

Jaarverslag 2020

ZILCH

ZILCH Compliance & Assurance Worldwide

“Whatever you can do or
dream you can, begin it.
Boldness has genius
power and magic in it...”

[Goethe]

Voorwoord

2010.12.5

Kerncijfers, met tijdsbalk

2011.01.9

Missie en ambitie

2012.0

Producten en markten

2013

Mensen

2014.0

Governance en Kwaliteit

2016

Jaarrekening

2016.07.11

Jaarverslag 2020

ZILCH

ZILCH Compliance & Assurance Worldwide

2009.11.1



“Whatever you can do or
dream you can begin it.

OSOS p61219v166l

TO

DO

[coethe]

ebiwbl10W 9cnc1wz2A 6 9cncilqmoD H3J1Z

INHOUDSOPGAVE

1
Voorwoord 2010.12.5

2
Kerncijfers, met tijdsbalk 2011.01.9

3
Missie en ambitie 2012.02.15

4
Producten en markten 2013.03.21

5
Mensen 2014.04.29

6
Governance en Kwaliteit 2015.06.5

7
Jaarrekening 2016.07.11

1
Interview 2017.08.19

Nart Wielaard sprak in opdracht van het NIVRA in augustus en september 2008 met tien bestuurders van accountantskantoren over mogelijke toekomstscenario's voor de accountancy en schreef geïnspireerd door deze gesprekken dit fictieve jaarverslag. In alfabetische volgorde: Ruud Dekkers, Paul Dinkgreve, Michel de Graaf, Jaap Hetebrij, Jos van Huut, Martin van Roekel, Wim van Sluis, Fouk Tsang, Ruud Vergoossen en Frans van der Wel. Ook Paul Steman, Philip Wallage, Berry Wammes en Marc Scheppe leverden een bijdrage aan deze publicatie.





VOOR U ligt het jaarverslag van ZIGCH over 2020.

Het is om meerdere redenen een bijzondere uitgave.

Een eerste markeert het jaarverslag het tienjarig bestaan van ZIGCH dat in het eerste decennium een stormachtige groei heeft doorgemaakt. De groei in het afgelopen decennium heeft de verwachtingen van de oprichters vergaand overtroffen.

Onze propositie bleek vanaf de start daadwerkelijk het verschil te maken in de markt, als gevolg van:

- * Volledige automatisering van alle (werk)processen op het gebied van verantwoording en assurance;
- * Een *truly* global organisatie waarin de wereldregio's naadloos samenwerken, van elkaar leren en investeren in innovatie;
- * Een model waarin professionals die zich aansluiten bij het ZIGCH Platform, alle ruimte krijgen voor hun eigen ondernemerschap. Ze zijn volledig verantwoordelijk voor hun eigen succes.

Een tweede markeert dit jaarverslag ook een bijzondere ontwikkeling in onze activiteiten. Tot 2016 opereerden we alleen in de markt voor advies en assurance voor het midden- en kleinbedrijf. In 2017 besloten we na de

vertrouwenscrisis rond de **Big Four** en de daaropvolgende ontwikkeling van het regime voor boeking van aansprakelijkheden om ons ook te bewegen in de markt voor beursgenoteerde bedrijven (PIE). In 2021 resulteert dat reeds in een volledig gediversifieerd dienstenpakket op dit gebied. U leest er meer over in dit jaarverslag.

Een derde was 2020 ook een zeer bijzonder jaar omdat de grondlegger en CEO van ZIGCH, tiwaadna, door *Time Magazine* tot **Business Person of the Year** werd uitgeroepen. "The man who shook up accounting business", zo kopte het blad op de cover. In dit jaarverslag kunt u een vertaalde versie van het interview met hem er nog eens op nalezen.

Een slotte is dit jaarverslag ook het laatste in deze vorm. In navolging van **Aziatische** en **Amerikaanse** ontwikkelingen is ook in **Europa** de verplichting voor het uitbrengen van een papieren jaarrekening in 2018 afgeschaft. Wij hebben niettemin gemeend nog een keer een verkort gedrukt verslag uit te brengen. Uiteraard biedt onze corporate website volledige transparantie over onze activiteiten, geheel volgens de internationale **IFRS-eisen**.

VOORWOORD



EEN

BIJZONDER

JAARVERSLAG

VOOR U ligt het jaarverslag van **ZILCH** over **2020**.
Het is om meerdere redenen een bijzondere uitgave.

Ten eerste markeert het jaarverslag het tienjarig bestaan van **ZILCH** dat in het eerste decennium een stormachtige groei heeft doorgemaakt. De groei in het afgelopen decennium heeft de verwachtingen van de oprichters vergaand overtroffen.

Onze propositie bleek vanaf de start daadwerkelijk het verschil te maken in de markt, als gevolg van:

- ✘ Volledige automatisering van alle (werk)processen op het gebied van verantwoording en assurance;
- ✘ Een **truly** global organisatie waarin de wereldregio's naadloos samenwerken, van elkaar leren en investeren in innovatie;
- ✘ Een model waarin professionals die zich aansluiten bij het **ZILCH Platform** alle ruimte krijgen voor hun eigen ondernemerschap. Ze zijn volledig verantwoordelijk voor hun eigen succes.

