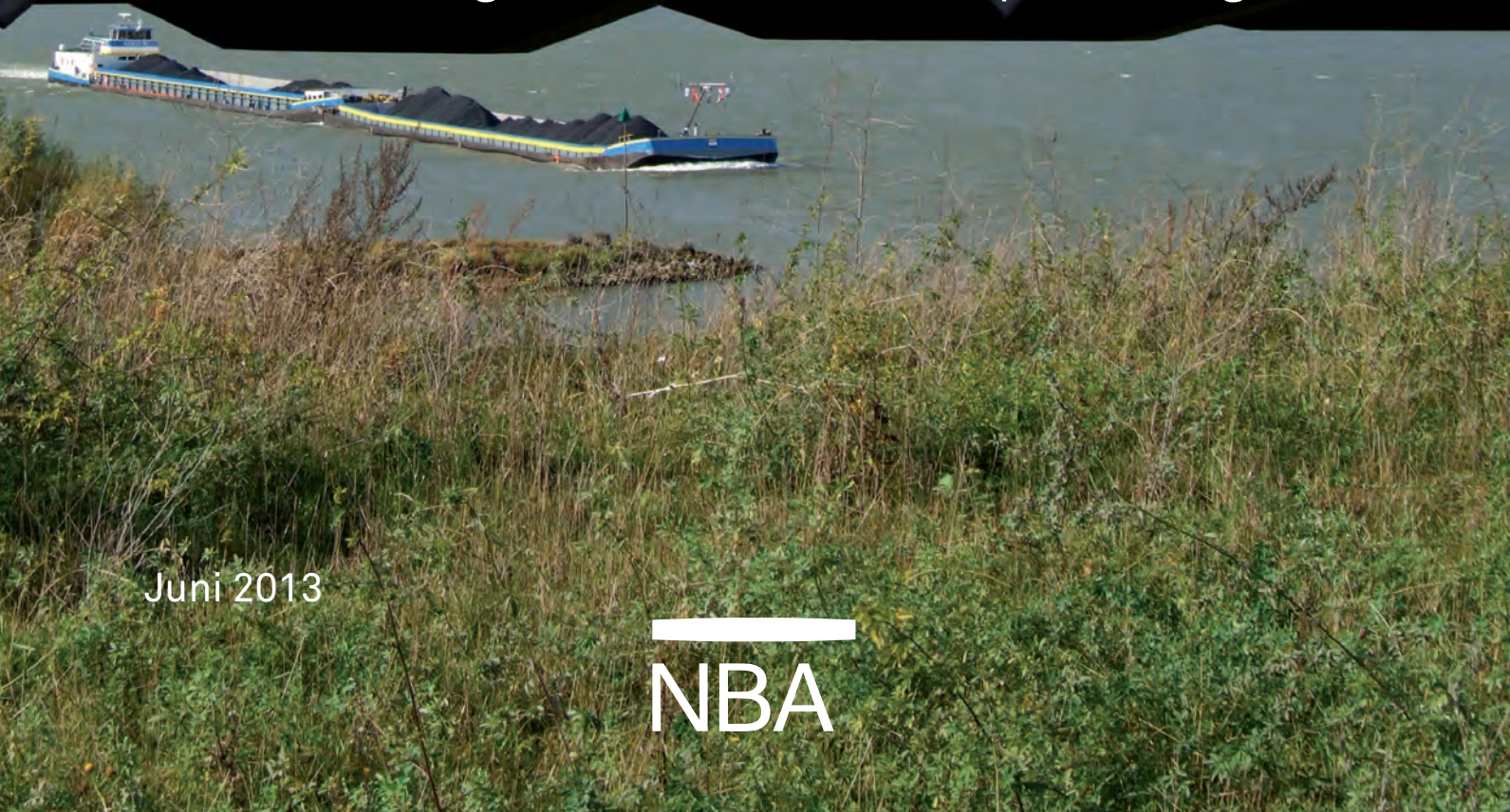




Tussen stoppen en doorgaan

Publieke managementletter voor Transport en Logistiek



Juni 2013

NBA

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

De leden van de NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Aan ondernemers in de sector transport en logistiek en overige belangstellenden

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum	Onderwerp	Referentie	Bijlage(n)
28 juni 2013	PML	HvC	

Geachte heer, mevrouw,

De sector transport en logistiek levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. De sector bestaat uit verschillende subsectoren die een grote diversiteit aan activiteiten, omvang en problematiek vertonen. De algemene tendens is echter dat door prijsdruk en laag rendement het voortbestaan van steeds meer bedrijven in gevaar komt. Het aantal faillissementen neemt schrikbarend toe. Nederland ervaart als handels- en distributieland bij uitstek de nadelige effecten van de wereldwijde economische crisis.

Wij presenteren in deze publieke managementletter (PML) *Tussen stoppen en doorgaan* vijf signalen en aanbevelingen. Hierbij staan drie subsectoren centraal: goederenvervoer, binnenvaart en logistieke dienstverlening. De signalen zijn bestemd voor ondernemers, brancheorganisaties, financiers, accountants en overige belangstellenden:

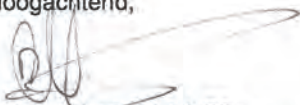
1. Accountants dringen aan op koerswijziging
2. Waardering vaste activa stevig onder druk
3. Duurzaamheid en innovatie zijn het kind van de rekening
4. Complexiteit regelgeving regelmatig onderschat
5. Specifieke sector kennis onmisbaar voor accountants

Continuïteit vormt een voortdurend aandachtspunt. Door de aanhoudende slechte resultaten raken ondernemingsreserves uitgeput en adviseren accountants hun klanten om na te denken over de toekomst van hun bedrijf. Laag rendement kan ook betekenen dat activa afgewaardeerd moeten worden, wat effect heeft op de financieringsmogelijkheden. Investeren in duurzaamheid en innovatie zijn belangrijk, maar krijgen door de crisis minder prioriteit. Tenslotte is goede kennis van wet- en regelgeving essentieel, niet alleen voor de ondernemer, maar ook voor zijn of haar accountant.

Daarom is het laatste signaal voor onze eigen leden bestemd: zorg voor voldoende kennis van de sector. Dit is niet alleen van belang voor de werkzaamheden rond de jaarrekening, maar nodig om de rol van adviseur in slechte tijden goed te kunnen vervullen.

Deze PML is gebaseerd op de kennis van onze leden werkzaam in de sector. Diverse belanghebbenden, onder wie Transport & Logistiek Nederland (TLN), FENEX, ABN AMRO en Stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie (NIWO) hebben hun commentaar aan ons kenbaar gemaakt. Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen.

Hoogachtend,



Dirk ter Harmsel AA FB
Plaatsvervangend voorzitter NBA



Harry Geerlofs AA
Lid NBA Signaleringsraad

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Sector in zwaar weer	7
Signaal 1: Accountants dringen aan op koerswijziging	10
Signaal 2: Waardering vaste activa stevig onder druk	12
Signaal 3: Duurzaamheid en innovatie zijn het kind van de rekening	14
Signaal 4: Complexiteit regelgeving regelmatig onderschat	16
Signaal 5: Specifieke sector kennis onmisbaar voor accountants	18
Reacties belanghebbenden	21
Colofon	29



Sector in zwaar weer

De sector transport en logistiek levert met een productiewaarde van 59 miljard euro een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. De sector maakt deel uit van het topsectorenbeleid van de Rijksoverheid. Zij bestaat uit 24.000 bedrijven met in totaal 335.000 werknemers en levert een aandeel in de Nederlandse productie ruim 5 procent¹. Als gekeken wordt naar alle logistieke activiteiten die zich in het Nederlandse bedrijfsleven voordoen (de functionele benadering), dan verdubbelen de cijfers zich ruimschoots: een productiewaarde 126 miljard euro, 813.000 werknemers en een aandeel in de productie van 11 procent. Zonder vervoer staat de Nederlandse economie stil.

Speelveld nader bekeken

De sector is zeer divers van karakter en bestaat uit verschillende subsectoren. Alleen al brancheorganisatie TLN onderscheidt vijftien subverenigingen, van afvalstoffentransport tot zeecontainervervoer. De problematiek bij railbedrijven of luchtvaartmaatschappijen is geheel anders dan bij de binnenvaart of de verzorging van opslag en distributie. Per subsector verschillen de bedrijven enorm in omvang, variërend van kleine eenmansbedrijven tot grote multinationals.

