

VIERDE PUBLIEKE MANAGEMENT LETTER NBA

Vijf signalen en aanbevelingen voor de glastuinbouw

Na drie publieke management letters over andere sectoren en een open brief over pensioenen, publiceert de NBA in het kader van Kennis Delen een management letter over een dynamische mkb-topsector: de glastuinbouw.

TEKST MICHÈL ADMIRAAL EN IRENE KRAMER* | BEELD NATIONELE BEELDBANK, MARJA BROUWER

KENNIS DELEN

De publieke managementletter is het resultaat van het NBA-beleidsprogramma Kennis Delen. De collectieve kennis van accountants wordt ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in economische sectoren. Het accent ligt op het onderkennen van bestuurlijke risico's op financieel en administratief gebied. De NBA doet dit om tijdig de 'bel te luiden' over de maatschappelijke relevantie en formuleert tegelijk aanbevelingen.

Eerder bracht de NBA publieke managementletters uit over Verzekeringen (juni 2010), Langdurige Zorg (november 2010) en Commercieel Vastgoed (juni 2011), en een open brief over Pensioenen (februari 2011). Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Ook de politiek heeft oog voor de publieke managementletters van de NBA. Minister Jan Kees de Jager van Financiën schrijft in zijn brief aan de Tweede Kamer op 14 september 2011: 'Een andere concrete maatregel is het door de beroepsorganisatie van accountants uitbrengen van publieke management letters waarin de belangrijkste risico's binnen een bepaalde sector publiekelijk worden gesignaleerd.'

Glastuinbouw is een typische sector in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf: ondernemers volop in beweging en met een sterke internationale positie. Maar de internationale concurrentie neemt toe en de globalisering heeft zijn keerzijde, denk aan de gevolgen van de EHEC-bacterie in Duitsland voor de Nederlandse tuinders. Hoog tijd voor een publieke managementletter. In de publieke managementletter 'Van vakmanschap naar ondernemerschap' presenteert de NBA vijf signalen en aanbevelingen aan belanghebbenden in deze mkb-sector: drie voor de ondernemers, één voor de overheid en één voor alle accountants. De centrale boodschap is dat glastuinbouwbedrijven zich moeten realiseren dat de huidige veranderingen in de wereld wijzigingen in de bedrijfsstrategie vereisen. Vakmanschap en traditioneel beproefde methoden om winstgevend te blijven voldoen niet meer. Professioneel ondernemerschap is nodig, met een duidelijke toekomstvisie. Het accent moet van areaalvergroting naar specialisatie, innovatie en marketing verlegd

'DE PUBLIEKE MANAGEMENT LETTER PRESENTEERT VIJF SIGNALEN EN AANBEVELINGEN: DRIE VOOR ONDERNEMERS, ÉÉN VOOR DE OVERHEID EN ÉÉN VOOR ACCOUNTANTS IN DE SECTOR.'



KABINET: NEGEN TOPSECTOREN

Het kabinet gaat samen met ondernemers en onderzoekers negen cruciale sectoren van onze economie gericht versterken. Alle topsectoren hebben een sterke internationale positie. Bedrijven en de wetenschap werken samen aan innovaties. Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (plantgoed) is één van die negen topsectoren (zie de Kamerbrief minister van EL&I van 13 september 2011, 'Naar de top: het bedrijvenbeleid in actie(s)').

WERKGROEP MKB-SECTOR GLASTUINBOUW

De volgende accountants (allen AA) maken deel uit van de werkgroep:

René Boutkan (Boutkan Accountancy)

Ron Dijkshoorn (Flynth Adviseurs & Accountants)

Arjan Dijkshoorn (Alfa Accountants & Adviseurs)

Tim Kester (Kester & Partners Accountancy)

Theo Prins (Stolk & Partners Accountants & Belastingadviseurs)

Jacques Vonk (Bloemendaal-Ruigrok Accountants & Adviseurs)

Henry Zwinkels (WEA Accountants & Adviseurs)

'DE TRADITIONELE FOCUS OP KOSTPRIJSVER- LAGING DOOR AREAALVERGROTING GEEFT NIET ALTIJD MEER KANS OP SUCCES.'

worden en daarnaast zijn financiële buffers nodig om de grilligheid van de markt op te kunnen vangen. De overheid kan een bijdrage leveren door naast het topsectorbeleid (zie kader 'Negen topsectoren') te zorgen voor toegesneden regelgeving. Accountants kunnen helpen door ook als adviseur een professioneel kritische houding aan te nemen en ondernemers zonnig nadrukkelijk te waarschuwen.