Ten tweede markeert dit jaarverslag ook een bijzondere ontwikkeling in onze activiteiten. Tot **2016** opereerden we alleen in de markt voor advies en assurance voor het midden- en kleinbedrijf. In **2017** besloten we na de

vertrouwenscrisis rond de **Big Four** en de daaropvolgende ontwikkeling van het regime voor beperking van aansprakelijkheden om ons ook te begeven in de markt voor beursgenoteerde bedrijven (**PIE**). In **2020** resulteert dat reeds in een volledig gediversifieerd dienstenpakket op dit gebied. U leest er meer over in dit jaarverslag.

Ten derde was **2020** ook een zeer bijzonder jaar omdat de grondlegger en **CEO** van **ZILCH**, **Li Waedra**, door **Time Magazine** tot **Business Person of the Year** werd uitgeroepen. "**The man who shook up accounting business**", zo kopte het blad op de cover. In dit jaarverslag kunt u een vertaalde versie van het interview met hem er nog eens op nalezen.

Ten slotte is dit jaarverslag ook het laatste in deze vorm. In navolging van **Aziatische** en **Amerikaanse** ontwikkelingen is ook in **Europa** de verplichting voor het uitbrengen van een papieren jaarrekening in **2019** afgeschaft. Wij hebben niettemin gemeend nog een keer een verkort gedrukt verslag uit te brengen. Uiteraard biedt onze corporate website volledige transparantie over onze activiteiten, geheel volgens de internationale **IFRS-eisen**.

VOORWOORD



KERNCIJFERS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Omzet ZILCH Platform <i>(in miljarden euro)</i>	0,06	0,2	0,5	1,8	1,4	2,5	5,2	6,4	8,8	10,4	12,8
Omzet ZILCH Assurance									0,05	0,12	0,25
Netto Winst	0	0	0	0,2	0,5	0,9	1,9	2,8	3,8	4,8	5,9
Aangesloten accountants <i>(in duizenden)</i>	1	3	7	12	25	30	50	73	101	122	143
Gemiddelde kosten van een compliance opdracht	2.300	2.300	2.400	2.600	2.800	2.900	2.900	3.000	3.100	3.200	3.500

NIJWE DIMENSIES VAN GROEI

In 2020 is door de OECD het begrip **Gross Fulfilment Index** geïntroduceerd, oftewel kortweg **GFI**. Het **GFI** is de opvolger van het begrip **GDP** (**Gross Domestic Product**) dat in de 21e eeuw steeds meer onbruikbaar blijkt te zijn voor het meten van groei. Het concept van **GFI** meet de groei niet alleen in termen van productie maar ook in termen van welzijn, veiligheid, milieubelasting en collectief geluk. **ZILCH** was twee jaar lang een van de partners in de ontwikkeling van deze index. En daar zijn we trots op.




KEFANCIJFERS



& MIJLPALEN

E01.1.01.11

KERNCIJFERS



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Omzet ZiLCH Platform <i>(in miljarden euro)</i>	0,06	0,2	0,5	0,8	1,4	2,2	3,8	5,9	8,1	10,5	13,2
Omzet ZiLCH Assurance									0,05	0,12	0,25
Netto Winst	0	0	0	0,2	0,4	0,8	1,5	2,3	3,1	3,9	4,7
Aangesloten accountants <i>(in duizenden)</i>	1	3	7	12	25	30	50	73	101	122	143
Gemiddelde kosten van een compliance opdracht	2.300	2.300	2.400	2.600	2.800	2.900	2.900	3.000	3.100	3.400	3.600

NIEUWE DIMENSIES VAN GROEI

In **2020** is door de **OECD** het begrip **Gross Fulfilment Index** geïntroduceerd, oftewel kortweg **GFI**. Het **GFI** is de opvolger van het begrip **GDP** (**Gross Domestic Product**) dat in de **21e** eeuw steeds meer onbruikbaar blijkt te zijn voor het meten van groei. Het concept van **GFI** meet de groei niet alleen in termen van productie maar ook in termen van welzijn, veiligheid, milieubelasting en collectief geluk. **ZiLCH** was twee jaar lang een van de partners in de ontwikkeling van deze index. En daar zijn we trots op.



MIJLPALLEN

2010

Oprichting **ZILCH**. **ZILCH Platform** levert accountants en andere professionals een compleet internationaal bruikbaar backoffice (van **IT-platform** tot en met een eigen universiteit) zodat de accountant zich onder eigen (merk)naam volledig kan richten op het contact en advies aan zijn klant.

HBRL wereldwijd verplicht gesteld door beursautoriteiten als informatiestandaard.

ZILCH krijgt kapitaalsinjectie van **Kaidu**, een **Chinees** **Souverein Wealth Fund** van **118** miljoen euro voor het wereldwijd uitrollen van het **ZILCH platform**.