In deze publieke managementletter staan drie subsectoren centraal. Ze zijn gekozen omdat ze een goede afspiegeling vormen van de gehele sector en voor het brede publiek de meest herkenbare subsectoren vormen. Met als laatste overweging dat juist deze subsectoren de afgelopen jaren in zwaar weer terecht zijn gekomen:

- Goederenvervoer over de weg voor derden.
- Binnenvaart. Binnen deze sector zijn relatief veel kleine ondernemingen actief.
- Logistieke dienstverlening. Dit betreft bedrijven die zich bezighouden met expeditie, op- en overslag (warehouse)

ing) en de hiermee verbonden dienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van douaneafhandeling en BTW.

Hoewel ook bij deze subsectoren de bedrijfsomvang kan variëren van eigen rijders of binnenvaartschippers die op hun schip leven tot grote controleplichtige dochterbedrijven van multinationals, acht de NBA de signalen voor alle bedrijven relevant. Omdat de gemiddelde bedrijfsomvang beperkt is, wordt binnen de drie subsectoren veel gebruik gemaakt van de diensten van een MKB-accountant.

Continuïteit eerste agendapunt

Nederland is een handels- en distributieland bij uitstek. De effecten van de wereldwijde economische crisis zijn daarom goed voelbaar. Dit geldt in het bijzonder voor de sector transport en logistiek. De sector is door haar internationale karakter afhankelijk van de ontwikkeling van de wereldhandelsstromen. Deze hebben in de afgelopen jaren een grote terugval laten zien. In 2011 vond weliswaar een opleving plaats, maar in 2012 was alweer sprake van krimp. Voor 2013 en verder zijn de vooruitzichten onzeker.

De sector wordt in het algemeen gekenmerkt door lage winstmarges, hoge investeringen en grote fluctuaties in tarieven. Dit stelt hoge eisen aan het ondernemerschap. Het flexibel maken van de kosten, het bewaren van reserve in de kredietruimte, het verbeteren van de bedrijfsvoering en het benutten van omzetkansen zijn belangrijke middelen om te overleven in een cyclische sector. Doordat de recessie echter langer duurt dan verwacht, slinken de reserves van de bedrijven en is het weerstandsvermogen afgenomen. Een veeg teken is dat bij de verlenging van bestaande vergunningen door NIWO in bijna 20 procent van de gevallen een beroep wordt gedaan op achtergestelde leningen in plaats van opgebouwd eigen vermogen. Hoewel het

¹ Bron: CBS Monitor topsectoren 2010 (eerste meeting), 2012



vermogen ondergebracht kan zijn binnen andere vennootschappen van een groep, betekent minder eigen vermogen ook minder ruimte om nieuwe leningen af te sluiten. Dit wordt versterkt door de strengere opstelling van de banken. Tekenend is de stijging van het aantal faillissementen in de sector, een trend die zich dit jaar naar verwachting zal voortzetten. Doorgaan of een andere weg inslaan is voor elke ondernemer een prominent agendapunt geworden. Accountants vervullen hierbij een signalerende en adviserende rol.

De gevolgen van de economische terugval worden versterkt door overcapaciteit. In goede jaren is veel geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding, die nu in slechtere jaren is opgeleverd. Investerings in capaciteit hebben een lange terugverdientijd en kunnen op korte termijn niet zonder verlies uit de markt gehaald worden. Overcapaciteit heeft een nadelig effect op de prijsvorming en het rendement in de sector. Het kan ook betekenen dat ondernemingen hun bestaande investeringen moeten afwaarderen, wat weer een nadelig effect heeft op de eigen vermogenspositie. Deze problematiek speelt niet alleen in Nederland. Zo dreigde dit voorjaar een staking van Belgische binnenvaartschippers over te slaan naar Nederlandse collega's. Door een teveel aan nieuwe schepen in een gekrompen markt worden schippers gedwongen om vracht beneden kostprijs te vervoeren.

Andere belangrijke thema's

De sector is ook sterk internationaal georiënteerd. Bijna elke onderneming heeft te maken met internationale contacten. De laatste jaren is vooral sprake van toenemende concurrentie vanuit het buitenland, vooral vanuit landen die recent tot de Europese Unie zijn toegetreden en vaak minder strikte en geharmoniseerde regelgeving kennen. Bovendien liggen de loonkosten in dergelijke landen beduidend lager dan in Nederland. Deze concurrentie kan mede hierdoor vanuit een goedkopere positie werken. Verder kan het mazen bieden voor malafide ondernemingen. Hierdoor ontstaat een ongelijk speelveld voor Nederlandse bedrijven die zich wel aan de regels willen houden.

Het thema duurzaamheid neemt in betekenis toe. Klanten, eindgebruikers en overheid stellen steeds meer eisen op dit gebied. Om hierop in te kunnen spelen worden automatisering en innovatie steeds belangrijker. Dit heeft zijn weerslag op de eisen die aan medewerkers worden gesteld: niet langer is praktijkervaring doorslaggevend, maar vooral kennis van geautomatiseerde systemen. Samen met de toenemende vergrijzing van het personeel vormt dit een belangrijke uitdaging: voldoende goed gekwalificeerde medewerkers

werven om de vraag naar goede vervoersoplossingen in de toekomst blijvend op te kunnen vangen. De komende acht jaar pensioneert een op de vier medewerkers in de sector, terwijl nauwelijks sprake is van nieuwe instroom. Bij het binnenlands wegvervoer is dit het meest urgent. Op dit terrein heeft de sector duidelijk nog een imagoprobleem.

Signaal 1 |

Accountants dringen aan op koerswijziging

De gevolgen van de economische teruggang worden al langere tijd binnen de sector gevoeld. Omdat deze situatie voorlopig weinig dreigt te veranderen raken de reserves van de ondernemingen uitgeput. Steeds vaker zal de accountant aan de ondernemer de vraag stellen of doorgaan op bestaande koers nog wel zinvol is.

Uitwerking

De sector transport en logistiek heeft veel last van de economische recessie. Met name in het wegvervoer en recent ook bij de binnenvaart neemt het aantal faillissementen toe. Belangrijke oorzaken zijn:

- Algehele terugval in de wereldhandel en -distributie
- Overcapaciteit met als gevolg teveel aanbod in de markt
- Toetreding tot de internationale markt van nieuwe, grote Europese bedrijven
- Opkomst van landen met lagere kostenstructuren en minder strikte regelgeving
- Strengere financieringsvoorwaarden van banken
- Verslechterende betalingsmoraal bij verladers

Prijsvorming en rendement staan onder druk. De situatie wordt steeds nijpender, want het economisch perspectief blijft somber. Hierdoor raken de ondernemingsreserves steeds verder uitgeput en komt de continuïteit in de knel.

In dergelijke omstandigheden is het belangrijk om op de kleintjes te letten, zoals het bewaken van de doorbelasting van alle opdrachtgebonden kosten. Dit is niet altijd goed verankerd, evenals de snelheid van factureren. Hierdoor kan omzet verloren gaan. Wat ook niet meehelpt, is de verlenging van betaaltermijnen door verladers. In meer dan 75 procent van de gevallen wordt de gebruikelijke termijn van een maand overschreden, sommige grote bedrijven rekken dit zelfs op naar drie maanden.

Banken waren tot voor kort redelijk flexibel bij financiële problemen en boden de ruimte om problemen op te lossen. Door de aangescherpte bankregels (waaronder Basel III) is dit ingrijpend veranderd. Banken verstrekken minder snel financieringen en zijn sneller geneigd om verliezen op oninbare leningen te nemen. Dit leidt onvermijdelijk tot een toename van het aantal gedwongen verkopen en faillissementen. Voor de sector is dit geen oplossing. De oude eigenaar blijft met een restschuld achter, terwijl de nieuwe tegen lagere kostprijs kan werken. Zo blijft de overcapaciteit bestaan. De toename van het aantal nieuwe eigenaren versterkt nog eens de kans op faillissement van bestaande ondernemingen, omdat nieuw toetredende ondernemingen beter bestand zijn tegen lagere prijzen. Voor de binnenvaart is een gerichte sanering mogelijk een oplossing. Voor het overige zal de marktwerking haar werk doen. Vooral voor MKB-bedrijven wordt het moeilijker om in de markt te blijven opereren. Grotere partijen hebben in het algemeen meer financiële mogelijkheden om investeringen te blijven doen en houden het langer vol.