TOPSECTOR IN BEWEGING

De oorsprong van de glastuinbouw ligt in lokale familiebedrijven, die zich konden door ontwikkelen vanwege de gunstige klimaatomstandigheden en de lage gasprijs. Door het veilingsysteem was de verkoop min of meer gereguleerd.

De bakens zijn inmiddels flink verzet. Veel bedrijven hebben de overstap gemaakt naar grootschalige productie. Om marktpositie te bewaren zijn steeds omvangrijkere investeringen nodig. De internationale concurrentie neemt toe. Globalisatie heeft de sector een kwetsbaar imago gegeven en het verloop van de prijzen wordt steeds grilliger. De traditionele focus

op kostprijsverlaging door areaalvergroting geeft niet altijd meer kans op succes.

De overheid doet een duit in het zakje door strenge milieu- en voedselveiligheidseisen, zonder dat de sector dit als marketingtool weet in te zetten.

Vanwege de slechte resultaten de laatste jaren zijn veel glastuinbouwbedrijven door hun bankiers onder bijzonder kredietbeheer gebracht. Er is behoefte aan professioneel ondernemerschap en betere onderlinge samenwerking.

WERKGROEP MKB-ACCOUNTANTS

Een werkgroep van mkb-accountants in de sector (zie kader) heeft kennis en ervaring uit de dagelijkse samenstel- en adviespraktijk samengebracht in deze publieke managementletter.

Werkgroep lid Theo Prins (Stolk en Partners): "Het is goed met z'n allen na te denken over de collectieve vraagstukken die we op ons pad vinden. Eens te meer als we daarmee een breed gedragen signaal kunnen afgeven aan stakeholders en bijvoorbeeld de overheid." Henry Zwinkels (WEA) vult aan: "Mooi om te zien dat wij veel gelijke ervaringen in de glastuinbouw hebben. Ik vond het ook leuk iets terug te doen voor de sector en de NBA." Dit resulteerde in vijf concrete signalen met bijbehorende aanbevelingen (zie kader).

EIGEN ACCENT

Alle signalen uit de publieke managementletter zijn belangrijk, maar desgevraagd willen de experts uit de werkgroep wel hun eigen accent leggen.

Jacques Vonk (Bloemendaal-Ruigrok): "Ik vind het signaal over professioneel ondernemerschap in een groeiende onderneming het meest signaalwaardig. Door ervoor te zorgen dat je in control bent, ben je als ondernemer ook minder kwetsbaar op de andere signalen, zoals de noodzaak om buffers aan te houden in een grillige markt en het ondernemen in een steeds internationalere markt."

Prins sluit aan op dit laatste punt: "Het signaal over het internationale karakter van het ondernemen met daarin met name aandacht voor marketing, innovatie en specialisatie is heel belangrijk. Gelukkig gebeurt er op dat gebied al wel het nodige, maar de aandacht moet daar continu op gericht blijven. Vragen als: waar bevinden zich onze klanten, wat willen onze klanten precies, wat zijn hun specifieke wensen? Kortom, waarde toevoegen daar waar de klant het vraagt en tevens bereid is daarvoor te betalen."

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Kenmerkend voor een publieke managementletter is dat er praktijkvoorbeelden in staan, om de signalen



HARRY GEERLOFS: 'ONDERNEMERS MOETEN KRITISCH ZIJN OP HUN MOGELIJKHEDEN, EN ACCOUNTANTS MOETEN VOORAF KRITISCH DOORVRAGEN OP INVESTERINGSPLANNEN.'



DIRK TER HARMSSEL: 'HET PROFESSIONEEL KRITISCH OPTREDEN VAN DE ACCOUNTANT SPEELT ZICH VAAK ONZICHTBAAR AF VOOR HET MAATSCHAPPELIJK VERKEER.'

aansprekend te maken. De accountants uit de werkgroep haalden deze uit hun dagelijkse praktijk. Geanonimiseerd natuurlijk, en het betreft zowel *bad* als *good practices*.