2011

ZILCH sluit partnership met **ACCA** voor het opzetten van de **ZILCH University**.

2012

ZILCH sluit partnership met **ING Rabo Group** voor Customer Contact programma.

ZILCH sluit partnership met cluster van universiteiten uit **Sjanghai**, **Peking** en **Harvard** voor onderzoeksprogramma assurance.

EU en **VS** staan extern eigendom toe voor accountantskantoren.

2013

ZILCH is actief in **25** landen, **12.000** accountants zijn wereldwijd aangesloten op **ZILCH Platform**.

2017

ZILCH maakt bekend tweede poot van het bedrijf op te richten. Deze poot zal de komende jaren assurance-diensten gaan verlenen aan multinationale en beursgenoteerde bedrijven.

ZILCH is actief in **89** landen, **73.000** accountants zijn wereldwijd aangesloten op **ZILCH Platform**.

2018

ZILCH sluit partnership met **Tata Risk Services** voor toegang tot specialistische expertise op gebied van risk & sustainability.

ZILCH introduceert **ZILCH Agent**, software voor een intelligent agent die verbanden en functiescheidingen in bedrijfssystemen controleert, relaties legt met externe systemen en de handmatige audit werkzaamheden vrijwel laat verdwijnen.

2015

IPO van **ZILCH** op de beurs van Moskou.

Vertrouwenscrisis **Big Four** na omvangrijk fraudeschandaal bij **Bank of America** en daaropvolgende megaclaim bij externe accountant. Voortbestaan van **Big Four** verzekerd na ingrijpen **SEC**. Internationaal convenant over invoering regime maximering aansprakelijkheden.

2016

ZILCH sluit partnership met **Google** voor het verkrijgen van benchmark data.

2020

Li Waedra, CEO ZILCH, door **Time Magazine** verkozen tot Business Person of the Year

ZILCH kiest voor outsourcing IT naar Irak.





MISSIE & AMBITIE

2012.02.15

INTERNATIONAL MISSION STATEMENT ZILCH

Organizing and enriching reliable business information. That's our mission. We consider smart technology as the primary enabler for this mission. Our professionals turn information into value for the benefits of clients and capital markets.

Onze ambitie

ZILCH wil tot de top vijf horen in alle markten en segmenten waarin we opereren. We doen dat met een uniek business model, met vier belangrijke pijlers:

- ✘ Een state-of-the-art technologisch platform, dat het mogelijk maakt om (financiële) informatie uit verschillende bronnen te bundelen, verwerken, verrijken, auditen en te voldoen aan wettelijke verantwoordingseisen. Het **ZILCH Platform** is uniek in zijn soort, vooral omdat het transnationaal toepasbaar is: het maakt het mogelijk dat een Nederlandse accountant probleemloos de compliance-activiteiten voor een Italiaanse cliënt verzorgt en andersom.
- ✘ Een wereldwijd identieke serviceformule met zeer transparante tarievenstructuur.
- ✘ Een unieke ondernemersformule waarin accountants(kantoren) die aan ons zijn verbonden zelf als business coach de relatie met de klant onderhouden en hun eigen cliëntenpraktijk onderhouden, terwijl **ZILCH** op de achtergrond het gereedschap voor de accountant levert.

- ✘ Een daadwerkelijk wereldwijde focus. Dit vertaalt zich in een sterke multiculturele omgeving waarin verschillende culturen elkaar leren begrijpen en elkaars kennis versterken.

HOLOGRAM TECHNOLOGIE VOOR DE MASSA

In 2019 begon **ZILCH** te experimenteren met technologie voor het vergaderen middels hologramtechnologie. Deze pilot was zeer succesvol en in onze visie zal dit de komende jaren zeker verder doorbreken. Het gebruiksgemak, de fun factor en het rijke communicatieve gevoel zijn inmiddels bewezen. Vanaf dit jaar bieden

we al onze **ZILCH** platform members een open source **Holo-package** dat ze kosteloos kunnen installeren op elk mobieltje met een **Android** besturingsysteem.





MISSIE & AMBITIE

2012.02.17

INTERNATIONAL MISSION STATEMENT ZILCH

Organizing and enriching reliable business information. That's our mission. We consider smart technology as the primary enabler for this mission. Our professionals turn information into value for the benefits of clients and capital markets.

Onze ambitie

ZILCH wil tot de top vijf horen in alle markten en segmenten waarin we opereren. We doen dat met een uniek business model, met vier belangrijke pijlers:

- ✘ Een state-of-the-art technologisch platform, dat het mogelijk maakt om (financiële) informatie uit verschillende bronnen te bundelen, verwerken, verrijken, auditen en te voldoen aan wettelijke verantwoordingseisen. Het **ZILCH Platform** is uniek in zijn soort, vooral omdat het transnationaal toepasbaar is: het maakt het mogelijk dat een Nederlandse accountant probleemloos de compliance-activiteiten voor een Italiaanse cliënt verzorgt en andersom.
- ✘ Een wereldwijd identieke serviceformule met zeer transparante tarievenstructuur.
- ✘ Een unieke ondernemersformule waarin accountants(kantoren) die aan ons zijn verbonden zelf als business coach de relatie met de klant onderhouden en hun eigen cliëntenpraktijk onderhouden, terwijl **ZILCH** op de achtergrond het gereedschap voor de accountant levert.