Stoppen of doorgaan is belangrijk agendapunt. Op dezelfde route doorgaan, uitbreiden, inkrimpen of zelfs stoppen? Concrete vragen die de accountant aan zijn klanten zal voorleggen. Hij kent de sector en kan zijn klant helpen bij het doorrekenen van alternatieve routes. Het kan voor een MKB-ondernemer moeilijk zijn om te erkennen dat het beter is drastisch te reorganiseren of te stoppen, dan jaren verliezen te blijven opbouwen. Zeker als dit arbeidsplaatsen kost, of de eigen oudedagsvoorziening. Vanuit zijn onafhankelijke positie kan de accountant zijn klant een spiegel voorhouden en aandringen om de bestaande ondernemingskoers nog eens kritisch door te lichten. Hij kan vragen neerleggen die de klant zichzelf misschien niet durft te stellen, op een moment dat er nog voldoende alternatieven beschikbaar zijn.

Negatief voorbeeld

Te optimistische uitbreidingsinvestering

Logistiek dienstverlener A is gespecialiseerd in opslag, verwerking en distributie van chemische stoffen. In de jaren van groei is besloten om een nieuw pand te bouwen met financiering door de bank. A raakt een grote klant kwijt en krijgt door een gebrekkige administratie problemen met de belastingdienst over invoerheffingen. Door de hoge kosten en achterblijvende omzet gaat A bijna failliet. A is niet in staat om de reorganisatie alleen uit te voeren. Het is aan de coulance van de bank te danken dat tijd wordt gewonnen om een nieuwe zakenpartner te vinden die kennis en financiële middelen levert, zodat er weer positieve vooruitzichten zijn. Zou de situatie zich nu voordoen, dan had de bank veel minder armslag om mee te werken en was A direct failliet gegaan.

Positief voorbeeld

Specialisatie en flexibiliteit vergroot de winstgevendheid

Logistiek dienstverlener B is in de jaren voor de economische crisis flink gegroeid. Tijdens deze periode heeft B zich gespecialiseerd in het organiseren van vervoer met behulp van gekwalificeerde medewerkers en goede contractspartijen. Verder heeft B zijn kosten zo flexibel mogelijk gemaakt via kortdurende huurcontracten voor het te gebruiken vastgoed. Door deze werkwijze en door automatisering in te zetten om de winstgevendheid per opdracht te beoordelen, weet B ook in moeilijke tijden een acceptabel rendement te maken en waar nodig zijn organisatie binnen redelijke termijn aan te passen.

AANBEVELING 1: Ga uit van de nieuwe realiteit

Ondernemers

- Maak keuzes in de bedrijfsstrategie: moeten de activiteiten gelijk blijven of is een koerswijziging nodig. Blijf ook in moeilijke tijden reëel over de toekomst. Het kan lastig zijn om toe te geven dat het beter is om het roer om te gooien, dan om gewoon door te gaan. De accountant zal hierbij als kritisch klankbord optreden en helpen om alternatieve scenario's door te rekenen. Het vereist speciale adviesvaardigheden om ook in dergelijke situaties duidelijkheid te scheppen en objectief te blijven.
- Bewaak afspraken met bankiers en financiers. Informeer hen tijdig bij tegenvallende resultaten, zodat er genoeg ruimte blijft om samen tot een oplossing te kunnen komen. Probeer altijd extra kredietruimte voor tegenvallers in te bouwen.
- Zorg voor tijdige facturering en een volledige doorbelasting van opdrachtgebonden kosten. Factureer ook de kleintjes, laat geen omzet liggen. Maak heldere afspraken over de betaaltermijnen van de debiteuren en houd de debiteur aan die termijnen. Denk eventueel na over alternatieve mogelijkheden zoals supply chain financiering (financiering in samenwerking met ketenpartners).

Brancheorganisaties

- Ga als sector de discussie aan over een collectieve oplossing voor de overcapaciteit. Voor de binnenvaart valt er te denken aan een vrijwillige sanering door het uit de vaart nemen van technologisch verouderde schepen.

Signaal 2 |

Waardering vaste activa stevig onder druk

De sector is kapitaalintensief doordat transportmiddelen en opslagfaciliteiten hoge investeringen vergen. Daartegenover is al jaren sprake van structureel lage rendementen. Dit kan aanwijzingen opleveren dat vaste activa niet rendabel zijn te exploiteren en daarom te hoog in de boeken zijn opgenomen. De hieruit voortvloeiende afwaarderingen zetten de eigen vermogenspositie onder druk en daarmee het toekomstperspectief.

Uitwerking

Logistieke dienstverlening vereist in het algemeen hoge investeringen in vaste activa. Een binnenvaartschip, een vloot vrachtwagens, een warehouse of een distributiepoint leggen een groot beslag op het vermogen van de onderneming. Vaste activa hebben meestal een langere terugverdientijd en leiden tot kosten die maar in beperkte mate zijn te beïnvloeden. Te denken valt aan de jaarlijkse afschrijvingen, onderhoudskosten en de rente en aflossing van de financiering. Dit beperkt de flexibiliteit en de mogelijkheid om snel in te spelen op veranderingen in de sector.

Investeringen vergen ook de nodige tijd. In goede jaren zijn door logistiek dienstverleners grote uitbreidingsinvesteringen gedaan die in de economische mindere tijden in bedrijf zijn genomen. Vaak volledig gefinancierd door een bank. De economische crisis heeft geleid tot afname van de totale goederenstroom, overcapaciteit en prijsdruk. Omdat de kosten van de investeringen grotendeels vast zijn, ontbreekt het ondernemers aan mogelijkheden om lagere prijzen te compenseren door verlaging van de kosten. Vaak zijn investeringen in capaciteit ook klantspecifiek, terwijl het risico om klanten kwijt te raken toeneemt doordat er steeds meer met korte contracttermijnen wordt gewerkt.

Deze risico's noodzaken de logistiek dienstverlener ertoe om serieus te kijken naar de huidige waardering van zijn

activa. Hij moet zich afvragen of waardering tegen historische kostprijs verminderd met afschrijvingen nog steeds terecht is. Is het verwachte rendement wel voldoende om de bestaande waarde te kunnen realiseren? Als dat niet het geval is, is afwaardering naar lagere bedrijfswaarde onvermijdelijk. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben voor de eigen vermogenspositie en daarmee het voortbestaan van de onderneming. Afwaardering kan ook betekenen dat niet langer wordt voldaan aan de financieringsvoorwaarden van de banken. Deze zullen aanvullende eisen opleggen of zelfs de financiering intrekken. Uitstellen van afwaardering heeft echter geen zin. Het leidt tot een verkeerd inzicht in het rendement en kan als effect hebben dat verkeerde beslissingen worden genomen.

In zulke situaties is het belangrijk om een reëel toekomstperspectief en een duidelijke ondernemingsstrategie te hebben, waarbij rekening wordt gehouden met zowel de sterke als de zwakke kanten van het bedrijf. Het helpt hierbij om verschillende toekomstscenario's te laten doorrekenen.

Negatief voorbeeld

Tegenvallende verkoop schip laat pensioen verdampen

Binnenvaartschipper C heeft inmiddels bijna 50 jaar gevaren en heeft 10 jaar geleden nog een nieuw en groter schip laten bouwen. Inmiddels is hij 65 jaar en heeft hij geen opvolger. Zelf ziet hij geen kans om de exploitatie van het schip voort te zetten. C is daarom genoodzaakt om het schip te verkopen in een economische zware tijd. Het wordt eind 2010 op de markt aangeboden. Na twee jaar blijkt het schip voor een bodemprijs en zonder overwaarde verkocht te moeten worden. Volledig in tegenstelling tot wat de schipper altijd had verwacht: je voorziet in je oude dag door de overwaarde van je schip te gelde te maken. Na de staking van de onderneming blijft er helemaal niets over voor zijn pensioen.

