsverloop is een belangrijk probleem voor accountantskantoren; dit onderwerp, alsmede inzicht krijgen in de beweegredenen van medewerkers worden behandeld in Module 4.

Kernwaarden

Een juiste benadering draait om het gebruik van de vaardigheden van alle medewerkers en het onderhouden van werkrelaties op basis van wederzijds respect.

Sommige motiverende factoren zijn belangrijk voor alle medewerkers en partners, ongeacht van welke generatie ze ook zijn. Dit betreft bijvoorbeeld integriteit en consistent handelen van het management, erkenning en waardering voor goed werk, ontwikkeling van vaardigheden en afwisseling in het werk. Als het management deze kernwaarden in de praktijk brengt, zullen andere partners, medewerkers, klanten en dienstverleners een diep respect ontwikkelen voor degenen die hen leiden.

Neem, als voorbeeld onderstaande vragen over wervingsstrategie, het behouden en motiveren van mensen in ogenschouw.

- Wat is een prestatiebeoordeling of carrièreplanning waard als een leidinggevende een belangrijk negatief aspect in de prestaties van een medewerker niet signaleert of ter sprake brengt? Open communicatie is essentieel, ook al is dat zo nu en dan onaangenaam. Uiteraard moeten negatieve beoordelingen met beleid worden gebracht, zodat de werkrelatie niet wordt verstoord.
- Bent u consistent in de toepassing van de kernwaarden? Als niet iedereen gelijk wordt behandeld, respecteert uw team geen enkele verwijzing naar die kernwaarden.
- Is het ethisch om een functie of taak onjuist voor te spiegelen aan een potentiële medewerker? Het zou best kunnen dat de nieuwe medewerker de functie minder interessant vindt dan aanvankelijk gedacht en daardoor teleurgesteld raakt, wat nadelig is voor het vertrouwen in u als werkgever. Met als resultaat dat hij waarschijnlijk ontslag neemt. En weer opnieuw moet worden geworven wat de praktijk veel tijd en geld kost. Ook de medewerker zelf kan nadeel ondervinden, bijvoorbeeld doordat hij of zij nu een zeer kort dienstverband op zijn CV heeft of in het algemeen cynischer wordt tegenover werkgevers.

Kernwaarden gebaseerd op respect vormen de basis voor de omgang met alle medewerkers binnen uw praktijk. Op basis hiervan kunt u een veelheid van prikkels of communicatiemethoden gebruiken voor medewerkers van verschillende generaties. Op die manier benut u het talent en vergroot u de betrokkenheid van uw personeel en dit komt de kwaliteit van uw dienstverlening aan uw klanten ten goede.

4.2 De verwachtingen van de klant

Sociale en technologische veranderingen weerspiegelen zich ook in de houding van de klant. Ongetwijfeld merkt u de gevolgen hiervan bij uw praktijkuitoefening.

Klanten verwachten een steeds snellere service en levertijden. De komst van de fax veroorzaakte een belangrijke versneling in het zakenleven. Niet langer duurde het dagen of weken voordat documenten bij (buitenlandse) ontvanger werden afgeleverd. Alleen dit al zorgde voor een ingrijpende verandering van de communicatie: zaken konden nu direct worden afgehandeld.

- Deze trend werd nog versneld door de komst van e-mail, in het bijzonder in combinatie met de pdf en de zip-technologie, waarbij bestanden en documenten konden worden gecomprimeerd. Tegenwoordig kunnen grote documenten of

bestanden in luttele seconden overal ter wereld worden bezorgd. Dankzij laptops, draadloos internet en mobiele telefoons is iedereen altijd en overal bereikbaar, zowel op het werk als daarbuiten. Door deze snelle ontwikkeling van de technologie verwachten klanten dat elk probleem binnen enkele uren of liever nog minuten kan worden opgelost door de “juiste persoon” (“mijn” boekhouder, “mijn” accountant of “mijn” bedrijfsadviseur). Antwoorden kunnen worden gezocht en problemen kunnen worden opgelost. Adviseurs worden geacht elk moment beschikbaar te zijn.

- Mensen hebben minder geduld om op antwoorden te wachten. De computer- en software-industrie heeft geleid tot de verwachting dat informatie “met een druk op de knop” beschikbaar is: dat er wat gegevens moeten worden ingevoerd of dat de kwaliteit of nauwkeurigheid van de input moet worden gecontroleerd is van minder belang.

Dit leidt ertoe dat klanten verwachten dat werk snel kan worden gedaan en tegen lagere kosten. Ook zijn ze minder bereid om fouten of verkeerde berekeningen door de vingers te zien. Klanten verwachten een snelle, foutloze levering tegen minimale kosten.

Daarom moeten praktijken beschikken over de juiste technologie en zich verdiepen in de functies en beperkingen ervan. Er moeten goed opgeleide medewerkers aanwezig zijn die met de programma's kunnen werken en inzicht hebben in potentiële probleemgebieden die tot verkeerde resultaten kunnen leiden. Ze moeten klanten voorzien van snelle en nauwkeurige informatie en diensten. Tegelijk moeten praktijken klanten doen inzien dat er vele andere klanten zijn, die allemaal belangrijk zijn en die allemaal een topprioriteit verwachten. Net als in veel andere aspecten van uw zakelijke leven moet u ook hier een balans in vinden.

4.3 De ‘devaluatie’ van informatie door het internet

Steeds meer organisaties, waaronder overheidsinstanties, plaatsen grote hoeveelheden ruwe informatie op websites. Veel van die informatie is gratis, vooral als de doorgifte van die informatie “in het belang van de gemeenschap” is. Het is aan de gebruiker zelf om de juiste informatie te vinden, door te zoeken op gerenommeerde en geloofwaardige sites.

Deze gemakkelijke toegang tot informatie heeft tot gevolg dat klanten zelf op zoek gaan naar informatie en zelf een diagnose stellen voor problemen binnen hun onderneming. Dit brengt het risico met zich dat klanten het onderliggende probleem verkeerd beoordelen of op basis van onvolledige informatie handelen en als gevolg daarvan de verkeerde maatregelen nemen.

Accountants brengen een honorarium in rekening voor advies: dat advies is gebaseerd op informatie (die sommige klanten misschien gratis op het internet kunnen vinden) en wordt vertaald naar de specifieke situatie van de klant. Accountants moeten zich continue richten op het leveren van toegevoegde waarde aan klanten (voordelen leveren, niet alleen informatie) en voortdurend de nadruk leggen op de besparingen en de extra's die dat oplevert.

4.4 De uitdaging om klanten vast te houden

De combinatie van toegang tot informatie gekoppeld aan de behoefte aan snelle antwoorden resulteert in beter geïnformeerde klanten (of laat hen denken dat ze beter geïnformeerd zijn). Zulke klanten tolereren geen fouten of slechte service van hun accountants en zullen dus eerder klagen of u beschuldigen van nalatigheid of incompetentie.

Klanten zijn minder bereid bij een accountantspraktijk te blijven als ze ontevreden zijn over bepaalde dienstverlening. Het vasthouden van klanten voor een lange termijn vraagt tegenwoordig meer aandacht dan ooit tevoren.

05 | Deelplannen

Als onderdeel van uw algehele strategische plan wordt hier besproken hoe u meer gedetailleerde plannen kunt maken voor de verschillende functies c.q. afdelingen:

- Dienstverlening
- Risicobeheer en -beperking
- Personeel
- Marketing en verkoop
- Technologie /ICT
- Administratie
- Financiële middelen, of budget, om de financiële implicaties en vereiste resources te integreren om de diverse plannen te realiseren.

5.1 Deelplan dienstverlening

Dit plan moet een duidelijke overzicht bieden van de diensten die uw praktijk levert. Minstens zo belangrijk is dat ook wordt beschreven hoe de praktijk omgaat met diensten die niet worden aangeboden. Worden klanten doorverwezen naar een andere organisatie of moeten ze zelf een leverancier voor de gewenste dienst zoeken.

Het plan moet inzicht geven in de vereiste vaktechnische ontwikkeling en aangeven of deze grotendeels binnen de onderneming wordt verkregen of dat deze in de vorm van externe cursussen zal worden eigen gemaakt.

Het plan moet aangeven hoe met systemen en procedures wordt omgegaan. Goed gedocumenteerde en moderne systemen en procedures zijn essentieel voor effectieve dienstverlening. Bij de systemen en procedures moeten ook de minimale (en bij voorkeur best practice) technische stappen worden beschreven voor een solide en competente dienstverlening. Duidelijke, goed gedocumenteerde systemen en procedures helpen om de hoeveelheid tijd en werk te bepalen die nodig is om een taak uit te voeren. Zij minimaliseren het risico van “foute beslissingen” en stellen partners in staat om de algehele werkzaamheden binnen de praktijk te beïnvloeden zonder elke door de medewerkers ondernomen actie persoonlijk te hoeven evalueren.

Benoem als praktijk één medewerker die belast wordt met de tijdige aanpassing van documenten en procedures die binnen de praktijk worden gebruikt. Deze persoon moet van het management de bevoegdheid krijgen documenten bij te werken en aan te vullen. Vervolgens moet hij er voor zorgen dat de partners en medewerkers er gebruik van maken. Technologische ondersteuning kan hierbij handig zijn: zo moeten de masterdocumenten in een beveiligde map worden opgeslagen, zodat documenten wel kunnen worden gelezen maar niet worden gewijzigd.

Van tijd tot tijd kan het nodig zijn het werkproces te wijzigen: zo kan nieuwe accountantswetgeving een herziening van het huidige proces noodzakelijk maken. Soms kan de implementatie van nieuwe software aanleiding zijn voor aanpassing van het proces. Geadviseerd wordt om in zo'n geval een geheel nieuw proces te ontwikkelen. Daardoor blijft het proces eenvoudig en duidelijk zonder dat dit de professionele kwaliteit nadelig beïnvloedt. Nadat een procedure is gewijzigd moeten de medewerkers daarvan op de hoogte worden gesteld (bijvoorbeeld door training of via een memo).

Bedenk dat het deelplan van invloed kan zijn op de hele organisatie. Soms wordt een afdeling of team binnen een praktijk zo groot, dat dit invloed heeft op de hele structuur van de organisatie. In zo'n geval moet het deelplan worden geëvalueerd en indien nodig worden aangevuld.

5.2 Risicobeheerplan

Raadpleeg paragraaf 6 van deze module "Risicobeheer binnen uw praktijk" voor informatie over de ontwikkeling van risk management plan. Specifieke richtlijnen voor risk management strategieën binnen uw praktijk (zie paragraaf 3 van module 7) en voor de continuïteit van de onderneming (paragraaf 12 van module 5 en paragraaf 6 van module 7).

5.3 HR-plan

Het HR-plan moet naadloos aansluiten op de dienstverlening, omdat de diensten van de praktijk geleverd worden door mensen. Daarom moet het personeelsplan voor een periode van achttien maanden een prognose bevatten van het aantal benodigde medewerkers en de kennis en vaardigheden waarover ze moeten beschikken. Een periode langer dan achttien maanden resulteert in te veel giswerk. Welke diensten groeien waarschijnlijk sterk en welke niet? Kunnen medewerkers van het ene deel van de praktijk worden overgeplaatst naar een ander? Zo ja, is daar dan nieuwe training voor nodig? Welke doorlopende training is nodig om mensen efficiënt en up-to-date te houden? Hoe kan de praktijk de belangrijkste mensen vasthouden die nodig zijn voor het toekomstig succes? Al deze vragen kunnen u helpen om de twee plannen te integreren.

Het plan moet ingaan op de vraagstukken vermeld in bijlage 4 van deze module. Zie ook Module 4 voor meer informatie.

Afhankelijk van de behoeften en de cultuur van de praktijk kunnen andere items aan deze lijst worden toegevoegd.

5.4 Marketing en verkoopplan

Uw marketingplan geeft de stappen aan die u moeten brengen van uw huidige (markt)positie naar de gewenste positie, zoals geformuleerd in het strategische plan. Uw marketingplan moet in elk geval de volgende belangrijke onderdelen bevatten:

- Uw missie en de visie voor uw praktijk;
- Een korte herhaling van uw marketingdoelstellingen en hoe deze een aanvulling vormen op uw mission statement;
- De planning voor uw marketingprogramma en eventuele mijlpalen;
- Marketingstrategieën die zowel intern als extern worden ingezet; en
- De benodigde middelen (fysieke resources plus de kosten) om uw marketingplan te realiseren.

Uw marketingactiviteiten zullen normaal gesproken gericht zijn op een of meer doelstellingen. Zelfs als u een primaire doelstelling heeft (bijvoorbeeld een bepaalde inkomstengroei realiseren of nieuwe klanten werven in een bepaalde industrie), sluit dit andere doelstellingen niet uit. Uw marketingdoelstellingen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Marktbewustzijn van uw praktijk vergroten;
- Uw merkidentiteit opbouwen;
- Uw klantenbestand verfijnen;
- Nieuwe klanten werven; en/of
- Uw inkomsten vergroten door nieuwe diensten aan te bieden aan bestaande klanten.

Voor veel praktijken zal de nadruk liggen op de laatste twee doelstellingen, waarbij markt bewustzijn en merkidentiteit worden gezien als bijkomende of secundaire voordelen. Het zijn duidelijke en meetbare resultaten van een reeks promoties. Bij marketing gericht op het werven van nieuwe klanten en het vergroten van uw omzet worden zowel interne als externe marketingstrategieën gebruikt. Externe strategieën zijn strategieën die de praktijk nieuwe klanten bezorgen. Typische voorbeelden van externe strategieën zijn:

- Verwijzingen door klanten;
- Lidmaatschappen van maatschappelijke of beroepsorganisaties;
- Verwijzingen via professionele netwerken;
- Verzorgen van presentaties en inleidingen;
- Bekleden van functies voor klanten, leden van netwerken en potentiële klanten;
- Reclame en adverteren in media;
- Seminars;
- Artikelen in nieuwsbrieven;
- Promotie via websites; en
- Verwijzingen via uw beroepsvereniging.

Interne strategieën vergroten uw omzet bij uw bestaande klanten. Er zijn drie manieren om dit te realiseren:

- Verhoogd gebruik van uw huidige diensten door uw bestaande klanten;
- Introductie van nieuwe diensten bij uw bestaande klanten; en
- Verhoogde tarieven.

Bepaal waar de nadruk op moet liggen en verwerk dit in uw marketingplan. Net als bij alle plannen moet de focus actiegericht zijn, leidend tot implementatie van het plan. Zo kan in uw marketingplan bijvoorbeeld staan: "We gaan contact opnemen met alle bestaande klanten om hun strategieën voor estate planning en pensionering te bespreken". Een dergelijke statement heeft pas zin als elke partner en manager dit onderwerp met de desbetreffende klanten bespreekt tijdens de jaarlijkse evaluatie.