- ✘ Een daadwerkelijk wereldwijde focus. Dit vertaalt zich in een sterke multiculturele omgeving waarin verschillende culturen elkaar leren begrijpen en elkaars kennis versterken.

HOLOGRAM TECHNOLOGIE VOOR DE MASSA

In 2019 begon **ZILCH** te experimenteren met technologie voor het vergaderen middels hologramtechnologie. Deze pilot was zeer succesvol en in onze visie zal dit de komende jaren zeker verder doorbreken. Het gebruiksgemak, de fun factor en het rijke communicatieve gevoel zijn inmiddels bewezen. Vanaf dit jaar bieden we al onze **ZILCH** platform members een open source **Holo-package** dat ze kosteloos kunnen installeren op elk mobieltje met een **Android** besturingssysteem.



ZILCH LAB: SAMEN SUCCESVOL

Van massaconsumptie naar massa participatie. Die paradigma shift heeft zich de afgelopen jaren ook in onze markten versterkt doorgezet. We spelen daarop in met **ZILCH Lab**, waarin we collectief met werknemers, klanten en relaties werken aan nieuwe ideeën, producten en diensten. Zonder regels, zonder structuren, in de ultieme samenwerkingsdemocratie die is gebaseerd op vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Dat blijkt te werken: van de **25** lemma's die in de **Wiki-omgeving** van **ZILCH Lab** zijn gestart, zijn er **7** in beta-vorm gelanceerd.



DE UNIEKE PROPOSITIE

ZILCH Platform

ZILCH is in **2010** gestart door tien accountants die op dat moment werkzaam waren binnen diverse kantoren in **China, Frankrijk, Mexico, Nederland, en de Verenigde Staten**. Zij zagen een marktkans, destijds gebaseerd op de volgende factoren:

- ✘ Veel kleinere accountantskantoren in de markt maakten een strategische worsteling door omtrent hun bestaansrecht. Zij misten de schaalgrootte om te investeren in de systemen en kennis om in te spelen op de strenge eisen van wet- en regelgeving en de snelle ontwikkeling van informatietechnologie;
- ✘ Ondanks de zware recessie was de arbeidsmarkt voor accountants en andere financiële (controle) professionals nog steeds krap in grote delen van **Europa, Azië en Amerika**. Deze krappe markt weerhield accountantskantoren ervan daadwerkelijk iets te doen aan de onvrede over de hoge werkdruk.
- ✘ Informatiestromen standaardiseren en integreren steeds verder, onder meer onder invloed van **HBRL**. De zelfcontroleerende administratie komt met rasse schreden dichterbij en compliance met wet- en regelgeving is vrijwel geheel geautomatiseerd. Accountants creëren dan ook geen waarde meer met het opstellen van aangiftes of jaarrekeningen, maar richten zich op een rol van business coach.

Met het **ZILCH Platform** speelt **ZILCH** in op deze drie factoren.

ZILCH Assurance

In **2017** heeft **ZILCH** een nieuwe poot opgericht die zich richt op assurance voor multinationals en beursgenoteerde ondernemingen. Deze nieuwe marktkans kwam voort uit een aantal opeenvolgende gebeurtenissen:

- ✘ De boekhoudfraude rondom **Microsoft** van **2015** en de daarop volgende vertrouwenscrisis rondom de **Big Four** accountantskantoren; claims van beleggers creëerden destijds grote onzekerheid binnen de accountantsbranche en het voortbestaan van de grote kantoren stond op het spel;
- ✘ Wereldwijde afspraken tussen wet- en regelgevers over de beperking van aansprakelijkheid van accountantskantoren (liability-caps);

ZILCH meent dat er daardoor ruimte ontstaat voor een radicaal ander business model dan dat van de **Big Four**.

De propositie is uniek vanwege de volgende factoren:

- ✘ de diversificatie in termen van typen dienstverlening en geografische regio's maakt het aantrekkelijk voor externe investeerders om te investeren in deze dienstverlening; De risico-rendement verhouding is gunstig, en als gevolg van de ingevoerde liability caps zijn de risico's beheersbaar.
- ✘ een vergaande automatisering van het assurance werk door de inzet van de **ZILCH Agent**, een software-tool dat is ontwikkeld in partnership met **Sjanghai University**. Deze tool 'eet zich als een rups' door informatiesystemen en rapporteert over verbandscontroles en functiescheidingen.
- ✘ **ZILCH** ziet de assurance bij financiële verantwoordingen als een onderdeel van een geïntegreerd assurance-product.