Positief voorbeeld

innovatie voorkomt afwaardering

Binnenvaartondernemer D heeft met de hulp van een universiteit een innovatief concept bedacht, waardoor containerschepen via een boordkraan binnen een havengebied zelfstandig containers kunnen laden en lossen. Op deze wijze bindt D de concurrentie aan met het wegtransport. Waar het wegtransport een veelheid aan vrachtauto's nodig heeft om enkele tientallen containers te vervoeren, kan een kraanschep in één keer de aangeboden lading verschepen. In tegenstelling tot de reguliere binnenvaart ziet D de omzet op de kraanschepen gedurende de crisisjaren sterk toenemen. De verwachting is dat ze dit jaar zelfs een positief exploitatieresultaat zullen realiseren. Vanwege deze aanpassingen behoeft de waardering van de schepen niet te worden bijgesteld.

AANBEVELING 2: Ga voor de lange termijnoplossing

Ondernemers

- Wees in de jaarrekening duidelijk over de waardering van de vaste activa. Zorg ervoor dat de waardering voor de gebruikers van de jaarrekening geen verrassingen biedt. Door zelf transparant te zijn behoudt de ondernemer de regie en gaat de waardering geen eigen leven lijden bij financiers en andere belanghebbenden. Licht de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten helder toe in de jaarrekening.
- Houd bij het opstellen van de benodigde prognoses ter beoordeling van de waardering rekening met de sterke en zwakke punten van de onderneming. Blijf kritisch over gehanteerde aannames en reken alternatieve scenario's door.

Accountants

- Besteed, ongeacht de soort opdracht, altijd extra aandacht aan de waardering van de activa. Kijk kritisch naar de uitkomsten van de berekeningen en de gebruikte uitgangspunten en veronderstellingen. Stel vast of de ondernemer zonodig een gerenommeerd taxateur heeft ingeschakeld.

Ondernemers en accountants

- Laat belangrijke (vaste) activa periodiek waarderen door een onafhankelijke en deskundige taxateur. Laat deze ook kijken naar de waardering van de ermee verbonden leningen en de specifieke kenmerken. Besteed hierbij aandacht aan de omgeving en locatie van de betreffende activa.

Signaal 3 |

Duurzaamheid en innovatie zijn het kind van de rekening

Het huidige economisch klimaat en het structureel lage rendement in de sector leiden ertoe dat logistieke dienstverleners te weinig aandacht hebben voor duurzaamheid en innovatie. Kansen om te investeren in milieuvriendelijke en innovatieve oplossingen worden onvoldoende benut. Klanten, eindgebruikers en de overheid vragen er wel om. Zo kan gemakkelijk omzet worden misgelopen. Automatisering vormt een belangrijk hulpmiddel.

Uitwerking

De sector transport en logistiek heeft van oudsher geen duurzaam imago. Het gebruik van fossiele brandstoffen zorgt voor uitstoot van CO₂, stikstof en fijnstof. Toch wordt er al jaren gewerkt aan verduurzaming. Voorbeelden zijn het gebruik van schonere motoren, reductie van geluid en afspraken over spreiding van het gebruik van verschillende soorten vervoer. Bekend is het Lean & Green programma dat ondernemingen stimuleert om hun logistiek duurzamer te maken. Het initiatief ligt vooral bij de overheid en de maatschappij, niet bij de logistieke dienstverleners zelf. Deze lopen niet voorop. Er wordt nog te weinig rendement behaald, terwijl aanpassingen voor verduurzaming vaak kostbaar zijn. De aanschaf van vrachtwagens met Euro 6 motoren, biobrandstof, vloeibaar aardgas (LNG) en elektrisch vervoer bevorderen duurzaamheid, maar kosten veel geld. Het komt voor dat bedrijven met een duurzaamheidsactie in het nieuws komen, terwijl het een uitvergroting is van iets dat al lange tijd wordt gedaan. Klanten, eindgebruikers en de overheid stellen echter steeds hogere duurzaamheidseisen. De hoeveelheid uitstoot van CO₂, stikstof en fijnstof speelt een rol bij investeringen en het uitbesteden van de logis-

tieke diensten. Grootwinkelbedrijven vragen hun logistieke dienstverleners om op de factuur ook de uitgestoten CO₂ te vermelden. Ze stellen hierover eisen bij het afsluiten van

contracten en nemen deze informatie op in hun eigen duurzaamheidsverslag. Een ander voorbeeld is de eis om nieuwe containers aan te schaffen met vloeren van bamboe in plaats van vurenhout. Zo wordt de belasting van het milieu verlaagd door toepassing van innovatief materiaal (minder kappen van bossen) en reductie van gewicht (minder CO₂ uitstoot).

Al deze ontwikkelingen brengen risico's met zich mee. Niet ingaan op de eisen en wensen van klanten, eindgebruikers en overheid betekent dat contracten en opdrachten verloren gaan. Wel hierin meegaan noodzaakt meestal tot omvangrijke investeringen, waarvoor vaak geen financiële middelen beschikbaar zijn. Bovendien kunnen al in gebruik zijnde activa door de strengere milieuvoorwaarden in waarde dalen. Het is een uitdaging om dergelijke risico's om te zetten in kansen. Toch liggen er wel degelijk mogelijkheden om zich met duurzaamheid te onderscheiden. Duurzaamheid is gewoon business: het kan concreet geld opleveren door besparing op kosten en vergroting van de omzet. Maar het werkt alleen als het verankerd wordt in de primaire processen van de onderneming. Automatisering vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel. Uit sectorstudies blijkt echter dat nog veel ondernemers een afwachtende houding aannemen en optimale benutting van de mogelijkheden uitblijft. Inzet van automatisering levert belangrijke plannings- en stuurinformatie op. Inzicht in brandstofverbruik of vervoersbewegingen leidt tot minder brandstofkosten en dus CO₂ uitstoot. Kostenreductie en verduurzaming gaan zo hand in hand. Ook wordt het op deze wijze gemakkelijker om te voldoen aan specifieke wensen en eisen van klanten. Hoewel investeringen in ICT vaak kostbaar zijn, komen door gebruik van smartphones, tablets en apps steeds meer oplossingen binnen het bereik van kleine ondernemingen. Naast innovatie en automatisering kan strategische samenwerking met partners in de keten een oplossing bieden. Bijvoorbeeld via nieuwe concepten als ketenregie of multimodaliteit.

² ICT in transport en Logistiek (ING Bank, 2012)

Negatief voorbeeld

Uitkeringen aan aandeelhouder belangrijker dan duurzaamheid

Transportonderneming E heeft een omvangrijke vloot van vrachtauto's die zijn voorzien van Euro 3 motoren. Vanwege de marginale resultaten in de afgelopen jaren bestond geen financiële ruimte om nieuw materieel aan te schaffen. Bovendien werden de resultaten steeds uitgekeerd aan de aandeelhouder en werd niet gereserveerd voor investeringen in duurzaamheid. Het afgelopen jaar heeft een belangrijke klant haar activiteiten verplaatst van Nederland naar Azië en daarmee heeft E een groot deel van haar omzet zien verdwijnen. Bij het bieden op ladingen wordt ook gevraagd de milieueffecten te specificeren. Steeds vaker bleek dat E de contracten niet won omdat concurrenten milieuvriendelijker konden opereren. E zag zich gedwongen tot omvangrijke investeringen, maar daarvoor ontbraken de middelen. Banken waren niet bereid een financiering te verstrekken. Het gevolg was dat E moest inkrimpen en een aantal vrachtauto's verkocht moesten worden. De verkoopprijs hiervan lag ver beneden de verwachte restwaarde.

Positief voorbeeld

Investeren in duurzaamheid hoeft niet duur te zijn

Transportonderneming F heeft gekozen voor één leverancier van al haar vrachtauto's. Als onderdeel van het preferred supplier worden is met de vrachtwagenfabrikant afgesproken dat er een optimaal onderhoudsprogramma op de vrachtwagens wordt toegepast. Verder wordt het rijgedrag beoordeeld. De uitkomsten van deze analyses worden met de chauffeurs besproken om zo het rijgedrag te verbeteren. Door het sluiten van het contract zijn de onderhoudskosten verminderd. De beïnvloeding van het rijgedrag zorgt voor lagere directe verbruikskosten. Bovendien neemt de uitstoot van schadelijke stoffen in het milieu af, wat weer een concurrentievoordeel oplevert bij het doen van biedingen.

AANBEVELING 3: Duurzaamheid en innovatie moet!