Marketing wordt soms gezien als iets dat ver verwijderd is van de activiteiten van een accountant. Het tegendeel is echter waar. Marketing vormt een integraal onderdeel van het werk van elke accountant: lever goed werk en vertel klanten vervolgens over de voordelen die u voor hen of voor andere klanten hebt gerealiseerd. Bij bestaande klanten moet dit een eenvoudig proces (en een lucratief) zijn; het is niet meer dan het stellen van een paar vragen als onderdeel van een grotere bespreking. Met het oog op het bovenstaande voorbeeld zou de zaak als volgt ter sprake kunnen worden gebracht: "De onderneming draait goed op dit moment, maar heeft u genoeg spaargeld om na uw pensionering alles te doen wat u van plan bent? Wij kunnen u helpen om de onderneming voor te bereiden op verkoop en te kijken naar uw pensioenplan en spaargeld".

Gebruik het sjabloon in bijlage 3 van deze module om uw marketingplan te ontwikkelen. Zorg dat uw plan doelstellingen en strategieën bevat om uw strategische doelen te bereiken. Om u behulpzaam te zijn bevat het sjabloon een paar voorbeelden. (U kunt het sjabloon aanpassen voor eigen gebruik.) Casestudy 1.2 in bijlage 5 van deze module toont hoe verschillende wegen kunnen worden bewandeld om als praktijk diensten aan te bieden aan klanten.

Marketingmethoden

Mogelijk vergen uw promotionele activiteiten en de samenstelling van het promotiemateriaal een aanzienlijke hoeveelheid tijd. Houd daarbij de volgende doelstelling voor ogen: wat vraagt u de klant of potentiële klant om te doen? Hier zijn enkele ideeën.

- Zet een systeem op om klanten op de hoogte te brengen van andere diensten die relevant zijn voor hun situatie. Dit kan een vraag zijn ("Hoe bereidt u zich voor op uw pensionering?") of "Hoe vaak per jaar zijn er cashflowproblemen in uw bedrijf?" of bestaan uit een meer formeel overzicht van mogelijke diensten. Zorg dat alle partners hiermee bezig zijn als onderdeel van hun normale werk voor klanten.

- Houd contact met elke klant tijdens de nieuwe dienstverlening, om er zeker van te zijn dat de voordelen gezien worden en dat dienstverlening soepel verloopt. Vaak levert een bezoek van een partner aan een klant aanvullende accountancy-diensten op.
- Veel geld kan worden verspild aan “feel good”-promoties, die de partners het gevoel geven dat ze proactief bezig zijn. Een veel beter idee is om specifieke diensten te promoten en rechtstreekse feedback te genereren.
- Zorg er bij elke case study voor dat de identiteit en gegevens van de klant niet herleidbaar zijn en geheim blijven.
- Is het duidelijk dat uw klant actie moet ondernemen? Een goed geschreven brief of brochure kan waardeloos zijn als de (potentiële) klant onzeker is over de inhoud. Goede promotie wekt de interesse op en zet vervolgens aan tot actie. Gebruik duidelijke taal in uw promotiemateriaal.
- Meet de kosten en de respons. Focus op acties die eerder hebben gewerkt. Heeft u veel goede ideeën voor promoties, probeer er vooral een paar uit. Kijk naar de kosten per respons, de kosten per nieuwe verkoop en hoeveel aanvragen resulteren in een verkoop.

Richt u niet te veel op één klant

Hoewel het over het algemeen goed is om veel werk aan uw klanten te verkopen, bestaat er een potentieel risico dat één enkele klant een overwegende rol gaat spelen in het werk van uw praktijk. Zo ontstaat een groot commercieel risico voor de praktijk als die klant een andere leverancier kiest. U heeft dan plotseling te veel medewerkers, te veel kantoorruimte en te veel overheadkosten en omdat sommige kosten moeilijk kunnen worden verlaagd kan de winstgevendheid snel worden aangetast.

5.5 Deelplan technologie

Raadpleeg module 5 voor meer informatie over het ontwikkelen van een technologiestrategie voor uw praktijk.

5.6 Deelplan office management

Goed beheer is essentieel voor elke praktijk - wijs functies toe die zijn toegesneden op de capaciteiten, en hopelijk de interesses, van uw mensen. Een partner met een sterk gevoel voor organisatie, orde en processen is de ideale kandidaat voor de rol van beheerfunctionaris. Het toewijzen van management- of beheerrollen aan partners of kaderpersoneel is een geschikt model voor kleinere praktijken, die niet groot genoeg zijn voor een speciale “general manager” of soortgelijke functie. Het office managementplan draagt bij aan een soepele praktijkvoering, opdat vereiste voorraden aanwezig zijn, de aanschaf van kleinere kantoorartikelen efficiënt en gecontroleerd plaatsvindt, medewerkers en leveranciers tijdig en correct worden betaald, al de werknemers, apparatuur en andere middelen in voldoende mate aanwezig zijn op de werkvloer en dat klanten facturen ontvangen en betalen binnen de algemene voorwaarden van de praktijk.

Naarmate een praktijk verandert, veranderen ook de administratie- en beheervereisten. Elke nieuwe medewerker heeft middelen nodig zoals een bureau, computer, softwarelicenties etc. Iemand moet nadenken over de indeling van de kantoorruimte. Wellicht worden in de praktijk fee earners samengevoegd in teams van specialisten. Misschien komen er meer partners bij, worden er meer facturen uitgeschreven voor klanten en moeten er meer ontvangsten worden verwerkt. Veranderde factureringsafspraken, zoals de introductie van een maandelijks betalingschema voor klanten, veranderen de volumes die door de administratie worden verwerkt.

Elk verandering heeft invloed op het beheer van de praktijk, dus moet de toewijzing van taken aan kadermedewerkers periodiek worden geëvalueerd. Van tijd tot tijd moeten de gehanteerde richtlijnen (bijvoorbeeld wie zaken mag aanschaffen en tot welk uitgavenniveau) worden geëvalueerd. Als een kleine praktijk zo groot wordt dat de beheerfunctionaris te veel factureerbare uren verliest, is de aanstelling van een administrateur of manager een goede investering.

5.7 Financieel plan of budget

Praktisch elke beslissing die in een praktijk wordt genomen heeft financiële gevolgen, die tot uitdrukking komen in het budget of in het financiële plan.

Elk van de hierboven beschreven individuele plannen moet een eigen budget hebben of de budgettaire implicaties ervan moeten zijn afgedekt in het algehele budget. Aan de hand van een budget kan een praktijk prioriteit geven aan acties en van tevoren realistische plannen maken voor eventuele problemen. Het budget helpt om deze zaken onder controle te houden:

- Het is misschien wel leuk voor de partners dat elke dag een grote advertentie in een landelijk dagblad verschijnt, maar levert dit ook wat op?
- Klanten zijn misschien onder de indruk van uw luxe kantoorruimte op een prestigieuze locatie, maar de tarieven die u daardoor moet doorberekenen prijzen u misschien uit de markt.
- Medewerkers willen allemaal wel een loonsverhoging of promotie, daarbij is het essentieel dat ze ook de gevolgen daarvan inzien voor de tarieven of de omzetdoelstellingen.
- Medewerkers gebruiken graag de nieuwste elektronische gadgets op het werk, maar deze moeten wel een bijdrage leveren aan de efficiëntie en inkomsten van de praktijk.

Een budget of financieel plan zorgt ervoor dat elke beslissing commercieel wordt ingestoken en dwingt controle af op dagelijkse activiteiten. Ook geeft het targets aan, zoals declarabele uren per persoon of een omzettaarget per persoon of per team. Veel praktijken hanteren tegenwoordig teambudgetten in plaats van individuele budgetten voor omzet, maar ook binnen een teambudget moet elke medewerker een duidelijke bijdrage leveren aan het totaal. In dat geval kunnen bepaalde medewerkers bij het bereiken van een “productie” of “omzet” target een prestatiebonus ontvangen.

Budgetprocessen kunnen in de tijd evolueren naarmate de praktijk uitbreidt en diversifieert. In een kleine praktijk kan een van de partners de verantwoordelijkheid nemen voor het opstellen van een realistisch budget, dat de andere partners dan automatisch accepteren en hanteren. Grotere praktijken moeten bij het opstellen van het budget belangrijke medewerkers (bijvoorbeeld technologie- en HR-specialisten) en andere partners uit belangrijke servicegebieden betrekken, omdat grotere praktijken ervoor moeten zorgen dat alle gebruikers van een budget zich betrokken voelen bij de ontwikkeling van realistische doelstellingen. Dit extra overlegniveau vergt meer tijd en mogelijk enige diplomatie.

5.8 Beoordelen wanneer plannen moeten worden veranderd

Partners, in het bijzonder beheerfunctionarissen, moeten voortdurend de effectiviteit van interne systemen bewaken en letten op signalen die erop wijzen dat er iets mis is. Deze aanwijzingen kunnen meetbaar of technisch van aard zijn (bijvoorbeeld de belasting van telefoonlijnen of een telefoonsysteem) of subjectiever (bijvoorbeeld meer klachten over een leidraad of procedure). Deze waarschuwingen moeten aanleiding zijn tot verdere actie. Bij problemen moeten de partners zo snel mogelijk met een oplossing komen.

Er zijn verschillende aanleidingen die een indicatie kunnen zijn voor de noodzaak tot verandering: de (half)jaarlijkse hebesessie van de partners, de beoordeling van het aantal belangrijke transacties, het gebruiken van benchmarks of targets zoals doorlooptijd of de werksfeer binnen de organisatie. Verschillende methoden kunnen worden ingezet, afhankelijk van het probleem dat wordt onderzocht. Kies de juiste indicator of tool, start een grondige evaluatie van het probleem en implementeer vervolgens de beste oplossing. Als partner moet u zowel op managementgebied als op vaktechnisch gebied toonaangevend zijn binnen uw praktijk. Maak effectief gebruik van de vaardigheden van mensen. Partners en senior accountancy medewerkers moeten zich vooral bezighouden met omzet maken. Hiermee worden inkomsten gegenereerd waarmee goed gekwalificeerde specialisten kunnen worden betaald om de praktijk te leiden. In relatief kleine praktijken kunnen partners managementfuncties bekleden, samen met assistenten die zich bezighouden met de verwerking van routinematige transacties. Een managing partner in een kleine praktijk heeft vaak een administratieve assistent of een IT-functionaris in plaats van een algemeen of IT-manager.

06 | Risicobeheer binnen uw praktijk

Sommige risico's, geven als ze zich voordoen alleen ergernis, anderen kunnen de levensvatbaarheid van de praktijk bedreigen of ertoe leiden dat u al uw persoonlijke bezittingen verliest. Met behulp van effectief risicobeheer kunt u elk risico of de gevolgen daarvan beheren en hopelijk wegnemen. De meest voor de hand liggende voorzorgsmaatregel die elke praktijk kan nemen is om alle nieuwe klanten zorgvuldig te screenen alvorens met hen in zee te gaan. Risicobeheer wordt in detail besproken in Module 7. Daarin wordt uiteengezet hoe u risico-inschatting kunt gebruiken voor uw dagelijkse activiteiten.

6.1 Tien stappen naar succesvol risicobeheer

1. Begin met een goed wervingsproces

Uw wervingsproces moet gericht zijn op het aantrekken van hoogwaardige medewerkers die eerlijk zijn en op wie u kunt vertrouwen. Screen de voorlopige kandidaten en controleer hun referenties. Voor elke aangeboden functie moeten de voorgelegde universitaire, beroeps- en werkreferenties zorgvuldig worden nagezien.

2. Zorg voor goede training van de medewerkers

Goede trainingsprogramma's leveren medewerkers de juiste vaktechnische vaardigheden op, geven aan hoe zij op hoogwaardig werk kunnen leveren, beschrijven essentiële communicatievaardigheden en dragen bij aan de professionele benadering van klanten en teamleden.

3. Delegeer geen taken die mensen niet aankunnen

Delegeren is essentieel voor de doorlopende groei van een praktijk. Bij goed delegeren worden taken alleen opgedragen aan medewerkers die capabel zijn om deze uit te voeren. Goed delegeren rekt de professionele vaardigheden van elke medewerker iets op; wel moet de partner of manager de medewerker begeleiden in dit traject.

4. Zorg dat medewerkers bekend zijn met systemen en standaardprocedures

Zonder de juiste systemen heeft uw team mogelijk geen duidelijke richtlijnen om mee te werken. Dit kan er toe leiden dat u uw professionele reputatie op het spel zet en vertrouwen van uw klanten verliest. Uw systemen zijn uw kwaliteitscontrole.

5. Stel procedure vast om zwakheden of tekortkomingen in het systeem te onderkennen

Elk lid van uw team moet alert zijn op tekortkomingen in systemen. Als men een tekortkoming, gebrek of probleem tegenkomt moet dit worden gemeld bij de manager of de desbetreffende partner en worden opgelost.

6. Gebruik goede evaluatieprocessen

Spreek af dat alle afgeronde taken worden beoordeeld. Zowel voor kaderpersoneel en partners als voor het middenkader en andere medewerkers. Iedereen maakt fouten en de beste manier om de daaruit voortkomende problemen te vermijden is een goed evaluatiesysteem. Zo kan een tweede paar ogen het werk controleren en fouten opsporen en corrigeren voordat de uitkomsten aan de klant worden voorgelegd.

7. Goede spreiding van uw inkomsten

Iedereen heeft ideeën over de ideale klant, te weten: iemand die een brede reeks diensten afneemt, bereid is de gevraagde tarieven te betalen en een plezier is om voor te werken. Dergelijke klanten vormen de basis voor uw praktijk.

Elke praktijk heeft enkele grotere klanten. Voorkom echter dat een enkele klant of een kleine groep klanten uw grootste omzet bepalen. Het risico is dat uw praktijk te afhankelijk is van een klein aantal klanten; als zij om een of andere reden zouden vertrekken kan dit zeer nadelig zijn voor uw praktijk. Uiteraard is het zo dat wanneer een enkele klant uw omzet domineert, er ook het risico bestaat dat u of uw medewerkers teveel uw oren laat hangen naar de eisen van die klant.

8. Zorg dat u voldoende verzekerd bent

De hierboven beschreven principes vormen een soort garantie tegen ongelukken. Natuurlijk moet u aanvullende verzekeringen afsluiten om u te beschermen tegen de financiële gevolgen van bijvoorbeeld brand op uw kantoor of eventuele schadeclaims. De premies bieden enige bescherming, maar dekken niet alle verliezen: tijd, slaap, reputatie etc. De beste remedie is problemen te voorkomen!

9. Maak back-ups van uw bestanden en systemen

Naarmate automatisering een steeds belangrijker plaats inneemt in de accountancy, groeit ook de behoefte aan goede back-upprocedures. Een volledige back-upserver voor uw belangrijkste kantoordossiers kost niet onredelijk veel geld.