In het signaal waar het internationale karakter van het ondernemen centraal staat, wordt onderneming F geïntroduceerd als goed voorbeeld:

"F onderkende tijdig het gevaar van de massaproductie van rozen in het buitenland. Haar visie was dat altijd ruimte bestaat voor rozen van de allerhoogste kwaliteit. Deze zijn zeer kostbaar om te produceren en vereisen een enorm kapitaalintensieve investering. Op het moment dat de bulkproductie van rozenteelt nog voldoende opbracht, sloopte F bestaande capaciteit en investeerde fors in een geheel nieuwe opzet. Deze gespecialiseerde teelt vereist extreem veel kunstmatig groeilicht. Om dit mogelijk te maken investeerde F in een warmtekrachtinstallatie. Hiermee wordt stroom opgewekt, terwijl de restwarmte verkocht kan worden. Onder deze condities worden op milieuvriendelijke wijze rozen van de allerhoogste kwaliteit geproduceerd. Waar veel rozenkwekers gedwongen werden te stoppen, rendeert F als nooit tevoren. Haar superrozen worden onder een specifiek merk verkocht in heel Europa, er is een aparte markt voor ontstaan. F onderstreept in haar marketing dat de echte superkwaliteit uit Holland komt."

SIGNAAL AAN ACCOUNTANTS

NOvAA-voorzitter Dirk ter Harmsel is medeondertekenaar van de publieke managementletter Glastuinbouw, samen met Harry Geerlofs, mkb-lid van de NBA Signaleringsraad. De signaleringsraad is verantwoordelijk voor de maatschappelijke duiding van de verzamelde kennis, ervaring en reacties in Kennis Delen. Ter Harmsel was aanwezig bij de Stakeholdermeeting waar de conceptpublicatie werd besproken met onder andere het ministerie van EL&I, brancheorganisatie LTO Noord Glaskracht, ABN Amro en Rabobank. Wat hem het meest opviel, was de discussie naar aanleiding van het signaal aan accountants.

VAN VAKMANSCHAP NAAR ONDERNEMERSCHAP: VIJF SIGNALLEN

De publieke management letter voor de glastuinbouw bevat vijf signalen en aanbevelingen:

Signalen

- 1 Van vakmanschap naar ondernemerschap
- 2 Buffers in een grillige markt
- 3 Ondernemen is internationaal
- 4 Behoeft aan maatgesneden regelgeving
- 5 Accountant als kritische adviseur

Aanbevelingen

- 1 Zorg voor professioneel ondernemerschap
- 2 Creëer voldoende financiële ruimte
- 3 Onderken dat ondernemen internationaal is
- 4 Zorg voor toegesneden regelgeving
- 5 Durf ook als adviseur kritisch te zijn

Ter Harmsel: "Iedereen is het er over eens dat de accountant een professioneel kritische houding moet hebben. Een lastig punt hierbij is dat het professioneel kritische optreden van de accountant zich vaak onzichtbaar afspeelt voor het maatschappelijk verkeer, bijvoorbeeld bij de ondernemer aan de keukentafel." En het is niet altijd in het belang van de ondernemer om de aan die keukentafel besproken twijfels openbaar te maken. "Het is goed dat over deze bijzondere positie van de accountant met belanghebbenden wordt gediscussieerd", aldus Ter Harmsel. "Het draagt bij aan een beter samenspel tussen de verschillende partijen en dus aan de positie die mkb-accountant in het maatschappelijk verkeer inneemt."

KRITISCHE HOUDING

Ook Geerlofs benadrukt dit signaal: "De signaleringsraad is van oordeel dat wij als beroepsgroep van accountants bereid moeten zijn om de hand ook in eigen boezem te steken, als we aan stakeholders van de sector signalen afgeven. De aandacht voor het belang van een kritische houding in de publieke managementletter, voor zowel ondernemers als accountants, kan de sector vooruit helpen. Ondernemers moeten kritisch zijn op zichzelf en hun mogelijkheden, en accountants moeten vooraf kritisch doorvragen op investeringsplannen. Wees en blijf alert!" □

Noot

* Michèl Admiraal RA is adviseur en Irene Kramer RC is senior stafmedewerker bij de afdeling Beroepsontwikkeling & Beleid van de NBA. Beiden maken deel uit van het programmteam Kennis Delen.