Ondernemers

- Duurzaamheid werkt alleen als het in de basis van de onderneming wordt verankerd. Besteed daarom aandacht aan duurzaamheid in alle bedrijfsprocessen. Denk naast de inrichting van het operationele proces (planning, logistieke oplossingen, rijgedrag), ook aan het onderhoudsproces en het investeringsproces.
- Formuleer duurzaamheidsnormen en doelstellingen, stel heldere prestatie-indicatoren op en verwerk deze in de managementrapportages. Stuur hierop en zorg voor periodieke feedback. Overweeg om de behaalde resultaten publiek te maken door een duurzaamheidsverslag uit te brengen of de cijfers op de website te plaatsen.
- Houd bij het herstructureren en uniformeren van automatiseringssystemen binnen de onderneming rekening met de eisen van afnemers op het gebied van duurzaamheid.
- Vanwege de omvangrijke investeringen die automatisering en innovatie met zich mee kunnen brengen loont het om de mogelijkheden van samenwerking in de keten te onderzoeken. Schakel hiervoor ook de brancheorganisaties in en betrek nieuwe ICT ontwikkelingen in de beslissing. Ondernemers die voorop lopen kunnen zich in de markt beter profileren.

Signaal 4 |

Complexiteit regelgeving regelmatig onderschat

De internationale wereld van de transport en logistiek kenmerkt zich door een veelheid aan wet- en regelgeving. Het voldoen aan alle nationale en internationale voorschriften is tijdrovend, kostbaar, ingewikkeld en niet zonder gevaren. Ook de trend dat ondernemers steeds meer verschillende activiteiten gaan combineren leidt tot meer risico's.

Uitwerking

De sector is door zijn internationale oriëntatie sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de internationale regelgeving. Vooral in Europees verband neemt het aantal voorschriften de laatste jaren toe, terwijl de uitwerking ervan per land nog wel eens wil verschillen.

Dit effect wordt versterkt door de trend om dienstverlening te combineren of om in het buitenland vestigingen te openen. Zo worden in plaats van één modaliteit meerdere modaliteiten tegelijk aangeboden. Een transportondernemer kan ook binnenvaart of warehousing gaan aanbieden. De logistiek dienstverlener probeert de klant van begin tot eind van dienst te zijn. Dit heeft wel een keerzijde. De logistiek dienstverlener krijgt zo te maken met steeds meer, voor hem ook vaak nieuwe regelgeving. Onvoldoende kennis hiervan kan grote risico's met zich meebrengen.

Om hier mee om te kunnen gaan, moet de naleving van regelgeving in de processen van de onderneming worden verankerd. Het dient een continu aandachtspunt te zijn binnen het risicomanagement. In de praktijk blijkt dit regelmatig fout te gaan, vooral het bijhouden van wijzigingen kost veel inspanning. Ondernemers realiseren zich vaak niet dat verandering of uitbreiding van de activiteiten ook zijn weerslag heeft op het aantal na te leven voorschriften. Een kleine, maar zeker niet limitatieve opsomming van regelgeving maakt duidelijk dat de gemiddelde logistieke

dienstverlener vaak door de bomen het bos niet meer ziet:

- Cabotage (vervoer binnen een land door een bedrijf uit een ander land)
- Incoterms (internationale leveringsvoorwaarden)
- Vervoersvergunning
- Rijtijdenwet
- Verkeersveiligheid
- Vervoer en opslag van gevaarlijke stoffen
- Technische richtlijnen voor vrachtauto's
- Export controls
- Arbeidsveiligheid en arbeidsomstandigheden
- CAO en arbeidsvoorwaarden
- Milieuregelgeving
- Fiscale (waaronder douane) regelgeving
- Privacy wetgeving

Het is niet altijd goed zichtbaar of aan alle wet- en regelgeving is voldaan. De risico's die worden gelopen variëren van waarschuwingen, boetes, intrekking van vergunningen tot imagoschade. De omvang van de risico's kan groot zijn, met als meest extreem effect sluiting van de onderneming. Er zijn echter ook logistiek dienstverleners die regelgeving bewust niet naleven vanwege tekortschietende handhaving door de overheid, om zo oneigenlijke kostenvoordelen te behalen.

Het verschil in regelgeving per land kan ook als nadelig effect hebben dat ondernemers op zoek gaan naar mazen in de wet, om zo de verscheidenheid van regels in eigen voordeel te benutten. Bijvoorbeeld het inzetten van buitenlandse werknemers onder de arbeidsvoorwaarden van een ander land. Of het zich net over de grens vestigen. Voor de individuele ondernemer kan dit kostenvoordeel opleveren. De sector als geheel lijdt op deze wijze flinke imagoschade omdat de maatschappij dergelijke ontsnappingsroutes als onethisch beschouwt.

Negatief voorbeeld

Exportbeleid niet vastgelegd in de onderneming

Transport en logistiek bedrijf G heeft een groot internationaal netwerk. Informeel beleid is om geen goederen te (doen) vervoeren waarvoor exportvergunningen nodig zijn. Bijvoorbeeld strategische goederen (zoals wapens) en/of transacties naar landen waarvoor handelsrestricties gelden (zoals Iran en Syrië). Het beleid was echter niet verankerd in de processen, procedures en controles van G. Dit betekende bijvoorbeeld dat verladers niet gevraagd werden of zij strategische goederen verhandelden, de systemen van het bedrijf zendingen naar gesanctioneerde landen niet signaleerden en dat handelspartners niet werden gescreend. De Amerikaanse autoriteiten stelden een grootschalig onderzoek in bij G. De uitkomst hiervan was dat G een hoge boete kreeg opgelegd voor haar betrokkenheid in transacties met gesanctioneerde landen en partijen, tijdelijk zelf op een zwarte lijst kwam te staan en verplichte verbeteringsmaatregelen en externe audits kreeg opgelegd.

Positief voorbeeld

Opzet taxcontrol framework minimaliseert risico's

Transport en logistiek bedrijf H heeft als beleid dat alle fiscale risico's afgevangen moeten zijn in een taxcontrol framework. In het kader van horizontaal toezicht zijn afspraken gemaakt met de belastingdienst. Alle procedures en controles rondom douane, BTW, loonbelasting en vennootschapsbelasting zijn in kaart gebracht. Leemtes in de controles zijn weggevoerd. Als volgende fase in het horizontaal toezicht is aan de accountant gevraagd om via detailcontroles periodiek monitoring uit te voeren op de transacties. De uitkomsten van deze monitoring worden gedeeld met de belastingdienst. Als gevolg hiervan loopt H geen onbekende fiscale risico's meer.

AANBEVELING 4: Maak kennis regelgeving tot prioriteit

Ondernemers

- Zorg voor professioneel risicomanagement op het gebied van wet- en regelgeving. Beoordeel periodiek de gewijzigde voorschriften en breng de gevolgen ervan in kaart. Stel de risico's vast en bepaal hoe de risico's verminderd kunnen worden. Aarzel niet om specialisten in te schakelen zoals juristen, belastingadviseurs en accountants.
- Realiseer dat elke verandering of uitbreiding van activiteiten gevolgen heeft voor de hoeveelheid wet- en regelgeving die nageleefd moet worden. Maak voordat een besluit wordt genomen eerst een inventarisatie van de mogelijke gevolgen.
- Houd rekening met de mogelijke imagoschade die de sector oploopt als gebruik wordt gemaakt van verschillen in internationale regels wat maatschappelijk als onethisch kan worden beschouwd.

Brancheorganisaties

- Lobby bij de overheid voor meer internationale harmonisatie van wet- en regelgeving en voor voldoende toezicht op de naleving van voorschriften. Door te weinig handhaving ontstaat er een ongelijk speelveld waardoor overtreders bevoordeld worden.

Signaal 5 | Specifieke sector kennis onmisbaar voor accountants

De veelheid aan wet- en regelgeving in de internationale wereld van de transport en logistiek is niet alleen van belang voor de ondernemer, maar ook voor zijn accountant. Gedege- gen sector kennis behoort tot zijn basisuitrusting. Zowel in zijn rol van controleur of samensteller van de jaarrekening als in de rol van adviseur van de ondernemer in slechte tijden.