U moet regelmatig back-ups maken, waarvan de kopieën buiten het kantoor moeten worden bewaard. Voer periodiek een herstelltest uit om te zien wat er gebeurt als u bestanden moet terugzetten of uw fileserver of andere hardware moet vervangen.

10. Denk aan richtlijnen voor privacy en geheimhouding van klantgegevens

Tenslotte moet bij vaktechnische scholing grote nadruk worden gelegd op de vertrouwelijkheid van ondernemingsinformatie. Naleving van de diverse (ethische en/of juridische) vereisten voor geheimhouding en beveiliging van privé- of klanteninformatie, zowel naar de letter als naar de geest, is tegenwoordig usance. Zorg dat uw team zich bewust is van de zware zorgplicht die aan accountants in deze is opgelegd.

6.2 Vasthouden van belangrijke medewerkers

Een praktijk is afhankelijk van verschillende cruciale medewerkers en functies. Aangezien de toekomst van uw praktijk afhangt van het vermijden van fouten of nadelige omstandigheden, wordt sterk aangeraden om de volgende richtlijnen en leidraden te hanteren of aan te passen. (Module 4 is vooral gericht op het goed omgaan met het personeel op uw accountantskantoor.)

In dit model wordt ervan uitgegaan dat de praktijk wordt beheerd door meerdere partners.

6.2.1 Partners en eigenaren

De partners geven leiding op veel gebieden: technisch, qua productie en commercieel en organisatorisch. Het verlies van een partner kan een aanzienlijke verstoring veroorzaken op elk van bovengenoemde gebieden. Potentiële risico's kunnen als volgt worden voorkomen:

- Sluit een (levens)verzekering af op elke eigenaar, zodat er op korte termijn extra geld binnenkomt voor betaling van hogere exploitatiekosten en potentiële winstderving en om de aankoop van het aandeel van de overleden partner te kunnen financieren. Evalueer de dekking elk jaar opnieuw om zeker te zijn dat deze voldoende is.
- Zorg ervoor dat alle werkgerelateerde dossiers en klantenafspraken voldoende gedocumenteerd zijn, zodat een andere seniormedewerker dossiers kan gebruiken en het werk bij de klant nagenoeg geruisloos kan afronden.
- Introduceer het gebruik van gestandaardiseerde werkformulieren, sjablonen en archiveringsystemen (fysiek en elektronisch). Zo kan alle documentatie met betrekking tot klanten snel en efficiënt worden opgeslagen en teruggevonden.
- School seniormedewerkers zodat zij zich tot potentiële toekomstige partners kunnen ontwikkelen.
- Streef naar een effectieve praktijk (zie Module 3).

6.2.2 Interne accountant/manager (indien aangesteld)

Deze persoon beheert de financiële middelen en de administratie, waardoor partners mogelijk worden blootgesteld aan:

- Verliezen of schade als gevolg van onvoldoende vaardigheden en/of slechte prestaties;
- Fraude; of
- Gevolgen van vertragingen in de rapportage of analyse van doorlopende winstgevendheid en/of liquiditeit van de praktijk.

Dergelijke potentiële risico's kunnen als volgt worden beheerd:

- Beslis wie toezicht houdt op de accountant/manager. Schrijf een gedetailleerde functieomschrijving voor deze functie, waarbij bepaalde verantwoordelijkheden worden gedelegeerd aan de manager en andere specifieke verantwoordelijkheden aan de toezichthoudende partner. Dit zorgt ervoor dat alle taken binnen het managementteam worden toegewezen aan de een of de ander.
- Schaf een goed softwarepakket voor praktijkbeheer aan, dat garandeert dat transacties goed worden geboekt en dat snel betrouwbare rapporten kunnen worden geleverd. Maak indien nodig gebruik van de diensten van een externe adviseur voor het definiëren van specifieke of algemene rapportages.
- Een van de partners moet samen met de manager alle betalingen namens de praktijk medeondertekenen (met uitzondering van kleine aankopen), een eventuele andere partner moet betalingen medeondertekenen in geval van langdurige afwezigheid van de aangewezen partner. Als gebruik wordt gemaakt van elektronisch bankieren, gebruik dan het meest veilige en actuele systeem. Bepaal of aankopen boven een bepaald bedrag van tevoren moeten worden goedgekeurd.
- Evalueer van tijd tot tijd het werk van de manager, specifiek voor wat betreft de verwerking van contanten en andere ontvangsten van klanten van de praktijk. Voer steekproefsgewijs evaluaties uit, ter beoordeling van de toezichthoudende partner.
- Bekijk in de opstartfase van de praktijk alle inkomende post. Zo kunnen ontvangen gelden zo nu en dan worden gecontroleerd aan de hand van de debiteurenadministratie. Door de post te lezen kan de toezichthoudende partner ook kennis nemen van eventuele (schriftelijk ontvangen) negatieve feedback over de dienstverlening van de praktijk.

De manager moet:

- een realistisch rapportageschema voorstellen, inclusief winstrapportage (en de basis waarop de winst wordt bepaald), liquiditeitsprognose en evaluatie van onderhanden werk en debiteurenadministratie. Dit garandeert een juiste en tijdige rapportering en in het geval van een onverwachte vertraging kan de toezichhoudende partner actie ondernemen om de oorzaak en de eventuele gevolgen van die vertraging te bepalen.
- Op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen het beroep via eigen opleidingen en eventuele externe vaktechnische ontwikkelactiviteiten.

6.2.3 Senior accountantsmedewerkers

De meest efficiënte dienstverlening ontstaat door senior beroepsbeoefenaren (accountants) rechtstreeks op hoog niveau contact te laten onderhouden met de klant. Dit houdt in dat de praktijk continue werkt aan de verbreding van de vaardigheden van de medewerkers. Deze aanpak houdt echter wel het risico in dat een verlies ontstaat als de medewerker vertrekt en de klant meeneemt of als de medewerker onnauwkeurige of slechte adviezen geeft. Potentiële risico's kunnen als volgt worden beheerd:

- Zet een screentest op voorafgaand aan de aanstelling. Met dergelijke tests wordt de vaktechnische kennis van elke potentiële medewerker onderzocht.
- Gebruik referenties en kwalificaties als onderdeel van de screening van sollicitanten.
- Eis dat elke medewerker, een arbeidsovereenkomst ondertekent waarin een concurrentiebeding of medewerkersbeding (geen medewerkers meenemen) is opgenomen en waarbij is aangegeven dat vertrekkende medewerkers de praktijk, partners of klanten niet in diskrediet mogen brengen. De overeenkomst moet juridisch zijn onderbouwd en gebaseerd zijn op toepasselijke wet- en regelgeving.
- Verzorg als kantoor een reeks van activiteiten voor uw klanten, bezoek ze regelmatig, stuur nieuwsbrieven of andere vaktechnische informatie en creëer waar mogelijk netwerk-mogelijkheden voor klanten etc. Deze initiatieven vergroten de loyaliteit van uw klant met uw praktijk onafhankelijk van de personen die er werkzaam zijn.
- Bied goede scholing aan ter bevordering van een kwaliteit van dienstverlening.
- Beoordeel elk advies voordat dit aan de klant wordt gestuurd.

6.3 Beheren van risico's

Door de dienstverlening hoofdzakelijk door partners van de praktijk uit te laten voeren en het professioneel advies tot hen te beperken wordt het professioneel risico tot een minimum teruggedrongen. Potentiële risico's kunnen als volgt worden beheerd:

- Organiseer ten minste maandelijks interne vaktechnische bijeenkomsten om wijzigingen in wetgeving of andere zaken te bespreken die van invloed zijn op het werk bij de klant.
- Wijs een specialist in het team aan om ontwikkelingen op belangrijke gebieden bij te houden, zoals: inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting, indirecte belastingen, erfbelasting etc. Elke specialist kan deze bijeenkomsten gebruiken om de rest van het team op de hoogte te brengen van de veranderingen.
- Beoordeel de praktijk jaarlijks om, naast andere zaken, nieuwe vormen van dienstverlening aan te bieden. Bijvoorbeeld: "Binnen twee jaar zal een nieuwe vorm van dienstverlening liggend op het terrein van vermogensbeheer en financiële planning worden toegevoegd".
- Vorm allianties met andere specialistische praktijken zodat aan de wensen van de klant kan worden voldaan. Zorg dat u ten minste twee gerenommeerde en competente praktijken bij uw klant kunt aanbevelen, zodat de klant een keuze heeft. Beoordeel dit advies en de dienstverlening ten minste elk jaar om er zeker van te zijn dat hoge kwaliteitsnormen worden aangehouden.
- Voer regelmatige kwaliteitscontroles uit op dossiers om er zeker van te zijn dat volgens de systemen en procedures wordt gewerkt.

6.4 Problemen bij dienstverlening minimaliseren

Startende praktijken hebben soms beperkte toegang tot standaardmodellen, werkprogramma's en workflow-sjablonen. Dit stelt de praktijk bloot aan het gevaar dat onvolledig professioneel advies wordt verleend, in het bijzonder wat betreft minder algemene diensten; een dergelijke blootstelling zou nadelig zijn voor zowel de klanten als de praktijk. Potentiële risico's kunnen als volgt worden beheerd:

- Bied diensten aan via aparte juridische constructies, teneinde de gevolgen van beroeps-aansprakelijkheid te beperken.
- Overweeg de aanschaf van een softwarepakket met werkdocumenten en proces-documentatie, omdat het zelfstandig ontwikkelen veel tijd vergt. Gebruik geschikte softwareprogramma's om complexe berekeningen te standaardiseren en stroomlijnen. Zo kunnen de partners hun tijd en energie besteden aan het werven van nieuwe klanten en het uitbreiden van de dienstverlening aan bestaande klanten.
- Een van de partners is verantwoordelijk voor het onderhoud van de templates voor de werkdocumenten om zo controle te houden op de kwaliteit en consistentie ervan.
- Bied regelmatig trainingsprogramma's aan om het team vaktechnisch up-to-date te houden.
- Neem een abonnement om de praktijk op de hoogte te houden van veranderingen in wet- en regelgeving.
- Maak gebruik van opdrachtbevestigingen en actualiseer ze regelmatig.
- Voer gedurende het jaar een kleine kwaliteitsteekproef uit op klantendossiers en bereid u voor op kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd door de beroepsvereniging.
- Sluit een beroepsaansprakelijkheidsverzekering af van minimaal €(XXXX) (door de praktijk te bepalen). Evalueer dit bedrag jaarlijks voorafgaand aan het hernieuwen van de polis.

In Module 7 worden andere aspecten van het beheer van de praktijk behandeld.

07 | Opzet praktijkhandboek en procedures

Een goed geleide praktijk heeft zijn beleid en procedures goed gedocumenteerd, op grond van regelgeving voor kwaliteitsborging. Module 7 bevat meer informatie over het invoeren van kwaliteitsbeoordelingssystemen binnen een accountantspraktijk. De IFAC Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices is daarnaast een handig hulpmiddel en deze kan worden gedownload op: web.ifac.org/publications-resources. Een praktijkhandboek biedt alle medewerkers snelle toegang tot gegevens over de manier waarop de praktijk functioneert en over de gehanteerde vaktechnische normen en procedures. Nieuwe medewerkers vinden er achtergrondinformatie over specifieke beleidsuitgangspunten.

Door deze bedrijfsprocessen te documenteren verbetert de kwaliteit en effectiviteit van scholing en training. Een ervaren persoon die een nieuwe medewerker moet inwerken wil nog wel eens zaken overslaan, waardoor de trainee slechts 80% of 90% van het volledige proces meekrijgt. Als deze nieuwe medewerker later een andere medewerker inwerkt, wordt opnieuw 10% of 20% van het proces niet goed overgedragen. Zodoende wordt slechts twee derde van het volledige proces aan de derde persoon overgedragen, met mogelijk nadelige gevolgen voor de praktijk. Binnen een praktijk zijn verschillende handboeken nodig, elk met een duidelijke focus:

- Een praktijkhandleiding voor kwaliteitsborging, als richtsnoer voor de manier waarop beroepsmatige werkzaamheden worden uitgevoerd binnen de praktijk;
- Een kantoorhandleiding waarin de verschillende administratieve processen en procedures worden behandeld waarmee alle medewerkers bekend moeten zijn;
- Een handboek voor de partners waarin de onderlinge werkrelatie wordt beschreven. Dit is in het bijzonder belangrijk als de samenwerkingsovereenkomst niet gedetailleerd of normatief is.

Zie voor meer suggesties voor de inhoud van een kantoorhandboek bijlage 4 van deze module.

Als u een bestaande praktijk koopt en deze als enige eigenaar wilt leiden, of als u zich inkoop in een bestaand samenwerkingsverband, dan bestaan dergelijke handboeken waarschijnlijk al. U moet zich ervan overtuigen dat deze 'state of the art' zijn voor wat betreft beroepsmatige werkzaamheden en het functioneren van de praktijk. Als dat niet het geval is, vraag dan een of meer seniormedewerkers deze te actualiseren en bij te werken. Bouwt u een praktijk van de grond af op, dan moet u de procedures documenteren op het moment dat ze aan de orde zijn. Op sommige daarvan kunt u vooruit lopen, zo kunt u een richtlijn voor personeel alvast opstellen op basis van uw eigen ervaring als medewerker, terwijl andere situaties zich plotsklaps voordoen. Dergelijke situaties kunnen worden gebruikt om het beleid van de praktijk te ontwikkelen.

Soms zijn kant en klare handboeken te koop bij een uitgever of bij een ander accountantskantoor of samenwerkingsverband. Dit kan een aanzienlijke tijdswinst opleveren. Zelfs al is zo'n handboek volledig, kan het nog zijn dat sommige richtlijnen niet overeenkomen met uw eigen stijl of voorkeur en moeten worden aangepast. Let erop dat u steeds streeft naar maatwerk, dat aansluit op uw praktijk.

08 | Benchmarks gebruiken voor verbeterde prestaties

Sommige benchmarks of Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) worden algemeen toegepast binnen het beroep; voor andere moet u misschien specifieke indicatoren ontwikkelen die relevant zijn voor uw eigen situatie en prestaties. Benchmarks kunnen worden betrokken uit verschillende bronnen.

8.1 Externe benchmarks

Een voor de hand liggende plaats om benchmarks te vinden is bij accountantspraktijken die nagenoeg hetzelfde zijn als de uwe. Dit zijn zogeheten externe benchmarks. Soms wisselt men dit soort gegevens onderling uit. Dit vereist wel dat de vertegenwoordigers van deze praktijken een grote mate van vertrouwen in elkaar hebben, omdat bedrijfsgevoelige en vertrouwelijke informatie wordt blootgegeven over de eigen prestaties. Het is essentieel dat niemand dat vertrouwen beschaamt. De samenstelling van dergelijke benchmark praktijken is vaak gebaseerd op strak gedefinieerde gelijksoortigheidscriteria: bijvoorbeeld allemaal insolventiepraktijken of praktijken met drie tot vijf partners gesitueerd in de binnenstad.