BE INSPIRED IN AFRIKA

ZILCH wil graag leren van de rijke Afrikaanse cultuur die de afgelopen jaren in een aantal landen ook tot opmerkelijke economische resultaten leidt. Onze **Be Inspired** reis van dit jaar werd georganiseerd door de **Universiteit van Ouagadougou, Burkina Fasso** en had als thema The Value of Fulfilment. Het belangrijkste leerpunt: *Africa is not poor. They just don't have a lot of money.*





ZILCH PLATFORM

Onder de naam **ZILCH Platform** biedt **ZILCH accountants** een complete oplossing (waaronder consultants, belastingadviseurs, administratiekantoren) een modulaire pakket van diensten. De afnemer van deze modules opereert onder eigen naam als accountant/adviseur bij klanten en kan bij **ZILCH** terugvallen op een complete dienstverlening. Op dit moment bestaat het **ZILCH Platform** uit de volgende modules:

- ✳ **ZILCH Compliance Basic:** een state-of-the-art informatie systeem dat volledig geautomatiseerd informatiestromen uit diverse bronnen (bank, fiscus, salarisbureaus, elektronische facturatie) koppelt, verwerkt, analyseert en zorgt voor de juiste rapportages in de richting van belastingautoriteiten, banken, kamers van Koophandel en andere informatieveragende instellingen. Het platform faciliteert deze compliance voor 134 landen, en maakt transnationaal handelen door elke accountant mogelijk van flits van een cent.
- ✳ **ZILCH Compliance Deluxe:** dit pakket biedt alle ingrediënten van het **Compliance Basic** pakket en daarnaast ook nog ondersteuning voor de accountantscontrole middels geavanceerde audit software: de **ZILCH Agent**.
- ✳ **ZILCH University:** deze module biedt de mogelijkheid voor het volgen van een erkende accountantsopleiding, in samenwerking met opleidingsinstituut **NGCA**. Daarnaast is er de mogelijkheid voor opleidingen op een breed gebied, van vaktechniek tot persoonlijke vaardigheden.
- ✳ **ZILCH Professional Practice:** deze module biedt ondersteuning bij vaktechnische issues, zowel in de vorm van een database met informatie als in de vorm van persoonlijk expertadvies in de vorm van een helpdesk.
- ✳ **ZILCH Benchmark:** deze module levert benchmark- en marktdata, in samenwerking met **Google**. Deze data maken het de accountant mogelijk om de cliënt op hoogwaardig niveau te adviseren.
- ✳ **ZILCH Customer Contact:** deze module biedt toegang tot de gezamenlijke activiteiten van **ING Rabo** en **ZILCH** voor klantcontact. Naast het gebruik van de infrastructuur (ondernemersloketten **ING Rabo**) kunnen accountants relaties uitnodigen voor netwerkbijeenkomsten en seminars.

PRODUCTEN



ZILCH PLATFORM

Onder de noemer **ZILCH Platform** biedt **ZILCH accountants** en andere professionals (waaronder consultants, belastingadviseurs, administratiekantoren) een modulair pakket van diensten. De afnemer van deze modules opereert onder eigen naam als accountant/adviseur bij klanten en kan bij **ZILCH** terug vallen op een geavanceerde back office.

Op dit moment bestaat het **ZILCH Platform** uit de volgende modules:

- ✘ **ZILCH Compliance Basic:** een state-of-the-art informatiesysteem dat volledig geautomatiseerd informatiestromen uit diverse bronnen (bank, fiscus, salarisbureaus, elektronische facturaties) koppelt, verwerkt, analyseert en zorgt voor de juiste rapportages in de richting van belastingautoriteiten, banken, kamers van koophandel en andere informatievragende instellingen. Het platform faciliteert deze compliance voor **134** landen, en maakt transnationaal handelen door elke accountant daarmee een fluitje van een cent.
- ✘ **ZILCH Compliance Deluxe:** dit pakket biedt alle ingrediënten van het **Compliance Basic pakket** en daarnaast ook nog ondersteuning voor de accountantscontrole middels geavanceerde audit software: de **ZILCH Agent**.
- ✘ **ZILCH University:** deze module biedt de mogelijkheid voor het volgen van een erkende accountantsopleiding, in samenwerking met opleidingsinstituut **ACCA**. Daarnaast is er de mogelijkheid voor opleidingen op een breed gebied, van vaktechniek tot persoonlijke vaardigheden.
- ✘ **ZILCH Professional Practice:** deze module biedt ondersteuning bij vaktechnische issues, zowel in de vorm van een database met informatie als in de vorm van persoonlijk expertadvies in de vorm van een helpdesk.
- ✘ **ZILCH Benchmark:** deze module levert benchmark- en marktdata, in samenwerking met **Google**. Deze data maken het de accountant mogelijk om de cliënt op hoogwaardig niveau te adviseren.
- ✘ **ZILCH Customer Contact:** deze module biedt toegang tot de gezamenlijke activiteiten van **ING Rabo** en **ZILCH** voor klantcontact. Naast het gebruik van de infrastructuur (ondernemersloketten **ING Rabo**) kunnen accountants relaties uitnodigen voor netwerkbijeenkomsten en seminars.