Uitwerking

De marges bij logistieke dienstverlening staan vaak in geen enkele verhouding tot de waarde van de goederen die onderdeel uitmaken van de dienst. Dit kan grote claims met zich mee brengen als iets fout gaat. Afhankelijk van de bepalingen in het contract kan de logistiek dienstverlener aansprakelijk worden gesteld voor gebreken, verlies of zelfs diefstal van de goederen. Gedetailleerde kennis van het contract en de relevante regelgeving is onmisbaar, zowel voor de ondernemer als zijn accountant. Vastgesteld moet worden of de risico's zijn verzekerd of door de onderneming gedragen kunnen worden. Voor de ondernemer is dit van belang om zijn bedrijf goed te kunnen leiden; voor de accountant om vast te stellen welke gevolgen dit heeft voor de jaarrekening. Bijvoorbeeld het opvoeren van een voorziening of het vermelden van risicoinformatie in het directieverslag.

Het bovenstaande geeft aan dat de accountant over gedege- gen kennis moet beschikken van sectorspecifieke wet- en regelgeving en contracten. Daarnaast moet hij weten wie zijn klant is en welke logistieke diensten deze verleent. Het verwerven van kennis van de onderneming en haar omgeving is noodzakelijk om alle relevante risico's in te kunnen schatten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door voorafgaand aan een opdracht de risico's en kenmerken van de klant te bespreken met sector- en vakspecialisten, zoals een jurist gespecialiseerd in transportrecht, een BTW specialist of een douanedeskundige. Ook kan het een overweging zijn om dergelijke specialisten toe te voegen aan het vaste team van

de accountant. Omdat het voor kleine accountantskantoren moeilijk is om overal kennis van te hebben, kan specialisatie een oplossing bieden.

De accountant vervult niet alleen de rol als controleur of samensteller van de jaarrekening, maar ook als adviseur en eerste aanspreekpunt van de ondernemer. Dit vereist niet alleen een professioneel-kritische instelling, maar ook branchespecifieke kennis. Voor ondernemers is het van belang dat de accountant als klankbord en gesprekspartner op het gebied van wet- en regelgeving kan optreden. Als de accountant deze kennis zelf heeft of een goede specialist kan inschakelen, hoeft de ondernemer deze kennis niet buiten de deur te zoeken. Daarnaast kan de accountant zijn kennis inzetten om niet alleen zich te focussen op de financiële kant van de onderneming, maar juist op de operationele kant ervan. Heeft de logistiek dienstverlener zijn planning en automatisering bijvoorbeeld op orde? Vindt voldoende controle plaats op de volledigheid van facturering? Hoe zit het met het beheer van debiteuren en liquiditeit? De accountant zal kritisch sparren met de ondernemer als deze met een ambitieus toekomstplan aankomt, vraagtekens zetten bij een onhaalbare investering en zelfs het toekomstperspectief van de onderneming op de agenda zetten. Tijdig nadenken over de koers van de onderneming kan financiële problemen in de toekomst voorkomen. Meestal zijn er dan nog voldoende alternatieven beschikbaar. Juist de onafhankelijke informatie en positie van de accountant levert veel goodwill bij de ondernemer op. Het zorgt voor verdieping van de klantrelatie als de accountant actief adviseert over de koers van de onderneming en verder kijkt dan alleen de cijfers uit het verleden.

Negatief voorbeeld

Verkeerd accent in debiteurencontrole

Logistiek dienstverlener I houdt zich bezig met expeditie en warehousing. De vorderingen uit hoofde van warehousing vertegenwoordigen het grootste deel van de post debiteuren in de jaarrekening. Daarom wordt door de accountant bij zijn controle veel tijd geïnvesteerd om zekerheid te krijgen over de volwaardigheid van deze post. Omdat I volledig pandrecht heeft op de goederen in het warehouse is het risico op oninbaarheid van de vorderingen uit hoofde van warehousing zeer laag. Bij een expeditiedebiteur bleek echter achteraf dat deze zich met betrekking tot een tien maanden oude vordering beroept op de verjaringstermijn zoals opgenomen in de FENEX condities. Hiervoor was ten onrechte geen voorziening opgenomen in de jaarrekening, zodat deze een materiële fout bevatte. Indien de betreffende accountant voldoende kennis had gehad van de specifieke wet- en regelgeving en relevante contracten van I, had de accountant zijn werkzaamheden meer gericht op de vorderingen uit hoofde van de expeditieactiviteiten en had de materiële fout kunnen worden voorkomen.

Positief voorbeeld

Inschakelen BTW specialist

Bij logistiek dienstverlener J gelden voor de diverse soorten activiteiten verschillende BTW regels. Gezien de complexiteit en de voortdurende veranderingen in de regelgeving heeft de accountant een BTW specialist aan zijn team toegevoegd. Deze specialist toetst de verschillende activiteiten en constateert dat diverse zaken niet goed zijn gegaan en dat sprake is van inconsistent handelen voor identieke activiteiten. J ontvangt een adviesrapport zodat de zaken goed aangepakt kunnen worden. J geeft de BTW specialist vervolgens opdracht om een factureringsschema op te stellen zodat in de toekomst geen fouten worden gemaakt. Voor de controle van de jaarrekening is door deze aanpak het risico van het niet naleven van BTW regelgeving nu en in de toekomst verlaagd.

AANBEVELING 5: Accountant, ken uw klant!

Accountants

- Zorg voor voldoende kennis van de onderneming en haar omgeving, relevante wet- en regelgeving en specifieke contracten en overeenkomsten. Maak op grond daarvan een uitgebreide risicoanalyse voor de start van de opdracht. Informeer niet alleen bij de directie, maar ook bij specifieke medewerkers in het bedrijf. Voorbeelden zijn bedrijfsjuristen en medewerkers belast met de douaneafhandeling en de BTW aangiften
- Gebruik de sector kennis ook om te adviseren over de operationele kant van de onderneming. Kijk kritisch naar zaken die niet direct de jaarrekening raken, maar die wel van belang zijn voor de continuïteit. Zet jaarlijks het toekomstpad van de onderneming op de agenda en assisteer de klant bij het doorrekenen van alternatieve toekomstscenario's.
- Maak bij de controle van de jaarrekening ook gebruik van informatie uit externe bronnen, zoals een lawyer's letter (opgave van de huisadvocaat) of een opgave van de douane over de openstaande UTB's (Uitnodiging Tot Betaling).
- Denk na op welk moment specialistische kennis ingezet moet worden. Dit kan al het geval zijn bij de start van de opdracht, tijdens de controle bij waarnemingen ter plaatse of tijdens de bespreking van de concept jaarcijfers. Naast vermindering van risico's levert dit ook waardering bij de klant op. Specialisten kunnen tijdelijk worden ingezet of onderdeel zijn van het vaste team van de accountant.



Reacties van belanghebbenden

Onderstaande belanghebbenden hebben op verzoek gereageerd op de publieke managementletter en hun reacties zijn integraal opgenomen in dit hoofdstuk.

- NIWO
- TLN & FENEX
- ABN AMRO



Aan de heer drs. R.B.M. Mul MPA
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

datum:

10 juni 2013

NIWO-codenummer

aanvraagnummer

Hoofd Juridische zaken

mr. R.A. Scherpenisse

070 - 88 88 923

r.scherpenisse@niwo.nl

betreft: **Reactie NIWO op Publieke Managementletter Logistiek**

Geachte heer Mul,

De stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie (NIWO) is verzocht te reageren op de door de NBA uitgegeven publieke managementletter logistiek getiteld 'Signalen voor Transport en Logistiek'. Een verzoek waaraan de NIWO natuurlijk graag meewerkt. Vooral nu in deze managementletter, naast de binnenvaart en de logistieke dienstverlening, ook het goederenvervoer over de weg als een van de subsectoren centraal staat. De kerntaak van de NIWO is namelijk het verlenen van communautaire vergunningen voor het beroepsgoederenvervoer. Zij doet dit als zelfstandig bestuursorgaan en onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De reactie van de NIWO op de in de managementletter geschetste signalen en aanbevelingen moeten gezien worden tegen de achtergrond van de eisen van vergunningverlening, waarbij in het bijzonder de aandacht uitgaat naar de eis van kredietwaardigheid. Bij deze eis speelt de accountant namelijk een belangrijke rol, omdat hij een verklaring moet afgeven waaruit blijkt dat een onderneming over voldoende risicodragend vermogen beschikt en derhalve voldoet aan de eis van kredietwaardigheid. Ik kom hier later nog op terug. Allereerst enkele algemene opmerkingen.