Ook organisaties als bijvoorbeeld SRA en Full Finance hebben dit soort informatie voor handen. Als u bij een dergelijke koepel aangesloten bent, is deze informatie via hen beschikbaar.

De kracht van externe benchmarks is dat een praktijk wordt uitgedaagd door de successen van de andere. Zo kan een praktijk een bepaalde benadering voor het innen van schulden hanteren en ondanks regelmatig aanmanen een gemiddelde betalingstermijn van vijftien dagen hebben. Deze praktijk kan dan denken dat vijftien dagen optimaal is. Andere praktijken kunnen daarentegen andere technieken of factureringsafspraken gebruiken en een betalingstermijn van dertig dagen realiseren. Dit verschil zal de "vijftien-dagenpraktijk" er mogelijk toe aanzetten om hun processen te herzien om een beter resultaat te krijgen. Externe benchmark-rapporten bevatten vaak algemene tips voor prestatieverbetering. Een kleine benchmarkgroep heeft als voordeel dat meer doorgevraagd kan worden over de processen of het beleid die tot betere resultaten hebben geleid.

8.2 Interne benchmarks

Benchmarks kunnen ook vanuit de praktijk zelf komen. Door regelmatig bepaalde indicatoren te meten en te berekenen kan een praktijk trends in de eigen prestaties onderscheiden. Door deze benadering kan de praktijk zich richten op specifieke eigen prestaties en rekening houden met bepaalde unieke eigenschappen. Hoewel dit nuttig is, kan het leiden tot een verkeerd gevoel van veiligheid, zoals wel blijkt uit het "debiteurenvoorbeeld" hierboven. Interne benchmarks kunnen het best worden gehanteerd als praktijkspecifieke resultaten niet gemakkelijk of betrouwbaar kunnen worden vergeleken met andere praktijken.

8.3 Gebruikte benchmarks in andere bedrijfstakken

Deze benchmarking omvat het gebruik van technieken, zoals cross-selling of on-selling, zoals gebruikt in andere bedrijfstakken. Uiteraard moeten deze technieken worden aangepast aan de accountancybranche. Bijvoorbeeld:

- Fast-food franchises hebben uitstekende cross-selling-methodes voor aanvullende verkopen aan hun klanten: bijvoorbeeld “Wilt u daar een patatje bij?” of “voordeelmaaltijden”. Beide tactieken zijn bedoeld om een bredere reeks van producten aan te bieden aan klanten om zo de gemiddelde verkoop te vergroten. Het kan ook dat de extra verkopen een hogere marge hebben, zodat de algehele winstgevendheid wordt verhoogd. Een accountant zal nooit vragen “Wilt u een controle bij deze administratie?”. Echter het concept van het aanbieden van een bredere dienstverlening geldt net zo goed voor accountancydiensten als voor ‘fast food’.
- Praktijken met hoge vaste-kostencomponenten moeten om de winstgevendheid te verbeteren hun bezettingsgraad of gebruiksniveaus voortdurend vergroten. Luchtvaartmaatschappijen en hotels zijn goede voorbeelden van ondernemingen waarbij rendementsbeheer en bezettingsgraden kritische prestatie-indicatoren (KPI's) zijn. Deze aanbieders kennen hun marginale kosten en gebruiken differentiële tarifiering en/of speciale aanbiedingen om in tijden van weinig vraag, de bezettingsgraad op te krikken. Arbeidskosten zijn een belangrijke vaste-kostencomponent voor accountantspraktijken, dus kan een soortgelijk concept worden toegepast. Zo kan een praktijk tijdens een traditioneel rustige tijd van het jaar, aan middelgrote klanten een eerste systeemcontrole aanbieden tegen een lager tarief. Zo worden meer factureerbare uren verkocht dan normaal, terwijl de praktijk toch nog winst maakt op die extra uren. Als de klant het volgend jaar een soortgelijk project wil uitvoeren, dan heeft uw praktijk de ruimte om de uurprijs op het normale niveau te tillen.
- Het belangrijkste principe hier is om te kijken naar wat andere praktijken doen en vervolgens te analyseren waarom ze het doen. Als u eenmaal het onderliggende concept begrijpt, kunt u bekijken hoe u dat concept op een winstgevende manier in uw eigen praktijk kunt toepassen.

Er zijn vele voorbeelden van het overnemen van benchmarking uit andere bedrijfstakken. Vergeet niet dat benchmarking op verschillende niveaus kan plaatsvinden. Veel benchmarks, zoals winstmarges, kostenstructuren, afwaarderingen of personeelsopbouw, kunnen worden uitgedrukt in cijfers. Mits de definities helder zijn, kan het vergelijken van cijfers goed zicht bieden op de prestaties van de onderneming. Ook kunnen de processen of beleidslijnen worden vergeleken.

De benchmarks zelf vormen niet de oplossing voor de problemen van een praktijk, maar ze kunnen aangeven waar een probleem bestaat en wat de omvang ervan is. Er is verder werk nodig om mogelijke oplossingen te bepalen en de beste daarvan te implementeren. Een daaropvolgende hernieuwde meting van de indicator moet dan enige vooruitgang laten zien in de richting van een “betere praktijk” en mogelijk zelfs “de beste praktijk”. Hoe sneller corrigerende acties worden ondernomen, hoe sneller de winst en de liquiditeit toenemen.

Bedenk dat prestatieverbetering tijd kost en verschillende stappen of beslissingen kan omvatten. Gebruik grafieken of trendoverzichten om verbeteringen over een tijdsperiode te beoordelen. Deze tools maken het eenvoudiger om ongunstige trends te signaleren of om echte voortgang te signaleren.

Onderstaand een overzicht van enkele van de meest voorkomende algemene indicatoren die u kunt gebruiken om de effectiviteit of winstgevendheid van uw praktijk te meten. Ze zijn ingedeeld naar gelang ze effectief kunnen worden vergeleken via externe benchmarks of dat ze meer geschikt zijn als interne benchmarks.

8.3.1 Praktijkbrede KPI's geschikt voor externe benchmarking

Winstgevendheid

- Loonkosten als percentage van totale inkomsten;
- Overige overheadkosten als percentage van totale inkomsten;
- Nettowinst per partner/directeur;
- Afschrijvingen als percentage van totale productie of per persoon.

Productiviteit van personeel

- Inkomsten per euro salaris (inclusief fictief salaris van partners/directeuren);
- Verhouding honorarium-lonen;
- Inkomstenopbrengst per productief uur (d.w.z. uren exclusief alle verloven, vaktechnische scholing, niet-declareerbare tijd etc.);
- Inkomsten per persoon werkzaam in de praktijk;
- Inkomsten per persoon voor gemaakte directe uren (d.w.z. exclusief medewerkers primair werkzaam in ondersteunende rollen);
- Inkomsten per partner;
- Productieve uren gewerkt per persoon per jaar;
- Productieve uren gewerkt als percentage van beschikbare tijd (d.w.z. exclusief vakanties, ziekteverlof, scholing etc.).

Liquiditeit

- Dagen onderhanden werk nog te factureren;
- Dagen uitstaande debiteuren;
- Omlooptijd van activa;
- Structuur en toezicht:
 - Medewerkers per eigenaar/directeur;
 - Ondersteunend personeel als percentage van totaal;
 - Klanten per persoon;
 - Klanten per accountant ("fee-earner");
- Honoraria per klant.

Overig

- Groei in praktijkinkomsten per jaar;
- Honoraria gegenereerd bij tien grootste klanten, als percentage van totale inkomsten;
- Gemiddeld honorarium per klant;
- Groei in gemiddeld honorarium per klant.

8.3.2 Praktijkbrede KPI's geschikt voor interne benchmarking

Interne trendrapportage kan betrekking hebben op een bredere reeks indicatoren; sommige daarvan zijn uniek voor uw praktijk, ontstaan vanuit specifieke wensen om bepaalde doelstellingen te kunnen meten .

De metingen moeten betrekking hebben op alle bovenstaande indicatoren, plus

- Activa per persoon;
- Omlooptijd voor werk;
- Eigen vermogen partners als percentage van totale activa;
- Uitgekeerde winst als percentage van totale verdiende winst;
- Groei in praktijkwinst per jaar;
- Current ratio;
- Saldoanalyse debiteuren;
- Naar ouderdom gerangschikt onderhanden werk;
- Gedetailleerde uitgaven als percentage van inkomsten en/of per persoon; focus op beheersbare variabele kosten, omdat het vaste kostenpercentages varieert naar gelang de inkomstenbasis;
- Goodwill (of verandering in de waarde van goodwill) gebaseerd op de interne waarderingsmethode;
- Inkomstenmix als percentage van totale inkomsten (bronnen van inkomsten per dienst);
- Inkomsten verkregen uit nieuwe klanten als percentage van totale inkomsten;
- Aantal tijdens het jaar verworven en verloren klanten, als percentage van het aantal klanten aan het begin van het jaar.

8.3.3 Operationele KPI's geschikt voor interne vergelijking

Tenslotte wilt u misschien benchmarks gebruiken voor de afzonderlijke afdelingen of teams van de praktijk. U wilt bijvoorbeeld de prestaties van teams onderling vergelijken. Dit is uiteraard gebaseerd op de veronderstelling dat de teams redelijk soortgelijk werk, en klanten etc. hebben. Uw keuze van indicatoren kan daarbij specifiek gericht zijn op en direct relevant zijn voor het werk van elk afzonderlijk team.

Focus bij het bepalen van deze indicatoren vooral op efficiëntie en niet alleen op de activiteit als zodanig. Zo wordt het in het algemeen efficiënter gevonden wanneer elke medewerker van de boekhoudafdeling per medewerker of per werkuur meer facturen kan opstellen en meer betalingen kan verwerken. Echter het stimuleren van het versturen van meer facturen (bijvoorbeeld door facturen elke twee weken aan klanten te sturen in plaats van een keer per maand of door klanten aan te moedigen om deelbetalingen te doen in plaats van volledige betalingen) verhoogt weliswaar het niveau van de activiteiten, maar levert de praktijk geen nettowinst op. Een handige manager zou dan op basis van deze benchmarks kunnen vragen om meer medewerkers om de grotere volumes te verwerken. Voor de praktijk als geheel echter zou dat duidelijk geen goed resultaat zijn, want de exploitatiekosten van de praktijk nemen toe, terwijl er niet meer geld binnenkomt.

KPI's voor audit teams of auditafdelingen

- Inkomsten per persoon;
- Afschrijvingen per persoon per jaar;
- Inkomsten minus directe kosten en beheersbare kosten (d.w.z. exclusief arbitraire kostenallocaties of toeslagen) is gelijk aan bijdrage aan niet-toegerekende overheadkosten van de praktijk;
- Directe salariskosten (inclusief personeelsgerelateerde indirecte vaste kosten) als percentage van inkomsten;
- Beheersbare kosten als percentage van inkomsten;
- Honorariumgroei per jaar, totaal;
- Toename in gemiddeld honorarium (fee) per klant.
- Groei in bijdrage (d.w.z. de afdelingsgerelateerde winstmeting) per jaar;
- Tijdens het jaar verworven nieuwe en verloren klanten;
- Percentage van de doelstellingen die zijn bereikt. Deze indicator(en) zijn afhankelijk van de aard van de doelstelling. Het doel is om het nastreven van de doelstellingen te kwantificeren (bijvoorbeeld, percentage klanten aan wie aanvullende diensten zijn aangeboden tijdens besprekingen met de klant of aantal klanten die werden gemigreerd naar maandelijkse betaling van een bedrag ineens);
- Totaal onderhanden werk en debiteuren.

Voor marketingactiviteit

- Marketinguitgaven per aanvraag;
- Marketinguitgaven per verworven nieuwe klant;
- Marketinguren (door alle personeel) als percentage van totale beschikbare uren, binnen de praktijk als geheel;
- Inkomsten per marketinguur;
- Verbetering in klanttevredenheidsindex gebaseerd op klantonderzoeken.

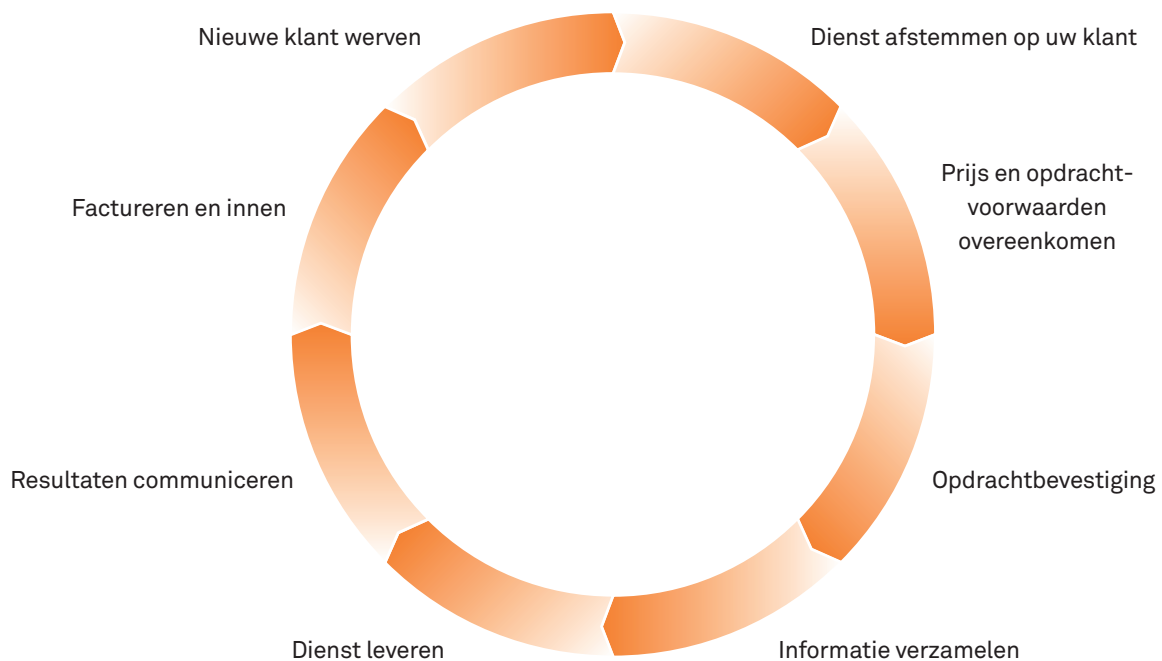
Voor administratie of financiële eenheid

- Uren van administratief personeel als percentage van totaal beschikbare uren, binnen de praktijk als geheel;
- Inkomsten per administratie-uur;
- Andere efficiëntie-indicatoren, zoals percentage betalingen aan crediteuren die laat werden betaald.