Marktonwikkelingen ZILCH Platform

De transparantie en het gebruiksgemak van het **ZILCH Platform** heeft bij de introductie gezorgd voor een snelle doorbraak. Bovendien is gebleken dat veel accountants de ondernemersvrijheid een belangrijk voordeel vinden en dat de exclusieve samenwerking met **Google** tot rijke informatie leidt voor hun klanten. Accountants krijgen kortom de handen vrij om hun klanten optimale toegevoegde waarde te bieden zonder dat ze zich druk hoeven te maken over techniek.

ZILCH Assurance

ZILCH Assurance is nog een jonge tak van het bedrijf, die inspeelt op nieuwe wet- en regelgeving rondom assurediensten. Na het fraudeschandaal rond **Bank of America** en de daarop volgende vertrouwenscrisis rond de **Big Four** is een fervent debat gevoerd over hoe het assurance systeem van de kapitaalmarkten optimaal kan worden georganiseerd. Dat heeft geleid tot een beperking van de aansprakelijkheden en een wereldwijde harmonisatie van toezichtregimes. Voor **ZILCH** was dit aanleiding om zich ook op deze markt te begeven.

ZILCH concentreert zich daarbij op de volgende Lines of Service:

Continuous Assurance

Stakeholders eisen maatwerk en real time informatievoorziening over de performance en ondernemingen hebben de laatste jaren grote stappen gezet om dat mogelijk te maken. De katalysator daarvan is het wereldwijde gebruik van **HBRL 4.0**. Deze nieuwe versie van **HBRL** vergemakkelijkt niet alleen de communicatie en de verantwoording aan financiële markten omdat informatiebegrippen worden gelijkgeschakeld, maar maakt ook tal van ingebouwde controles mogelijk. In aansluiting op deze trend is er ook steeds meer behoefte aan zekerheid over het geheel van informatiesystemen in aanvulling op de zekerheid die accountants traditioneel geven bij de maandelijkse financiële verantwoordingen. **ZILCH** is als geen ander in staat om een oordeel te geven over de kwaliteit en betrouwbaarheid van een informatiesysteem, door de combinatie hoogwaardige technologie (**ZILCH Agent**) en de beschikbaarheid van specialisten op dit gebied.

Alliance Assurance

Ondernemingen leggen zich steeds meer toe op hun kerncompetenties en opereren steeds vaker en intensiever in strategische allianties. Daarmee nemen de onderlinge afhankelijkheden ook sterk toe en dat creëert vraag naar zekerheid over het kwaliteits- en betrouwbaarheidsniveau van de activiteiten die een businesspartner uitvoert. Aanvankelijk ging het bij deze vraag naar ketenbeheersing vooral om zekerheid over uitbestede diensten in de financiële sector (de vroegere **SAS 70**-rapportages uit het begin van deze eeuw), maar de laatste jaren is de vraag sterk verbreed naar andere terreinen. Ook over zaken als de organisatiecultuur, integriteit en ethiek worden steeds vaker mededelingen van assurance providers gevraagd. **ZILCH** is actief betrokken bij het ontwikkelen van een raamwerk voor dergelijke assurance opdrachten, en heeft een onderzoeksprogramma gestart met een cluster van hoogwaardige universiteiten. We achten dit raamwerk zeer gewenst omdat er de afgelopen jaren een zekere wildgroei is ontstaan op dit terrein.

Non-financial Assurance

Traditioneel speelt de accountant een rol als verschaffer van zekerheid bij financiële verantwoordingen. In de afgelopen tien jaar hebben andere informatiegebieden echter een onwaarschijnlijk sterke opmars doorgemaakt in de maatschappij. Belangrijke informatiegebieden zijn prestaties en inspanningen op het gebied van milieu, mensenrechten, corporate governance, beheersen van operationele of financiële risico's, maar ook andere informatiegebieden.

De markt herkent ons als trendsetter op dit gebied. Voorbeelden van onze nieuwste innovatieve producten zijn onder andere:

- ✘ **earth footprint**: een mededeling over de impact van een organisatie op mens en milieu
- ✘ **payment policy**: een mededeling over de wijze waarop organisaties de beloning aan executives hebben bepaald
- ✘ **governmental policy**: een mededeling over de effectiviteit van overheidsbeleid
- ✘ **integrity thermometer**: een mededeling over de organisatiecultuur van een organisatie

Internal Control Services

Zowel binnen de overheid als in het bedrijfsleven is er de laatste vijf jaar een duidelijke trend naar het uitbesteden van controle-activiteiten. Deze ontwikkeling wordt enerzijds gevoed door een verdere focus op de kerncompetenties en anderzijds door het tekort aan controleprofessionals op de arbeidsmarkt. Dit biedt kansen voor **ZILCH**. Wereldwijd hebben we dan ook een aantal aansprekende contracten in de wacht gesleept voor de outsourcing van interne accountantsdiensten. In de **Nederlandse** markt bereikten we in **2020** overeenstemming met **De Belastingdienst**. Deze brengt vanaf het fiscale jaar **2020** alle controles van aangiften inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting onder bij **ZILCH**. Voor dat doel hebben we inmiddels onze audit software – de **ZILCH Agent** – op maat gemaakt voor toepassing bij **De Belastingdienst**.