Niet valt te ontkennen – zoals de managementletter opent – dat de sector in zwaar weer verkeert. In tegenstelling echter tot het aantal stijgende faillissementen waarover in de managementletter wordt gesproken, komt dit niet of nauwelijks tot uitdrukking in het aantal faillissementen van vergunninghouders. Zo zijn er in 2012 in totaal 127 vergunninghouders in staat van faillissement verklaard; een lichte stijging van 7 faillissementen ten opzichte van het jaar daarvoor. Terwijl er in 2009 en 2010 nog sprake was van 155 respectievelijk 142 faillissementen. Een verschijnsel dat niet goed valt te verklaren. Wel moet worden bedacht dat de NIWO slechts een deel van de logistieke sector tot haar 'cliënten' mag rekenen. Het gaat alleen om goederenvervoer over de weg voor derden met auto's zwaarder dan 500 kg. laadvermogen. Bekend is bovendien dat een deel van de koeriersbedrijven ten onrechte bij de NIWO onbekend is.

Het gegeven dat de sector in zwaar weer verkeert, kwam vooral tot uiting bij de verzoeken voor een verlenging van de vergunning. Op 31 december 2012 moesten circa 3000 vergunningen worden verlengd voor een periode van vijf jaar. Vooral de eis van kredietwaardigheid bleek voor meer ondernemingen dan gebruikelijk een struikelblok. Een aantal ondernemingen kon niet voldoen aan de eis van kredietwaardigheid en heeft om uitstel gevraagd voor de maximale periode van zes maanden. Gelet op de soms aanzienlijke negatieve eigen vermogen zou een onderneming zich in zo'n geval de vraag moeten stellen of dit geen uitstel van executie is. De NIWO begrijpt dan ook het signaal dat het soms beter is om het roer om te gooien ofwel ermee te stoppen, zich daarbij realiserende dat deze stap moeilijk en soms zelfs onmogelijk in verband met lopende verplichtingen, personeel etc. De rol die de accountant speelt, is daarbij cruciaal dan ooit. Zijn rol zou zich in zo'n situatie niet alleen moeten beperken tot een weergave van de financiële situatie van de onderneming, maar de accountant zal de onderneming alsdan ook moeten adviseren en moeten wijzen op de reële alternatieven.

Veraartlaan 10
2288 GM Rijswijk
Postbus 3004
2280 MB Rijswijk

T + 070 - 399 20 11
F + 070 - 390 87 04
I + www.niwo.nl
E + info@niwo.nl

BTW + NL0030.69.965.B.01
KvK + 41151186
ISO + 9001:2008

Bank + 47-29-59-255
IBAN + NL83DEUT0472959255
BIC + DEUTNL2N

Verder was bij de verzoeken voor de verlenging opmerkelijk dat in steeds meer gevallen een achtergestelde lening is opgevoerd. Het door u op bladzijde 5 genoemde percentage is aan de hoge kant. Het gaat om gemiddeld circa 15%, oplopend naar 20% in die gevallen dat men zolang mogelijk wacht met het aantonen van de kredietwaardigheid. De accountant zal zich bij de beoordeling van de achtergestelde lening kritisch moeten opstellen en de onderneming wijzen op de gevolgen van het aangaan van zo'n achtergestelde lening. Terecht spreekt de managementletter van een signalerende en adviserende rol van de accountant.

Dat de waardering van vaste activa stevig onder druk staat moge duidelijk zijn. Vanuit het perspectief van de NIWO kan afwaardering ook betekenen dat een onderneming niet langer aan de eis van kredietwaardigheid voldoet. Dit betekent echter niet – zoals in de managementletter ook is aangegeven – dat de afwaardering moet worden uitgesteld. Indien afwaardering leidt tot financiële problemen waardoor niet langer aan de eis van kredietwaardigheid wordt voldaan, kan de onderneming in een vroeg stadium in samenspraak met de NIWO (en de accountant) bekijken wat de mogelijkheden zijn. Een van de mogelijkheden is bijvoorbeeld uitstel te verlenen voor maximaal een half jaar. In de tussentijd kunnen de onderneming en haar accountant zoeken naar een oplossing om alsnog te voldoen aan de eis van kredietwaardigheid, ondanks de afgewaardeerde vaste activa.

Dat de Brusselse wet- en regelgeving steeds meer invloed krijgt, is een gegeven waar we niet omheen kunnen. Een van die voorbeelden is de in 2009 in werking getreden verordeningen 1071/2009 en 1072/2009 betreffende het beroep van wegvervoerondernemer en de toegang tot de markt van het goederenvervoer over de weg. De NIWO onderschrijft de in de managementletter opgenomen aanbeveling om de kennis van de wet- en regelgeving te prioriteren. Zij adviseert hierbij om niet alleen gebruik te maken van een beroepsorganisatie (zoals TLN), maar ook van de expertise en ervaring bij de NIWO. De medewerkers van de NIWO zijn immers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op het gebied van de wet- en regelgeving en de daaruit voortvloeiende consequenties voor het bedrijfsleven.

Tot slot. De ontwikkelingen in de transportsector gaan razendsnel. Toch is het raadzaam om af en toe even stil te staan en na te denken over de toekomst, waarbij de in de managementletter geschetste signalen en aanbevelingen een stap in de goede richting betekenen. De NIWO kan daarbij, naast TLN, FENEX en ABN AMRO, een belangrijke rol spelen.

Stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie (NIWO)

Namens deze,

Mr. Raymond A. Scherpenisse,



Hoofd Juridische Zaken.



• Retouradres: Postbus 3008, 2700 KS Zoetermeer
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
de heer H. van Campen AA FB
Postbus 7984
1008 AD AMSTERDAM

Datum : 28 juni 2013
Ons kenmerk : PS/JB/pko/13.074
Betreft : reactie TLN en FENEX

Geachte heer Van Campen,

Hieronder treft u de reactie aan van Transport en Logistiek Nederland (TLN) en FENEX op de publieke managementletter 'Signalen voor Transport en Logistiek'. TLN en FENEX steunen de ontwikkeling binnen NBA om relevante informatie over de sector Transport en Logistiek te vergaren en te verspreiden onder de NBA-leden. Dit draagt naar onze mening in positieve zin bij aan kennisontwikkeling van en over de sector en daarmee in potentie tot betere dienstverlening.

Algemeen

De toon van het rapport is niet positief. Dit is met name ingegeven door de uitdagende economische omstandigheden waar ook de sector Transport en Logistiek de gevolgen van ondervindt. Het vervoer van goederen en de logistiek daaromheen is een afgeleide vraag van economische activiteit. In tijden van dalende conjunctuur zal ook de vraag naar transport en logistiek dalen. TLN en FENEX herkennen zich in het geschetste algemene beeld en steunen de lijn van de managementletter dat hierop door ondernemers actief op moet worden ingespeeld. De realiteit moet in die zin door hen onder ogen worden gezien en daar moet actief op worden ingespeeld.

Tegelijk benadrukken TLN en FENEX dat, ondanks de economische omstandigheden, er ondernemers zijn die door innovatieve concepten, nieuwe diensten en door toepassing van ICT, er in slagen om marktaandeel te winnen en omzet en rendement op peil weten te houden. Dit is ook de kern van de gezamenlijk kennis- en actieagenda 'Topsector Logistiek'. TLN en FENEX werken voortdurend aan versterking van het imago en de aantrekkelijkheid van de sector. De vervanging van een groot aantal werknemers wordt zeker een grote uitdaging de komende jaren, net als voor een groot aantal andere sectoren in Nederland.

De afgelopen jaren heeft de sector transport en logistiek diverse campagnes gefinancierd onder de titels "Zonder transport staat alles stil" en "Maak jezelf onmisbaar". Uit onderzoek blijkt aantoonbaar dat het imago aanzienlijk verbeterd is. Dit wordt versterkt door het aanwijzen van transport en logistiek als 'Topsector' door het vorige kabinet.

Boris Pasternaklaan 22, Postbus 3008, 2700 KS Zoetermeer
Telefoon: 088 – 45 67 111, Fax: 088 – 45 67 200, KvK 40413000
E-mail: info@tln.nl, Internet: www.tln.nl
TLNINFO: 088 – 45 67 567

De komende tijd loopt de campagne "Hollands Goud" om met name middelbaar en hoger opgeleiden te interesseren voor een baan in de logistiek sector.