09 | Het runnen van uw praktijk

9.1 De belangrijkste stadia bij het runnen van een effectieve praktijk

Figuur 1.2: De “viciuze cirkel” van een efficiënte accountantspraktijk



De belangrijkste stadia in dit proces zijn:

9.1.1 Klanten werven (later, aanvullende diensten aan bestaande klanten verkopen)

Vooral voor startende praktijken is dit een uitdaging. Mogelijk heeft u enkele klanten meegenomen van uw voormalige werkgever (let daarbij dat u zich houdt aan eerder gemaakte afspraken en overeenkomsten hieromtrent) of misschien bouwt u zelf een klantenbestand op.

Als u een praktijk of diensten hebt overgenomen van een andere accountant, dan focust u zich op het behoud van die essentiële klanten.

Gaat u bij een bestaande praktijk werken dan is er minder urgentie om nieuwe klanten te werven, aangezien een aantal klanten van de bestaande partners aan u wordt overgedragen. Welke situatie ook op u van toepassing is, het blijft altijd nodig om meer klanten toe te voegen die aan uw ideale klantprofiel voldoen. Hiervoor zijn talloze marketing- en verkoop-tools voor handen; zie eerdere passages hierover in het gedeelte over het ontwikkelen van een marketingplan. Bedenk dat een praktijk doorlopend nieuwe klanten nodig heeft om te kunnen groeien of om alleen al het natuurlijke verloop van klanten op te vangen.

9.1.2 Dienst afstemmen op uw klant

Dit betreft het samenbrengen van aanbod (uw vermogen om diensten te leveren die nuttig zijn voor klanten) en vraag (de specifieke dienst van de klant waarvan hij denkt dat u die kunt leveren). De basisdienstverlening van accountants betreft het boeken van transacties en samenstellen van informatie om deze vervolgens te rapporteren aan een reeks gebruikers. Op basis van uw eigen kennis en vaardigheden en die van uw collega's, kunt u aanvullende diensten leveren die nuttig zijn voor uw klanten.

Wellicht moet u daarvoor verder kijken dan uw eigen kennis en vaardigheden. Wil uw klant een uitgebreider dienstenpakket, schakel dan andere specialisten binnen of buiten uw praktijk in die wel beschikken over de juiste kwalificaties. De opzet van dergelijke netwerken wordt besproken in Module 2.

9.1.3 Overeenkomen prijs en opdrachtvoorwaarden

Hoewel de belangrijkste insteek voor uw praktijk ligt op het leveren van goede service en het behalen van goede resultaten bij uw klanten, moet er ook geld worden verdiend om de continuïteit van uw praktijk te garanderen

Bereken een prijs die recht doet aan de door u gemaakte kosten en voldoende winst oplevert voor de tijd en het geld dat u in de praktijk investeert. Vertel klanten hoe en wanneer u hen factureert en dat u verwacht dat ze de rekeningen op tijd betalen.

Help klanten om de hoeveelheid eenvoudig routinewerk dat u voor hen moet verrichten te minimaliseren (installeer bijvoorbeeld boekhoudsystemen of software bij klanten en train hun medewerkers in het gebruik ervan). Zo kunnen klanten de totale accountantskosten in de hand houden door u te voorzien van kwalitatief goede brongegevens. Geef een realistische datum af waarop u de werkzaamheden afrondt en lever op de aangegeven datum.

Het in rekening gebrachte uurtarief voor elke (medewerker) 'fee-earner' moet voldoende zijn om de praktijk levensvatbaar te houden. Of de praktijk per uur factureert of dat wordt uitgegaan van een "pakketprijs" voor een overeengekomen pakket diensten maakt daarbij niet uit. Het goed kunnen vaststellen van het tarief is essentieel voor het economische succes van de praktijk. Het tarief moet hoog genoeg zijn om alle kosten te dekken, voldoende rendement opleveren voor het in de praktijk geïnvesteerde kapitaal en voldoende beloning opleveren voor de partners.

9.1.4 Opdrachtbevestiging

De NV COS schrijft voor dat voor elke opdracht een opdrachtbevestiging aan de klant wordt verstrekt, met daarin het volgende opgenomen:

- De aard en omvang van het werk dat moet worden uitgevoerd, inclusief beperkingen;
- De manier waarop eventueel meerwerk zal worden behandeld en berekend;

- De mate waarin de klant u zal helpen met brondocumenten of andere informatie;
- Uw verplichtingen in termen van professionaliteit, geheimhouding en oplevering; en
- De commerciële voorwaarden van de opdracht.

Op die manier weten beide partijen wat er wordt verwacht en wat ieders bijdrage is. Soms wordt een nieuwe opdrachtbevestiging opgesteld voor nieuwe of aanvullende werkzaamheden die in de loop van het jaar ontstaan. Gebruik de voorbeeld-opdrachtbevestigingen uit HRA deel 3 Voorbeeldbrieven op de website: www.nba.nl. Opdrachtbevestigingen moeten jaarlijks worden beoordeeld en opnieuw worden opgesteld als aanvullende opdrachten zijn overeengekomen of als de omvang van een bestaande opdracht materieel is veranderd. Dit proces wordt gedetailleerd behandeld in Module 7.

9.1.5 Informatie verzamelen

Bij het opstellen van de opdrachtvoorwaarden geeft u aan welke specifieke documentatie of informatie u van de klant verwacht. Gebruik checklists van uw eigen praktijk om specifieke informatie te verzamelen van de klant. Dit stroomlijnt het proces en zorgt ervoor dat alle relevante informatie tijdig beschikbaar is. Zo wordt voorkomen dat de klant telkens om meer gegevens wordt gevraagd, wordt de oplevering van het werk versneld en wordt de kwaliteit bevorderd.

Er zijn verschillende manieren om informatie te verzamelen: persoonlijke gesprekken, telefoongesprekken, e-mail, brieven etc. Gebruik de methode die het beste aansluit bij de aard en voorkeuren van uw klant. Op die manier verloopt het communicatieproces zo soepel, klantvriendelijk en efficiënt mogelijk. Met behulp van web-based tools kunnen klanten de voortgang van het werk volgen.

9.1.6 De dienstverlening

Dit betreft het gehele dienstverleningsproces om te komen tot het door de klant gewenste resultaat, zoals: toepassing van uw vaktechnische kennis; het gemakkelijke toegang hebben tot (branche)specifieke informatie; het bewaken van deadlines en de voortgang; de interne kwaliteitsbeoordeling en een effectieve opdrachtplanning inclusief prioriteitstelling. Naast (vak)technische aspecten zijn in deze fase ook administratieve en procesmatige aspecten van belang.

9.1.7 Resultaten communiceren

Klanten overzien of kennen zelden de volledige omvang van het werk dat u doet. Een goede presentatie van de uitkomsten van uw werk is daarom erg belangrijk voor de tevredenheid van uw klanten.

De communicatie moet op uw klant zijn afgestemd: een brief of een geschreven verslag, een persoonlijk gesprek, een telefoongesprek, online vergadering of een andere vorm. Kies de communicatie die het best bij u en uw klant past.

Ga op dezelfde wijze om met de te presenteren de informatie. Is het begrijpelijk voor de klant? Is het gebruik van diagrammen of grafieken effectief? Hoe verwoordt u de boodschap? Sommige klanten zijn alleen geïnteresseerd in het eindresultaat, terwijl anderen ook het onderliggende proces willen begrijpen. Sommigen geven de voorkeur aan cijfers, anderen vinden grafieken weer makkelijker te begrijpen. Meld ook eventuele beperkingen aan uw advies en verklaar ze. Betrek daarbij ook eventuele vaktechnische voorschriften aangaande de te behandelen onderwerpen.

Zorg ervoor dat de klant niet alleen de kosten van uw dienstverlening op het netvlies heeft, maar ook het netto-voordeel van uw inspanningen inziet. Zodoende onderschrijft u telkens opnieuw het belang van uw werk.

9.1.8 Factureren en innen

Dit moet een eenvoudige klus zijn, aangezien de factureringsafspraken zijn gemaakt bij het formuleren van de opdracht. Het bereiken van specifieke mijlpalen moet automatisch leiden tot de het aanmaken van een factuur voor de klant, waarbij hij niet wordt overvallen. Een praktijk kan kiezen voor een enkele factuur na afronding van de opdracht, of werken met deel-facturen naar gelang het verstrijken van de tijd (bijvoorbeeld op de eerste dag van de maand in mei, juni en juli, waarbij het eindbedrag wordt gefactureerd na afronding van het werk) of afhankelijk van het bereiken van een mijlpaal (aan het begin van het tussentijdse controlewerk en aan het begin van de laatste controle-evaluatie). Beide laatste resulteren in een aanzienlijke groei van onderhanden werk en/of van de debiteurensaldi, met als gevolg een aanzienlijk werkkapitaal.

Steeds meer praktijken geven de voorkeur aan 'fixed-scope and fixed price'-afspraken die maandelijks worden betaald, waarbij aanvullende werkzaamheden apart in rekening worden gebracht. Dit model smeert de cashflow over een periode uit voor zowel de klant als de praktijk; zodoende blijft de omvang van de post onderhanden werk en debiteuren beperkt. Sommige werkzaamheden lenen zich voor resultaatafhankelijke vergoedingen. Uw tarief wordt daarbij bepaald door het voordeel voor de klant, in plaats van de feitelijke tijd die u aan het werk besteedt. Deze benadering resulteert in het geval van gunstiger opbrengsten in een hogere opbrengst per productief of declareerbaar uur.

Als u denkt dat het nodig is de hoogte van een factuur aan te passen voordat deze definitief is, probeer dan de reden te achterhalen. Was de benodigde extra tijd te wijten aan onvoldoende kennis van een medewerker? Moest een groot gedeelte van het werk opnieuw worden gedaan? Of veroorzaakt één iemand in het bijzonder deze aanpassingen? Dergelijke vragen helpen het aantal aanpassingen te beheersen en strategieën te ontwikkelen om deze in de toekomst te minimaliseren. Elke euro die niet gefactureerd wordt is een euro winst die wordt weggegeven, dus het gaat om belangrijke ingrepen die u soms moet doen.

“Daarnaast zijn te veel praktijken uitermate laks wat betreft financieel beheer: het kapitaalbeslag is veel te hoog, facturering vindt niet tijdig plaats, niemand is specifiek belast debiteurenbeheer en er is geen systeem om het volledige proces van facturering en inning te bewaken”.

Shohet & Jenner 2007

Informeer uw klanten dat u aan actief debiteurenbeheer doet, dat wil zeggen dat facturen die niet binnen de overeengekomen tijd worden betaald, actief zullen worden nagejaagd. Nogmaals, dit moet worden vermeld in de opdrachtbevestiging, voordat u aan de opdracht begint. U en uw medewerkers moeten hierover duidelijk zijn richting klanten, zodat zij weten dat u verwacht dat facturen binnen een afgesproken tijd worden betaald.

9.1.9 Verkopen van aanvullende dienstverlening

Accountants bieden een brede reeks diensten aan, die groter is dan klanten zich realiseren. Dergelijke dienstverlening dient plaats te vinden binnen het wettelijk kader van de wetgever en de NBA. De meeste effectieve manier om aanvullende diensten aan te bieden is als u of uw medewerkers problemen bij de klant tegenkomen waarvoor uw praktijk een oplossing kan bieden. De klant kan dit zelf aangeven (bijvoorbeeld “Ik verheug me niet op de volgende bespreking met mijn bankmanager, want ik gebruik altijd mijn maximale krediet”). Of u vindt zelf een operationeel probleem in de financiële overzichten van de klant (“U lijkt problemen te hebben met het innen van geld bij uw klanten en daardoor ontstaan een groot aantal dubieuze vorderingen”). Ook kunt u een standaard checklist ontwikkelen die u jaarlijks met elke klant bespreekt. Om bijvoorbeeld mogelijkheden boven water te krijgen voor eventuele diensten op het gebied van vermogensbeheer of financiële planning.

Onderken de verschillen tussen een normale, doorlopende dienstverlening en eenmalige opdrachten. De eerste categorie levert duurzame inkomsten op: één opdracht genereert voor vele jaren inkomsten voor de praktijk. De tweede categorie verhoogt alleen de inkomsten op korte termijn; dergelijke opdrachten kunnen buitengewoon interessant zijn en/of profes-

sioneel uitdagend, dus negeer ze niet. Bij een praktijk van goede kwaliteit is sprake van (onder andere) een grote mate van terugkerend werk dat elk jaar de basis vormt voor de budgettering en workflow planning.

Het verkopen van aanvullende diensten vereist dat de accountant een goed beeld heeft van de aanwezige vaardigheden in de praktijk en van de beperkingen. Redenen voor het verkopen van aanvullende diensten zijn enerzijds gebaseerd op de wil om uw klanten de juiste service te bieden en anderzijds om eenvoudig de inkomsten te vergroten. Dit vereist een proactieve houding en een dienstenaanbod die zowel uw klanten als uzelf voordelen (inkomsten) oplevert.

In Figuur 1.2 brengt de verkoop van aanvullende relevante diensten ons terug bij het begin: klanten werven en diensten op maat maken.

“Om meer te weten te komen over de huidige situatie van de klant, diens plannen voor de toekomst en de uitdagingen aan de horizon, worden activiteiten georganiseerd zoals: het organiseren van klantenbijeenkomsten; bijwonen van branchebijeenkomsten; bijwonen van bijeenkomsten van klanten; het doornemen van vaktijdschriften, het investeren in tijd voor het opbouwen van de klantenrelaties en het vergroten van de toegevoegde waarde van de praktijk”.

“Om meer waardevolle oplossingen aan klanten te kunnen aanbieden, moeten zowel partners als het team volledig op de hoogte zijn van de huidige kennis en vaardigheden die de eigen praktijk te bieden heeft. Dit is vaak moeilijker dan het lijkt. Naarmate praktijken succesvoller en groter worden, wordt de communicatie tussen afdelingen namelijk steeds fragmentarischer”.

Matthews & Telfer 2007

De volgende stappen, opgenomen in het artikel “The Good, The Bad and The Ugly” (Pipe 2008), vormen een plan voor een proactieve benadering om de wensen en behoeften van klanten te inventariseren en deze te bevredigen.