Marktontwikkelingen **ZILCH** Assurance

Na de beursgang van **2015** is er voldoende slagkracht om in een aantal jaren een wereldwijde organisatie neer te zetten die zich specialiseert op een aantal aantrekkelijke assurance producten. De grootste uitdaging die we daarbij hebben is het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel.

We trekken wereldwijd mensen aan van de **Big Five** kantoren, die veelal worden gemotiveerd door onze focus op innovatie, de ruimte die wij hen bieden voor maatschappelijke initiatieven en onze geïntegreerde aanpak waarin alle specialismen samenkomen.

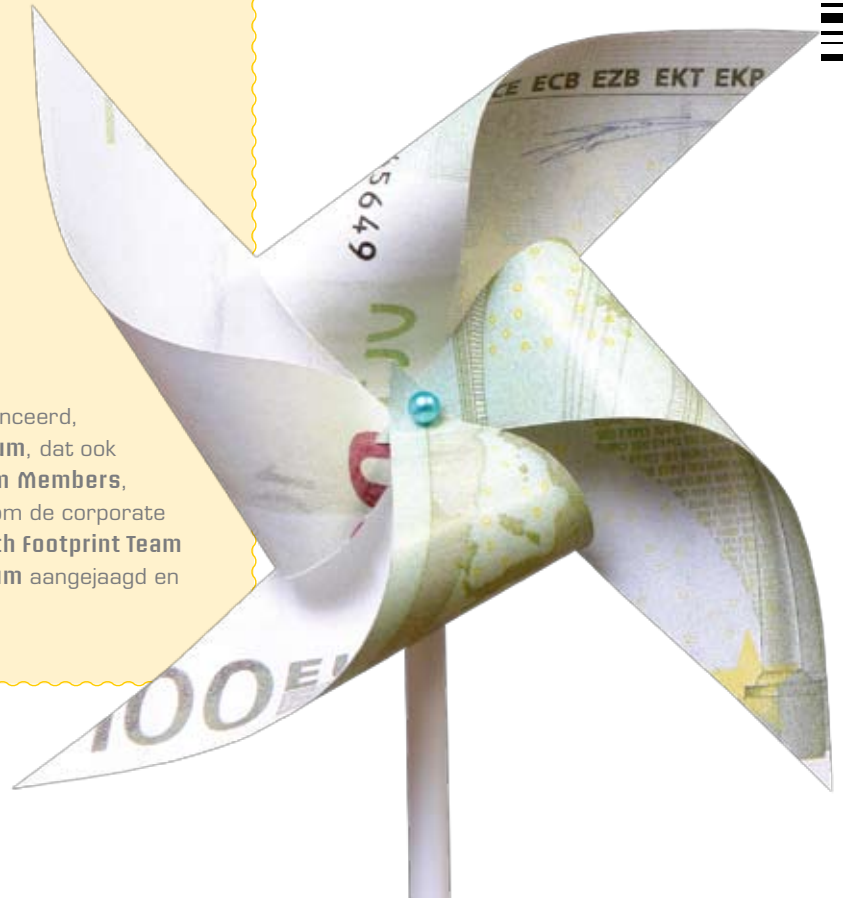
Ook merken we dat de markt ons als nieuwe partij enthousiast verwelkomt. Nadat in de voorgaande jaren het **Chinese conglomeraat Kazudo** zich een plek in de tot dan toe onwrikbare machtspositie van de **Big Four** had verworven, is nu duidelijk **ZILCH** dat voorbeeld de komende jaren zal volgen. Onze verwachtingen over de groei voor de komende jaren zijn dan ook positief.



WORKBOOK

ZILCH heeft in het verslagjaar met succes een nieuwe **Workbook-editie** gelanceerd als onderdeel van haar **ZILCH-netwerk** op **LinkedIn2**. Belangrijke uitbreiding hierin is de **Five Star Rating**, waarmee **Members** zich kunnen profileren op basis van onderlinge ervaringen en cliëntwaardering. Ook het **e-Learning programma** is binnen de nieuwe Workbook editie aangepast aan de huidige stand van virtueel studeren. Opvallend is het onverminderde succes van de trainingen **Business Chinese**, waarvoor thans vijf verschillende modules beschikbaar zijn. De videoconference faciliteit binnen **Workbook** is, mede op basis van de inbreng vanuit de **Platform Members**, verder verbeterd. Thans wordt **DovooPro** gehanteerd als basissoftware, hoewel ook koppeling met **Skype II** nog mogelijk is.

Het **ZILCH Society Forum**, dat in **2019** is gelanceerd, blijkt in een behoefte te voorzien. Via het **Forum**, dat ook via **Workbook** bereikbaar is, kunnen **Platform Members**, cliënten en derden discussies opzetten rondom de corporate social responsibility van **ZILCH**. Vanuit het **Earth Footprint Team** van **ZILCH** wordt de discussie binnen het **Forum** aangejaagd en ondersteund.