Specifiek

TLN en FENEX kunnen zich in grote lijnen vinden in Signaal 1, 'Accountants dringen aan op koerswijziging'. TLN en FENEX zien voor zichzelf **geen** rol weggelegd om te komen tot "...een collectieve oplossing voor de overcapaciteit." Los van de beperkingen die mededingingswetgeving ten aanzien van marktsturing stelt, zijn wij van mening dat de markt zijn werk moet doen. Wij zien in die zin de markt ook werken.

TLN en FENEX herkennen zich in het geschetste beeld onder signaal 2 'Waardering vaste activa stevig onder druk'.

TLN en FENEX herkennen zich **minder** in het geschetste beeld onder signaal 3, 'Duurzaamheid en innovatie zijn het kind van de rekening'. Logistieke dienstverleners hebben wel degenlijk aandacht voor duurzaamheid en innovatie. Omdat de sector een dienstverlenende is, zal er bijna altijd sprake zijn van een meer onzichtbare procesinnovatie. En niet de meer zichtbare productinnovatie. Een ondernemer in transport en logistiek is dagelijks bezig processen rondom het vervoer zelf slimmer en efficiënter te organiseren. Hetzelfde geldt voor duurzaamheid. Met de uitspraak "Het initiatief ligt vooral bij de overheid en de maatschappij, niet bij de logistieke dienstverleners zelf" zijn TLN en FENEX het **niet** eens. Een groot aantal ondernemingen is hier, vaak in samenspraak met de opdrachtgevers, actief mee bezig. Sterker nog: het besparen van een liter diesel bij gelijkblijvende vervoersprestatie levert een directe kostenbesparing op. Het Nederlands vrachtautopark is één van de schoonste van Europa. En ook in het komen tot een Europese standaard voor calculatie en registratie van bijv. CO2, loopt Nederland voorop.

TLN en FENEX kunnen zich vinden in de vermelde aanbeveling onder 3.

TLN en FENEX herkennen zich in het geschetste beeld onder signaal 4, 'Complexiteit regelgeving regelmatig onderschat'. TLN en FENEX zien hierin voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd om hun leden daar voortdurend op te wijzen en hen daarin te ondersteunen. Ook voor harmonisatie van internationale wet- en regelgeving en met name de naleving en handhaving daarvan spannen TLN en FENEX zich continue in, zowel in ondersteuning van leden als beleidsbeïnvloeding in Den Haag en Brussel.

TLN en FENEX herkennen zich in grote lijnen in signaal 5, 'Specifieke sector kennis onmisbaar voor accountants'. Zoals hiervoor aangegeven draagt kennisontwikkeling van en over de sector in potentie bij aan betere dienstverlening. Dit mag wat TLN en FENEX betreft **geen** vrijbrief zijn voor accountants om die kennis op kosten van ondernemers te vergaren.

Tot slot

Wij verwelkomen het initiatief van NBA om met de publieke managementletter kennis te delen met de leden over ontwikkelingen in sector transport en logistiek. TLN en FENEX zijn graag bereid nader in overleg te gaan om een bijdrage aan de kennisontwikkeling van accountants via NBA te leveren.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P.H.P.', followed by several horizontal strokes.

P.H.P. Sierat
Algemeen Directeur

Amsterdam, mei 2013

Sector Advisory

Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants

Betreft: publieke Managementletter Logistiek

Met veel interesse heb ik deelgenomen aan de meeting waarin de Managementletter Logistiek is besproken met een aantal betrokkenen uit de sector.

ABN AMRO heeft een centrale plaats en sterke focus op sectoren opgenomen in haar strategie; de sector Transport en Logistiek is één van die sectoren. Transport en logistiek is een sector die zeer belangrijk is voor de Nederlandse economie. Dit blijkt onder meer uit het feit dat deze sector binnen het kabinetsbeleid bestempeld is als één van de Topsectoren. De positie die Nederlandse bedrijven vertegenwoordigen in de keten van wereldwijde zee- en luchtvrachtgoederenstromen, en de koppeling met achterlandverbindingen via weg, water en spoor is immers enorm.

Tegelijkertijd is dit een sector die de laatste jaren fors te lijden heeft gehad aan de plotselinge terugval in goederenvolumes vanaf 2008, na een periode van sterke groei. De aanhoudende periode van laagconjunctuur heeft de individuele ondernemerskwaliteiten flink op de proef gesteld. Tevens is de financiële weerbaarheid van vele bedrijven afgenomen. Managing growth heeft plotseling een andere dimensie gekregen.

De Managementletter Logistiek zoals deze voor u ligt beschrijft een aantal van de ontwikkelingen waar de ondernemers anno 2013 mee te maken hebben. Deze nieuwe werkelijkheid vraagt om een *change behaviour* van vele ondernemers in de sector Transport en Logistiek. De oude tijden zijn definitief voorbij!

ABN AMRO heeft kennis genomen van de Managementletter Logistiek en sluit zich aan bij de aanbevelingen zoals beschreven. Niet alleen kennis van de markt is essentieel, maar ook het snel kunnen aanpassen op veranderende omstandigheden én noodzaak tot herijking van strategie (echt invulling geven aan samenwerking met opdrachtgever en collega's) staan bovenaan op de agenda. Deze Managementletter Logistiek is een inhoudelijk document die de aandacht legt op belangrijke onderwerpen, allen van toepassing zijnde op de snel veranderende wereld om ons heen.

Met dank voor de mogelijkheid hieraan vanuit de visie van ABN AMRO een bijdrage te hebben mogen leveren.

Amsterdam,



Bart Banning, Sector Banker Transport en Logistiek



NEW COMFORT
HANDLE

Colofon

Kennis Delen in Transport en Logistiek

In het NBA beleidsprogramma Kennis Delen wordt de kennis van accountants collectief ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren. Het accent ligt hierbij op bestuurlijke risico's die te maken hebben met de beheersing van financiële en administratieve zaken. In deze publieke managementletter (PML) presenteert de NBA vijf signalen en aanbevelingen aan belanghebbenden en belangstellenden bij Transport en Logistiek. De sector transport en logistiek is het tiende thema dat door de Signaleringsraad van de NBA is geselecteerd. Een werkgroep van openbaar accountants in de sector heeft geanonimiseerde bevindingen verzameld en bediscussieerd. Daarna is dit besproken in een bijeenkomst met belanghebbenden. De Signaleringsraad heeft de signalen vervolgens maatschappelijk geijkt. Brancheorganisaties en andere belanghebbenden in de sector zijn bereid gevonden om schriftelijk op de PML te reageren. De coördinatie en eindredactie zijn in handen van het programmateam Kennis Delen.

Meer informatie

Een publieke managementletter is één van de publicatievormen van het beleidsprogramma Kennis Delen. Eerder bracht de NBA publieke managementletters uit over Verzekeringen (juni 2010), Langdurige Zorg (november 2010), Commercieel Vastgoed (juni 2011), Glastuinbouw (november 2011), Gemeenten (juni 2012), Goede Doelen (december 2012) en MBO scholen (april 2013). Verder zijn verschenen een open brief over Pensioenen (februari 2011) en een discussierapport over Toon aan de Top (september 2012). Alle publicaties zijn openbaar en bedoeld voor een breed publiek.

Signaleringsraad

Prof. dr. mr. F. van der Wel RA (voorzitter)
H. Geerlofs AA
Prof. dr. M.N. Hoogendoorn RA
R.J. van de Kraats RA
L.A.M. van den Nieuwenhuijzen RA
Mw. drs. M. A. Scheltema

Werkgroep Transport en Logistiek

M.P. Noteboom RA (De Graaf + Plaisier)
drs. R.W.A. Schoonderwoerd RA (Mazars)
M.W. van Sluis RA (Daamen & Van Sluis)
drs. A. Terlouw RA (KPMG)
drs. A. de Wit RA (PwC)

Programmteam Kennis Delen

drs. R.B.M. Mul MPA (voorzitter)
M.J.P. Admiraal RA
H. van Campen AA FB
Mw. drs. J. Dankbaar

Mede met dank aan

Jhr. Dr. W. Ploos van Amstel (VU, diverse commissariaten in de sector),
F.W.M. Visser (GTO Group)
B. Vree (APM Terminals Europe)
mr. M.C. Bode (ING)



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