- Maak een lijst met innoverende ideeën om met klanten te delen en werk de lijst voortdurend bij.
- Voeg een stap aan het werkprogramma toe die de desbetreffende accountant verplicht de lijst door te nemen, om relevante ideeën voor de klant vast te stellen.
- Schrijf de ideeën op in de vorm van een ‘Rapport met essentiële verbetermogelijkheden’, met waar mogelijk een kwantificering van hun impact en een voorlopige aanbeveling voor elk idee.
- Presenteer en bespreek het rapport en de aanbevelingen tijdens de afsluitende bespreking.
- Stel een actieplan op voor de aanbevelingen die de klant mogelijk zou willen volgen.
- Vraag de klant of ze hulp nodig hebben bij implementatie van het actieplan, zo kunt u aanvullende diensten verkopen.
- Gebruik waar mogelijk en toegestaan resultaatafhankelijke tarieven om het honorarium te koppelen aan de voordelen die u hebt gekwantificeerd, zo verdient u hogere honoraria.
- Herhaal het proces voor elke klant, elk jaar opnieuw. Zodoende profiteert elke klant en niet alleen een paar voorkeursklanten. Bovendien helpt het om pro-actief handelen in te bedden in uw bedrijfscultuur.
- Werf nieuwe klanten, door het gratis ‘Rapport met essentiële verbetermogelijkheden’ actief te promoten.
- Zorg dat klanten en contactpersonen mensen naar u doorverwijzen, door deze nieuwe contacten een gratis ‘Rapport met essentiële verbeteringsmogelijkheden’ aan te bieden.

‘Pro-activiteit’ is de eenvoudigste en meest effectieve manier om uw verkoop van aanvullende diensten aan bestaande klanten te stimuleren”.

Pipe 2008

Niet alle partners en accountants zijn experts op het terrein van het runnen van een accountantspraktijk. Het kan handig zijn om bij kritieke punten in de cyclus anderen bij het proces te betrekken. Standaardprocedures zoals checklists om toekomstige behoeften te peilen of informatie die van een klant nodig is te verkrijgen, heeft zeker voordelen.

Echter partners en medewerkers moeten zich realiseren dat ook minder populaire taken zoals gesprekken over de facturering wel degelijk van belang zijn. Alle stappen in de cyclus zijn belangrijk, dus moeten deze regelmatig, systematisch en vakkundig worden uitgevoerd. Wijs binnen uw team rollen toe die aansluiten bij hun vaardigheden. Zo ontstaat het beste resultaat voor de praktijk als geheel.

Bouw uw praktijk vanaf het begin als een efficiënte en goed geoliede machine op. Zo wordt deze aantrekkelijker voor potentiële nieuwe partners of gewild als u op termijn de praktijk wilt verkopen. Hanteer duidelijke procedures bij alles wat de praktijk doet. Een praktijk die de dienstverlening door medewerkers systematisch en consistent aanpakt en de winstgevendheid en liquiditeit in het oog houdt, wordt vanzelf een waardevolle onderneming. Met als resultaat dat deze beter en duurzamer verkocht kan worden. Het lijkt voorbarig om dit hier nu te vermelden, maar op een dag wordt dit wel belangrijk voor u!

10 | Zicht op externe invloeden

Dit deel behandelt de belangrijkste aspecten die van invloed zijn op professionele accountantsdiensten en waarvoor planning noodzakelijk is.

10.1 Duurzaam ondernemen

Sommige praktijken doen aan duurzaam ondernemen. Een aantrekkelijk neveneffect van het minimaliseren van de zogenaamde 'CO2-footprint' van de praktijk is dat dit vaak ook leidt tot kostenverlaging.

Het focussen op 'redesign', 'reductie' en zo nodig op 'compensatie' is daarbij de eenvoudigste methode.

- Het opnieuw onder de loep nemen van processen resulteert vaak in een lager verbruik van resources en daarmee in geldbesparing voor de praktijk. Verwijder onnodige of improductieve stappen in het proces; dit vermindert de vereiste arbeidstijd en zorgt daarmee voor lagere kosten.
- Verminder de hoeveelheid resources die in de onderneming worden gebruikt. Beoordeel apparaten met een hoog stroomverbruik en kijk of die kunnen worden vervangen of maak zoveel mogelijk gebruik van elektronische communicatie. Sommige van deze veranderingen zijn snel en eenvoudig door te voeren (spaarlampen), terwijl andere (zoals geleidelijk aan energiezuiniger computers, printers en andere apparatuur aanschaffen) wat meer tijd kosten. Grotere projecten zoals het verbouwen van uw kantoor om het energieverbruik te verminderen kunnen de moeite waard zijn als daarmee een daadwerkelijke kostenbesparing wordt bereikt. Veel van deze veranderingen verlagen de kosten zonder dat dit nadelig is voor de kwaliteit of effectiviteit van uw dienstverlening.
- Nadat u de footprint van de praktijk hebt gereduceerd kunt u overwegen om CO2-compensatie te kopen of om de CO2-emissies van uw praktijk tegen te gaan of zelf te compenseren.

Het is zeer denkbaar dat een paar snelle, eenvoudige beslissingen in korte tijd een aanzienlijk effect sorteren. Neem dergelijke beslissingen eerst, om partners en medewerkers de voordelen van deze handelwijze te laten zien. De vermindering van uw CO2-emissie kan ook gebruikt worden als verkoopargument voor sommige van uw klanten en uw praktijk aantrekkelijk maken voor medewerkers.

In de komende jaren zal maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker worden. Een nieuwe uitdaging voor uw praktijk waarbij u ook moet nadenken over uw werkwijze en dienstverlening. Over misschien vijf jaar zullen ondernemingen hun beleid zodanig hebben aangepast dat duurzaam ondernemen ingebed is in de normale bedrijfsvoering. Door nu al bezig te zijn met mvo-beleid, bespaart u geld en wordt uw praktijk aantrekkelijker voor zowel klanten als medewerkers. Doe uw voordeel met deze situatie en positioneer uw praktijk als zijnde mvo-bewust.

10.2 Internationale normen voor accountants

Globalisering heeft geleid tot de ontwikkeling van internationale standaarden voor financiële verslaggeving, controle en ethiek. Deze ontwikkeling heeft zowel invloed op de praktijken zelf als op hun klanten. Steeds meer klanten ontwikkelen internationale aspiraties en bijbehorende activiteiten. Door als praktijk internationale allianties of contacten met andere buitenlandse praktijken aan te gaan kunt u hierin meegaan.

International Financial Reporting Standards (IFRS) worden op grote schaal toegepast bij beursgenoteerde entiteiten. In 2009 heeft de International Accounting Standards Board (IASB) *IFRS for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs)* gepubliceerd en is in veel landen overgenomen. Ook worden de internationale assurance-standaarden uitgegeven door de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) en de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) door steeds meer landen toegepast.

In het licht van deze globalisering en de groei van het grensoverschrijdend verkeer kan het voor medewerkers nodig zijn om kennis van vreemde culturen en talen te ontwikkelen om zo een bredere, diverse klantenkring te kunnen bedienen. Strategieën hiervoor kunnen onder meer bestaan uit het werven van meertalig personeel en het aanbieden van cursussen gericht op de internationale accountantspraktijk.

10.3 Grotere regeldruk en hoger vaktechnisch kennisniveau

In de afgelopen dertig jaar is het beroep van accountant geëvolueerd en verder gespecialiseerd. Met een groeiende behoefte aan vaktechnische ontwikkeling om de deskundigheid op peil te houden. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen is het niet waarschijnlijk dat deze trend zal afnemen.

De groeiende nadruk op maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat misschien het beste blijkt uit de opkomst van integrated reporting zoals wordt bepleit door de International Integrated Reporting Council (IIRC) en de bijbehorende verslaggeving hierover zijn nieuwe gebieden waarin accountants een belangrijke rol kunnen gaan spelen.

Verder zal de wereldwijde recessie mogelijk aanleiding zijn tot een uitgebreide herziening van regelgeving in veel landen. Gezien hun maatschappelijke rol zullen accountants hun stem moeten laten horen bij het debat over deze herziening. De combinatie van nieuwe regels en strengere beroepsnormen stelt hoge eisen aan accountants en hun medewerkers. Alleen al om de huidige kennis op peil te houden moeten grote investeringen worden gedaan in permanente educatie en informatievoorziening. Dit legt ook een aanzienlijke druk op de accountants van kleinere praktijken, zowel in financieel als in emotioneel opzicht. Besteed specifieke aandacht aan dit probleem als u als enige eigenaar van plan bent een praktijk te starten, aangezien de professionele en vaktechnische leiding van uzelf moet komen.

Een mogelijk antwoord hierop is het starten van een praktijk die gericht is op snelle groei, zodat u binnen een redelijk korte tijd een partner kunt toevoegen. Op die manier kunt u de werklust en uw verantwoordelijkheden als leidinggevende in een vroeg stadium spreiden. Een andere mogelijkheid is om in te treden in een bestaande maatschap, zodat u uzelf direct omringt met andere partners, waardoor specialisatie mogelijk is.

10.4 Mobiliteit van talent

Technologie bevordert de verdere globalisering doordat informatie beter toegankelijk wordt en stimuleert het internationaal zaken doen. De lokale dochter van een multinational kan uw praktijk vragen om controles uit te voeren of belastingadvies te geven dat internationale implicaties heeft voor de moedermaatschappij. Aan het andere kant gebruiken juist gespecialiseerde kleine mkb-ondernemingen het internet om hun goederen en diensten over heel de wereld te verhandelen. Een dergelijke onderneming kan uw praktijk benaderen voor advies over producten voor veilig betalen (variërend van bijvoorbeeld PayPal of soortgelijke diensten tot handelsfinancieringen geregeld via een plaatselijke bank).

Deze klanten, groot en klein, vragen om accountancyvaardigheden, communicatieprotocollen, risicobeheer, kennis van valutaproblemen etc. Het maakt niet uit of de onderneming en de accountant zijn gevestigd in een afgelegen buitengebied of in het midden van een grote stad.

Ook is het zo dat ontwikkelingen in de accountancy niet in alle landen even snel gaan. Vaak kan de kennis en ervaring die is opgedaan naar een ander land worden overgebracht door daar enkele hoogopgeleide mensen te plaatsen. De door medewerkers opgedane ervaring kan zo internationaal worden overgedragen en voorkomt daarmee dat problemen zich elders opnieuw voordoen.

De accountantsorganisaties zoeken op hun beurt voortdurend naar manieren om internationale uitwisseling van gekwalificeerde mensen mogelijk te maken (of in elk geval niet te beperken). Dit gebeurt via wederzijdse erkenning van de kwalificaties en diploma's.

Kort gezegd: beroepsmatige en culturele factoren maken het beroep van accountant steeds mobieler.

10.5 Technologie / IT

Technologie zal in toenemende mate worden geïntegreerd in de accountancy. Steeds meer applicaties worden geïntegreerd, waarbij meer informatie wordt uitgewisseld tussen verschillende organisaties (zo is bijvoorbeeld gegevensuitwisseling tussen een accountantspraktijk en de bank van een klant inmiddels heel gebruikelijk). De grootste technologische vooruitgang wat het werk van praktijken de komende jaren beïnvloedt, is wellicht social media, smartphones en cloud computing.

De meeste accountants zullen geen experts zijn in het opzetten van computernetwerken of op de hoogte zijn van de technische details van communicatieverbindingen tussen verschillende organisaties. Maar accountants moeten wel alle applicaties leren gebruiken en implementeren die klanten voordelen kunnen bieden. Op dezelfde manier moeten accountants de kwaliteit van de gegevens die ze namens klanten verwerken kunnen screenen en evalueren. Voor een effectieve uitvoering hiervan is eerder een goede bekendheid met IT-technologie vereist dan een hoog niveau van inzicht in programmering of communicatieverbindingen.

10.6 Bestrijding van witwassen

Witwassen is het proces waarbij criminele inkomsten legaal worden gemaakt door gebruik te maken van bepaalde transacties, met als doel de oorsprong te verbergen. Door gebruik te maken van dergelijke transacties krijgt het geld via een of meer entiteiten of transacties een "normale" commerciële basis die het bestaan van het geld verklaart en zodoende wordt witgewassen.

De Financial Action Task Force (FATF), die actief is vanuit het hoofdkantoor van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), stelt internationale voorschriften op voor de bestrijding van witwaspraktijken. De FATF heeft een reeks aanbevelingen gepubliceerd die geleidelijk aan worden overgenomen door nationale overheden. Op grond van deze richtlijnen zijn bepaalde soorten organisaties (zoals banken, goudhandelaren, sieradenhandelaren, gokbedrijven etc.) verplicht om zich te overtuigen van de ware identiteit van de klanten en de echtheid van de producten en diensten waarmee ze te maken krijgen. In Nederland geldt de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft) die ook geldt voor accountants en accountantskantoren.

Besteed de nodige tijd aan de bestudering van de vereisten die in de Wwft zijn vastgelegd en let ook op de speciale vereisten of uitzonderingen die gelden voor zowel uw klanten als voor uzelf. Zo zal de definitie (drempel) voor het begrip "grote transactie" verschillen, en de wijze waarop de melding dient plaats te vinden. Enkele van de belangrijkste stappen voor uw praktijk zijn:

- Cliëntenonderzoek, waarbij u wordt geacht de identiteit van uw klant vast te stellen. Dit kan verder ook een screening inhouden van uw belangrijkste medewerkers die rechtstreeks in contact komen met de markt;
- Transactiecontrole, waarbij u alle onderliggende transacties moet beoordelen als er grote sommen contant geld bij betrokken zijn ;
- Verslaglegging, hetzij gebaseerd op bepaalde monetaire drempels of op verdachte transacties;
- Bijhouden van dossiers, om de naleving van wet- en regelgeving aan te tonen;
- Uitvoeren van risicobeoordelingen binnen de praktijk om producten, activiteiten of klanten met een hoog risico te identificeren; en
- Ontwikkelen van specifieke richtlijnen voor gebruik binnen de praktijk om alle bovengenoemde stappen te codificeren.

Neem extra voorzichtigheid in acht bij transacties waarbij een of meer van de volgende aspecten een rol spelen: nieuwe, onbekende klanten; grote contante bedragen zonder bijbehorende zakelijke activiteit; het gebruik van complexe netwerken van trusts en/of ondernemingsstructuren waarin geld voor geen of weinig waarde van doel verandert, in het bijzonder als een deel van het netwerk uit internationale entiteiten bestaat.

Beoordeling van witwaspraktijken of “risicovolle activiteiten” dient standaard te worden meegenomen bij de screening van klanten, waarbij met zowel de objectieve als subjectieve criteria van de Wwft rekening gehouden moet worden.

11 | Bedrijfscontinuïteit: de korte en de lange termijn

Het onderwerp bedrijfsplanning is niet compleet zonder enige aandacht voor bedrijfscontinuïteit. Als openbaar accountant bent u verantwoordelijk voor de levering van hoogwaardige diensten aan uw klanten, waarbij u te allen tijde ethisch te werk gaat. Soms zijn er omstandigheden waarin de continuïteit van de dienstverlening niet vanzelfsprekend is. Met deze scenario's moet rekening worden gehouden in uw planningsproces.

11.1 Onderbreking van de bedrijfsvoering

Het kan voorkomen dat door bepaalde gebeurtenissen uw praktijk enige tijd niet kan functioneren, bijvoorbeeld als gevolg van:

- Brand, overstromingen of andere natuurrampen;
- Onverwachte onderbreking van de stroomlevering of de computerinfrastructuur; of
- Ernstige ziekte of overlijden van de eigenaar of een belangrijke persoon binnen de praktijk.

Dit soort catastrofale gebeurtenissen ligt buiten de macht van uw praktijk, maar heeft toch invloed op de dienstverlening aan uw klanten. Een goed geleide praktijk vereist een plan om met dit soort rampzalige gebeurtenissen om te gaan. Het is van essentieel belang om hierover na te denken, zodat u en uw partners de stappen kunnen ondernemen om de gevolgen voor de klanten te minimaliseren. Die stappen kunnen betrekking hebben op de volgende zaken:

- Kan de gebeurtenis worden vermeden? Het (simpele) antwoord hierop kan bestaan uit regelmatige medische controles van de belangrijkste medewerkers en het stimuleren van een gezonde levensstijl. Echter veel van de meest ernstige gebeurtenissen kunnen eenvoudig niet worden vermeden. In plaats daarvan moeten we naar het volgende stadium kijken.
- Hoe kunt u de gevolgen beperken? Beperking kan bijvoorbeeld inhouden dat de praktijk in een veiliger regio wordt gevestigd (bijvoorbeeld uit de buurt van overstromingsrisico's) of dat faciliteiten zoals computers en/of back-ups van gegevensbestanden elders worden opgeslagen. Misschien moet de praktijk in een veiliger gebouw worden gehuisvest.
- Wat zijn de kosten van de beperking? Budgetteer de kosten van dergelijke belemmeringen en probeer de kosten en de gevolgen van de gebeurtenis waartegen u zich probeert te beschermen in te schatten.
- Kunt u afspraken maken met andere praktijken? U zou formele afspraken kunnen maken met niet-concurrerende praktijken elders in het land, zodat bij een calamiteit de ander reservecapaciteit kan bieden. Zo kan uw dienstverlening weer snel op gang komen; uiteraard zou vertrouwelijke informatie met betrekking tot ieders klanten naar behoren moeten worden beveiligd.

Bij een eenmansbedrijf vormt plotseling overlijden of een ernstige ziekte een bijzonder probleem. Mogelijk kunt u een praktijk vinden die bereid is om de dienstverlening aan uw klanten over te nemen in het geval van overlijden of ernstige ziekte. De overeenkomst moet dan bijvoorbeeld omvatten de tijdsduur dat deze ondersteuning wordt geleverd, de omstan-

digheden waaronder de ondersteuning begint en stopt en (zeer waarschijnlijk) een schatting van de waarde van de praktijk zodat eventuele nabestaanden een eerlijke prijs voor de praktijk krijgen.

11.2 Bedrijfscontinuïteit: de tweede generatie

Als in de loop van de tijd de omzet van de praktijk stijgt, kan het gebeuren dat een nieuwe partner toetreedt. Dit kan een gekwalificeerde en ervaren medewerker zijn, maar ook een familielid van de oprichter van de praktijk.

Bij de toelating van een nieuwe partner wordt gewoonlijk geld betaald voor het aandeel in de praktijk, hetzij (in het geval van een familielid) door een lager inkomensniveau uit de praktijk gedurende een bepaalde periode, of (in het geval van een voormalige medewerker) door betaling van een som geld om een aandeel te kopen in de materiële activa en goodwill die door de oprichter is opgebouwd.

De toelating van een partner is een belangrijke verschuiving in de manier waarop de praktijk opereert. Plotseling moeten beslissingen gezamenlijk worden genomen. De twee (of meer) partners moeten het met elkaar eens zijn. Er moet rekening worden gehouden met de verschillende karakters. Mogelijk moeten richtlijnen worden gedocumenteerd en zijn meer formele verslagen nodig met betrekking tot het management van de praktijk (bijvoorbeeld om de besprekingen tussen de partners vast te leggen). Rollen moeten worden gedefinieerd, zodat de partners weten wie welke beslissingen neemt. Er is een eensluidende visie nodig op de koers van de praktijk.

In Module 2 worden de zelfstandig gevestigde accountant en de samenwerkingsmodellen meer in detail besproken.

12 | Conclusie

In deze module is het proces voor strategische planning in relatie tot diensten, klanten, personeel en marketing besproken. Ook werden andere aspecten van ondernemingsplanning, waaronder inzicht in de omgeving waarin uw praktijk opereert, behandeld. Elke praktijk moet een eigen strategisch plan hebben waarin de richting en snelheid waarmee de praktijk zich beweegt staan aangegeven. Elk individueel onderdeel van de praktijk moet een eigen plan hebben om te garanderen dat het bijdraagt aan het algehele resultaat.

Een praktijk zonder plan is stuurloos en zal alleen ad hoc op kansen reageren. Gevaar is dat de praktijk een kant op gaat die niet voldoet aan de wensen van de eigenaren. Met als eindresultaat onenigheid tussen partners, resulterend in een gebrek aan betrokkenheid en weinig voldoening in het werk. Net als bij een wegenkaart zijn enkele markeringen nodig om de praktijk op de juiste koers te houden. Benchmarks zorgen ervoor dat de praktijk de juiste snelheid houdt en dat partners op belangrijke kruispunten de juiste keuzen maken.

Elke interactie van uw team met klanten biedt kansen voor marketing. Marketing is te belangrijk om alleen over te laten aan de marketingpartner of het marketingteam. Bedenk altijd dat de praktijk is opgebouwd rond mensen. Het in dienst nemen van de juiste mensen met de juiste houding is dan ook de belangrijkste te nemen beslissing.

Verkeerd personeel heeft invloed die verder reikt dan hun eigen persoonlijke prestaties. Zo kan verkeerd personeel ander personeel negatief beïnvloeden; de partners meer tijd aan begeleiding of correctie kosten en het moreel van het eigen team of van de praktijk als geheel omlaag halen. Terwijl ontslag dan vaak een langdurig, tijdrovend en potentieel kostbaar proces kan zijn.

Het ontwikkelen van procedures en tools om nieuwe medewerkers te screenen, betaalt zich dubbel en dwars terug. Gebruik uw team om goede collega's te vinden: ook zij willen niet werken met negatieve, incompetenten of lastige mensen.

Het proces van strategische planning eindigt nooit. Het beweegt zich naadloos van planning voor de volgende periode, tot controle van de feitelijke prestaties ten opzichte van de planning, naar een nieuwe planning voor de volgende periode. Zie niet op tegen dit proces, want u zult behoorlijk veel tijd doorbrengen met het maken van plannen en vier de resultaten als de plannen werkelijkheid worden.

13 | Referenties, aanvullende literatuur en IFAC-bronnen

Referenties en aanvullende literatuur

- AICPA. 2012 PCPS/TSCPA National MAP Survey Commentary. www.aicpa.org/INTERESTAREAS/PRIVATECOMPANIES-PRACTICESECTION/RESOURCES/NATIONALMAPSURVEY/Pages/default.aspx.
- Angel, Robert and Johnston, Hugh. "Positioned to win." *CA Magazine*, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx
- CPA Australia. *Checklist for purchasing an accounting practice*. 2011. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/purchasing-an-accounting-practice-checklist_2011.pdf.
- CPA Australia. Firm of the Future. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf.
- Davey, Louise. "Making it count." *CA Magazine*, Jan-Feb 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx.
- Defelice, Alexandra, "Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up", *Journal of Accountancy*, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.
- Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.
- Hayes, Michael, "Be an HR resource for your clients." *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David. *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Matthews, Paul and Telfer, Paul. "Jekyll or Hyde?" *Accountancy*, August 2007, 58-59.
- Monks, John and Tovey, David. "In search of greatness." *Accountancy*, March and April 2007, www.thepacepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness. MODULE 1: PLANNING FOR
- Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." *Accountancy*, May 2008, 48-49.
- Pipe, Steve A. "The good, the bad and the ugly." *Accountancy*, July 2008, 34-35.
- Rosenhek, Stephen. "The groundwork comes first." *CA Magazine*, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx.
- Shohet, Phil and Jenner, Andrew. "The importance of being profitable." *Accountancy*, July 2007, 40-41.
- Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. "Build a better career path." *Journal of Accountancy*, May 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

IFAC resources

- IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, which includes IFACnet (the custom accountancy search engine, accessible from the search box at the top of each page)
- IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May-June Results*, July 2012.
www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.
- Practice Management Resources and Tools from IFAC and other organizations:
www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools
- Follow the SMP Committee on Twitter @ IFAC_SMP and Delicious @ifacsmpcommittee (use tags on right to filter by each module of this guide)
- SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (provide feedback and discuss practice management topics related to the topics in this guide)

Bijlage 01 | Checklist voor zelfanalyse

Vaktechnische vaardigheden

- Heeft u een grondige kennis van de belangrijkste diensten die uw praktijk gaat leveren? Zijn er belangrijke hiaten in uw professionele kennis?
- Heeft u praktische ervaring in de levering van deze diensten?
- Zijn uw vaardigheden en ervaring voldoende flexibel om nieuwe problemen te kunnen oplossen op deze essentiële gebieden?
- Heeft u uw vaardigheden goed bijgehouden door regelmatige en gerichte professionele ontwikkeling?

Vaardigheden op het gebied van (people) management

- Gaat u graag om met andere mensen (leiding geven, motiveren, coachen en soms opbouwende kritiek leveren)?
- Beschouwt u zichzelf als een leider of als een volger?
- Wat is uw stijl van leidinggeven? Bent u autoritair? Overtuigd van uw mening en moeilijk daarvan af te brengen? Zoekt u compromissen of consensus? Flexibel? Iemand die zich niet graag vastlegt? Er is niet per se een “goede” of een “slechte” stijl, maar het is essentieel dat u inzicht hebt in uw eigen stijl van leidinggeven zodat u de sterke en zwakke punten ervan kent. Maak een lijst van enkele van de woorden die uw stijl van leidinggeven het best beschrijven.
- Staat u eerlijk en open tegenover een goed doordachte manier van redeneren?
- Zorgt u dat uw meningen en beslissingen zijn gebaseerd op voldoende feiten?
- Werkt u het liefst alleen of als onderdeel van een team?

Financiële middelen

- Heeft u toegang tot financiële middelen om een praktijk op te zetten of u daarin in te kopen zonder meerdere maanden een salaris of andere vorm van beloning te krijgen?

- Kent u de belangrijkste elementen van het runnen en financieren van een accountantspraktijk: de aanwas van onderhanden werk en debiteuren; de doorlopende contante betalingen die u elke week of maand zult moeten doen; de investeringen of andere uitgaven die u in het begin moet doen, nog voordat de praktijk inkomsten oplevert?
- Zou een financiële instelling u geld lenen voor uw praktijk, op redelijke voorwaarden?
- Weet u hoe u uurtarieven moet opstellen voor uw tijd of die van uw medewerkers?

Marketingvaardigheden

- Beschouwt u zichzelf als een effectieve marketingspecialist of verkoper van de diensten van uw huidige werkgever?
- Voelt u zich op uw gemak als u de waarde of de voordelen beschrijft of kwantificeert die uw diensten kunnen hebben voor een klant of potentiële klant?
- Gelooft u dat uw uurtarief of factureerbare tarief een goede afspiegeling is van uw waarde voor uw klanten? Het runnen van een winstgevende praktijk betekent hoe dan ook dat u een bepaald bedrag aan inkomsten genereert uit elk uur dat u voor elke klant werkt. Twijfel aan uzelf kunt u zich niet veroorloven. Het is van essentieel belang dat u gelooft dat u waarde en voordeel levert aan uw klanten. Anders komt uw marketing neer op holle frasen.

Persoonlijkheid/ karaktereigenschappen

- Heeft u vertrouwen in uzelf?
- Bent u bereid hard te werken om uw doelstellingen te bereiken? Soms zult u lange uren moeten maken om deadlines te halen; als u hierdoor gefrustreerd raakt, dan kunt u overwegen om voor meer geld extra personeel aan te nemen.
- Bent u bereid om nu en dan opofferingen te doen om uw doelstellingen te bereiken?
- Vindt u het plezierig om met en voor andere mensen te werken? Klanten, partners en medewerkers zijn allemaal mensen en elke persoon heeft zijn eigen behoeften en verwachtingen van u en uw praktijk. Elk heeft zijn eigen stijl en u zult gebruik moeten maken van de sterke punten die elk van hen in de praktijk inbrengt.
- Hoe gaat u om met werkdruk? De druk van bijvoorbeeld krappe liquiditeit, op persoonlijke vlak of in de onderneming?

Ondersteunende netwerken om u heen

- Zullen uw gezin en/of vrienden uw beslissing steunen om een praktijk te openen? Gunnen ze u de tijd en flexibiliteit om lange uren te werken als dat nodig mocht zijn?
- Hoe zult u zichzelf en/of uw gezin financieel ondersteunen, met name in de aanlooperperiode van een startende praktijk?
- (Speciaal voor eenmanszaken) Heeft u een vertrouwde adviseur (of mentor of coach) met wie u moeilijke kwesties kunt bespreken?

Financieel: Iedereen heeft een eigen mening over het belang (of anderszins) van rijkdom en een andere definitie van een comfortabele leefwijze. Wat is de uwe?

Specifieke dingen die u wilt doen: Welke zijn dit en wat is een realistisch tijdsbestek om ze te bereiken?

Bijlage 02 |

Zaken in de checklist voor het planningsproces die moeten worden behandeld of aangepakt

Juridische structuur

- Eenmanszaak of met partners?
- Keuze van de desbetreffende juridische entiteit: gebruik van specifieke juridische structuren, met hun bijbehorende implicaties en voordelen voor beperking van wettelijke aansprakelijkheid.

Diensten

- De reeks van diensten die moet worden aangeboden;
- Of ze allemaal vanuit de eigen praktijk worden aangeboden of enkele via verwijzing;
- Het beleid met betrekking tot het verwijzen van klanten naar een ander (verwacht u daar bijvoorbeeld weer verwijzingen voor terug?).

Personeel

- De langetermijnmix van eigenaar/partners versus medewerkers;
- Enkele verwijzingen naar carrièremogelijkheden en criteria voor promotie;
- Beleid (zowel de verklaarde richtlijnen als hopelijk een consistente cultuur) ten aanzien van werktijden, vakanties, ander verlof en flexibiliteit om in te spelen op kortdurende gezinssituaties waar medewerkers mee te maken kunnen krijgen;
- Flexibiliteit in het toestaan van thuiswerkregelingen;
- Mogelijke beloningsprogramma's die u wilt implementeren;
- Beleid ten aanzien van het toestaan van langdurig onbetaald verlof of studieverlof etc.; en
- Toegepaste methoden om nieuw personeel aan te trekken en te behouden.

Systemen en procedures

- De specifieke processen die uw team gaat gebruiken om diensten aan klanten te leveren en de mate van flexibiliteit die aan verschillende medewerkers wordt gegeven;
- De sancties die worden toegepast als een systeem wordt genegeerd of niet wordt gevolgd; en
- Precedenten, werkdocumenten en de vereisten voor kwaliteitsbeoordeling van uw beroepsvereniging.

Technologie

Wordt technologie ontwikkeld en geïmplementeerd door interne medewerkers (d.w.z. eigenaar/partners en/of medewerkers) of vindt dit plaats via adviseurs en dienstverleners?

Stel een target voor de kosten om ervoor te zorgen dat vanaf de eerste dag een minimumniveau aan technologie beschikbaar is, dat in de toekomst gelijke tred houdt met de groei van de praktijk.

Marketing en groei

- Enkele overwegingen over de te gebruiken methoden om organische groei in klantaantallen te realiseren;
- Het beleid dat moet worden gehanteerd om klanten bewust te maken van de volledige reeks diensten die de praktijk aanbiedt;
- Het belang van marketing binnen de functieomschrijving van elke persoon;
- Of marketing wordt beschouwd als de verantwoordelijkheid van alle medewerkers die met klanten te maken hebben of dat marketing vooral wordt ingezet door een klein aantal deskundige partners of senior medewerkers; en
- Of groei een belangrijk aandachtspunt is van de praktijk of een bijproduct van succes op alle andere vlakken; of groei uitsluitend wordt gezocht door organische ontwikkeling van klanten en diensten of door middel van fusie/overname.

Financiën

- Een algeheel beleid ten aanzien van de financieringsbehoeften van de praktijk:
 - Gestort kapitaal;
 - Ingehouden winst; en
 - Dividenden/onttrekkingen;
- Een brede benadering van de opties voor lease versus koop bij de aanschaf van kapitaalgoederen;
- De mate waarin de praktijk bereid is om een "lokartikel"-dienst te verkopen of om kortetermijnverliezen te lijden als onderdeel van de ontwikkeling van een bredere reeks diensten op de langere termijn; en
- Toewijzing van verantwoordelijkheden voor financieel beheer, administratie en management van de praktijk.

Bijlage 03 | Sjabloon voor marketingprogramma

Marketingprogramma						
Jaar						
	Marketing- doelstelling	Strategie	Verantwoor- delijkheid	Tijdvensters	Kosten	Verwachte resultaten
Intern						
Voorbeeld 1	Honoraria verhogen met 5%	Financiële planning introduceren in praktijk	Jan Jansen	per 31 december	€28.000	20 klanten van € 2.500 per klant
Extern						
Voorbeeld 2	5 nieuwe klanten maken	Programma van kwartaal- seminars	Jaap de Wit	per 30 september	€14.000	Acquisitie van 1-2 klanten per georganiseerd seminar
				Total		

Bijlage 04 | Voorbeeld van een kantoorhandboek

Dit voorbeeld is als Word-document voor NBA- leden gratis te downloaden van MijnNBA.nl en daardoor eenvoudig aan uw praktijk aan te passen. Ook is hij als pdf beschikbaar op www.nba.nl.

Bijlage 05 | Case Studies

Deze case studies hebben betrekking op enkele van de elementen van de modules en kunnen nuttig zijn om belangrijke zaken te verduidelijken. Het gaat om de volgende hypothetische accountants.

- Kees de Wit is zevenendertig jaar oud. Hij heeft een universitaire commerciële opleiding gedaan en heeft zes jaar gewerkt bij een belangrijke accountantspraktijk. Hij heeft drie jaar geleden zijn beroepsexamens gehaald en is een volwaardig lid van de NBA. Zijn carrière heeft zich voornamelijk gericht op belastingzaken en -advisering en hij wordt gezien als iemand die de potentie heeft om een partner te worden van de praktijk waar hij werkt.
- Maria Schepers is achtendertig jaar oud en bezocht dezelfde universiteit als Kees. Zij werkt op de controleafdeling van dezelfde praktijk als Kees. Ook Maria is volledig gekwalificeerd en staat hoog aangeschreven bij haar huidige werkgever.
- Maria en Kees onderhouden contacten via de praktijk en ook door gedeelde muzikale interesses buiten de praktijk. Bovendien zijn zij en hun beide partners goede vrienden geworden. Ze weten dat specialisatie de nodige professionele voldoening geeft, maar beiden willen een meer algemene adviesdienst bieden aan klanten. Naar hun idee kan dit het beste door samen een nieuwe praktijk op te zetten.

Case study 1.1

Deze case study heeft betrekking op de planningsoefening in paragraaf 3.2 van deze module getiteld “Bent u er klaar voor?” en de checklist voor zelfanalyse in Bijlage 1 van deze module.

Maria en Kees hebben de checklist samen doorgenomen, hun eigen sterke en zwakke punten onderzocht en vervolgens een paar uur besteed aan het bespreken van hun responses en aan het geven van feedback aan elkaar.

Maria en Kees zijn al lang vrienden en hebben professioneel respect voor elkaar. Daardoor kon elk van hen diverse zwakke punten aanwijzen die de ander niet bij zichzelf gezien zou hebben. Het algehele resultaat van hun bespreking was een positieve en realistische vaststelling van de problemen waarmee zij en hun nieuwe praktijk geconfronteerd zouden worden.

Tot de sterke punten van Kees behoren zijn snelle inzicht in de voordelen van bepaalde juridische constructies voor klanten en zijn vermogen om potentiële klanten vroeg in hun zakelijke relatie op hun gemak te stellen, zodat hij hun echte behoeften aan professionele diensten kan begrijpen. Maria wees erop dat Kees' zelfvertrouwen er zo nu en dan toe leidde dat hij opmerkingen van klanten negeerde of hun problemen niet goed aanpakte als hij eenmaal dacht alle feiten te kennen.

Kees heeft meer geld gespaard dan Maria sinds ze van de universiteit kwamen. Hij vindt het niet erg om in eerste instantie meer kapitaal in te leggen voor de praktijk, maar wil wel dat dit binnen twee jaar na het begin wordt gelijkgetrokken. In de tussentijd vindt hij dat hij rente moet ontvangen op de “extra” fondsen die hij inbrengt.

Maria is een rustiger type en zal dus minder waarschijnlijk een snelle groei realiseren in de controlediensten die de nieuwe praktijk aanbiedt. Er wordt niet gedacht dat Maria te timide is om tot een goed professioneel oordeel te komen in haar accountancywerk. Maria besteedde altijd al buitengewoon veel tijd aan haar werk en dus moeten beide partners voorkomen dat het gevoel ontstaat dat de een “meer doet” voor de praktijk dan de ander.

Case study 1.2

Deze case study heeft betrekking op paragraaf 5.4 Marketing en verkoopplan van deze module.

Kees en Maria ontwikkelden hun eerste marketingplan na evaluatie van de marketingactiviteiten van andere praktijken in hun marktgebied. Voor effectieve marketing moet een praktijk zich onderscheiden van de concurrenten. De meeste kleine lokale praktijken beperken hun marketing tot een vermelding in het telefoonboek, een kleine website (die de aandacht vestigt op professionele vaardigheden en hoogwaardige dienstverlening) en een brochure met soortgelijke teksten. Kees en Maria zijn duidelijk gericht op een specifiek soort zakelijke klanten, alsmede op controles voor overheidsdiensten.

Ze besluiten om gebruik te maken van marketingtactieken zoals:

- Een vermelding in het telefoonboek, soortgelijk aan die van andere praktijken;
- Een website met contactgegevens van de belangrijkste medewerkers, alsmede beschrijvingen van verbeteringen of voordelen die de praktijk voor klanten heeft gerealiseerd: beknopte case studies waarbij de winstverbetering of andere tastbare effecten voor de onderneming worden beschreven en getuigenissen van klanten over de praktijk;
- Een brochure met een soortgelijke inhoud als de website;
- Een regelmatige column in de lokale krant, die de mogelijkheid biedt om commentaar te leveren op de effecten van de huidige economische omstandigheden;
- Een eenvoudige brief over de voordelen die de praktijk klanten heeft bezorgd: elke maand wordt een klein aantal brieven verzonden naar geselecteerde klanten in bepaalde gebieden, die passen binnen het profiel van de “ideale klant” van de praktijk; en
- Een ondernemingslogo dat professioneel is, maar toch anders dan dat van de typische accountantspraktijk, ontwikkeld door een professioneel grafisch ontwerp bureau.

De marketinginspanningen zijn gericht op het winnen van nieuwe klanten in de eerste jaren van het bestaan van de praktijk. Voor de eerste drie jaar van de praktijk is een jaarlijkse honorariumgroei voorzien van 50%. Kees en Maria stellen een jaarlijkse begroting op voor de kosten van marketingmateriaal en daarnaast is er een tijdsbudget voor de uren die worden bijgedragen door de medewerkers van de praktijk.

Enkele jaren na de ontwikkeling en implementatie van deze vroege marketingstrategie, als de praktijk diverse partners en vijf verschillende divisies heeft voor het leveren van professionele diensten, wordt het marketingplan uitgebreid. Een groter deel van de marketinginspanningen wordt gericht op het promoten van de voordelen die elke dienst heeft geleverd.

Dezelfde onderliggende principes worden nog steeds gebruikt: de focus ligt op het meetbare voordeel dat klanten uit een bepaalde dienst hebben behaald. Als gevolg daarvan groeit het assortiment brochures (een brochure per divisie).

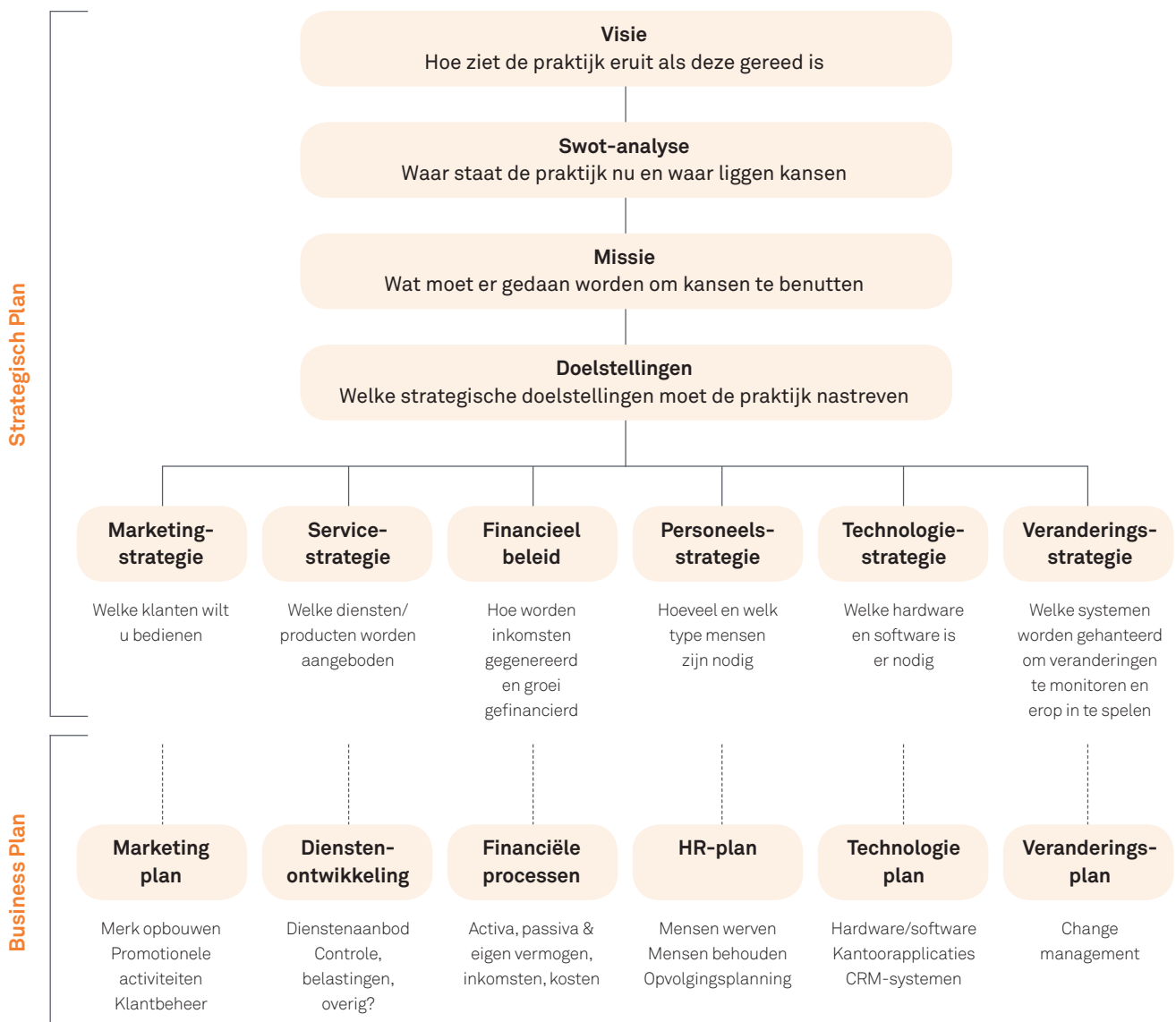
De brieven die worden verzonden aan potentiële klanten worden centraal geschreven en gedistribueerd. Zo wordt dubbel werk voorkomen en ontstaat voor potentiële klanten een consistent beeld. De brief richt zich op enkele van de diensten die de praktijk aanbiedt om de aandacht te vestigen op de brede deskundigheid waarover de praktijk beschikt.

Nu wil de praktijk diensten aanbieden via cross-selling. Elke divisie heeft uiteraard een direct belang in het promoten van de eigen diensten. Het echte voordeel voor de praktijk ontstaat echter als elke divisie klanten kan informeren over de voordelen van relevante diensten die worden geleverd door andere divisies. De praktijk heeft besloten om:

- Werkcodes te gebruiken om de diensten te bepalen die elke klant op dit moment gebruikt;
- De partner aan het hoofd van elke divisie deze lijst met diensten per klant te laten evalueren om klanten te bepalen bij wie andere diensten kunnen worden geïntroduceerd. Vervolgens wordt een brief en brochure aan potentiële klanten gezonden.
- Tijdens besprekingen met elke klant cross-selling van specifieke diensten te versterken, mogelijk in het bijzijn van een senior medewerker van de andere divisie.

Het marketingplan is veranderd door zich meer te richten op de specifieke divisies, maar alle partners zijn zich bewust van de noodzaak om waar relevant aanvullende diensten te verkopen via cross-selling. Als gevolg daarvan verbeteren de Key Performance Indicators (KPI's).

Bijlage 06 | Diagram voor strategische planning



Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

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

T 020 301 03 01
F 020 301 03 02
E nba@nba.nl
I www.nba.nl