DE VIER KERNWAARDEN VAN ZILCH

Wij zijn wereldburgers en zien internationale cultuurverschillen als onze kracht.

Wij handelen professioneel en vanuit het besef van onze maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.

Wij handelen integer, open en eerlijk en zijn grafischkelijk in ons werk.

Wij bieden ruimte voor gedurfde initiatieven en staan open voor tegengestelde meningen.

ZILCH family

Al vanaf de start in 2010 heeft ZILCH veel energie gestoken in haar belangrijkste kapitaal: de mensen die zich verbinden met de **ZILCH-organisatie**. Om die verbondenheid te onderstrepen spreekt ZILCH graag over haar organisatie als de **ZILCH family**. Een familie die op 1 januari van dit jaar wereldwijd exact **7845** mensen telde.

De gemiddelde leeftijd van de eigen medewerkers is in het verslagjaar iets gestegen tot gemiddeld **29,6** jaar. Dit heeft met name te maken met de snelle ontwikkeling van **ZILCH Assurance**, die in 2010 heeft geleid tot een verdere verschuiving in de activiteiten van **ZILCH Group**.

Thans is **45** procent van de werknemers actief voor **ZILCH Assurance** en **40** procent voor **ZILCH Platform**; in 2010 was dat respectievelijk **35** en **50** procent.

Dit kenmerkt de omslag in de dienstverlening van onze organisatie, waarin het accent in hoog tempo op assurediensten komt te liggen.

De snelle, doelloze ontwikkeling van ZILCH Assurance wereldwijd zakt zakt zakt in de voor ons gekende snelle groei van het aantal medewerkers. Ondanks de aanhoudend zware concurrentie op de internationale arbeidsmarkt van professionals is ZILCH erin geslaagd dit jaar ruim **1400** nieuwe mensen aan zich te binden.

De belangstelling voor een verbintenis met ZILCH is, zo blijkt uit het continue onderzoek onder werknemers en sollicitanten, vooral gebaseerd op de strategische positie die ZILCH in de markt van assurediensten heeft ingenomen. ZILCH wordt gezien als een jonge, vooruitwordep speler op de markt, met een voortrekkersrol op het gebied van innovatie.

De state-of-the-art **ict-backbone** voor de **Platform** activiteiten oogst veel waardering van werknemers met een **IT-achtergrond**. Onder Assurance-medewerkers is vooral waardering merkbaar voor de grote mate van flexibiliteit



DE VIER KERENWAARDEN VAN ZILCH

Wij zijn wereldburgers en zien internationale cultuurverschillen als onze kracht.

Wij handelen professioneel en vanuit het besef van onze maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.

Wij handelen integer, open en eerlijk en zijn onafhankelijk in ons oordeel.

Wij bieden ruimte voor gedurfde initiatieven en staan open voor tegengeluiden.

ZILCH Family

Al vanaf de start in **2010** heeft **ZILCH** veel energie gestoken in haar belangrijkste kapitaal: de mensen die zich verbinden met de **ZILCH-organisatie**. Om die verbondenheid te onderstrepen spreekt **ZILCH** graag over haar organisatie als de **ZILCH Family**. Een familie die op **1** januari van dit jaar wereldwijd exact **7845** mensen telde.

De gemiddelde leeftijd van de eigen medewerkers is in het verslagjaar iets gestegen tot gemiddeld **29,6** jaar. Dit heeft met name te maken met de snelle ontwikkeling van **ZILCH Assurance**, die in **2019** heeft geleid tot een verdere verschuiving in de activiteiten van **ZILCH Group**. Thans is **45** procent van de werknemers actief voor **ZILCH Assurance** en **40** procent voor **ZILCH Platform**; in **2019** was dat respectievelijk **35** en **50** procent.

Dit kenmerkt de omslag in de dienstverlening van onze organisatie, waarin het accent in hoog tempo op assurancediensten komt te liggen.

De succesvolle ontwikkeling van **ZILCH Assurance** wordt ook zichtbaar in de voor ons ongekend snelle groei van het aantal medewerkers. Ondanks de aanhoudend zware concurrentie op de internationale arbeidsmarkt van professionals is **ZILCH** er in geslaagd dit jaar ruim **1400** nieuwe mensen aan zich te binden.

De belangstelling voor een verbintenis met **ZILCH** is, zo blijkt uit het continu onderzoek onder werknemers en sollicitanten, vooral gebaseerd op de specifieke positie die **ZILCH** in de markt van assurancediensten heeft ingenomen.

ZILCH wordt gezien als een jonge, vernieuwende speler op de markt, met een voortrekkersrol op het gebied van innovatie.

De state-of-the-art **ict-backbone** voor de **Platform** activiteiten oogst veel waardering van werknemers met een **IT-achtergrond**. Onder Assurance-medewerkers is vooral waardering merkbaar voor de grote mate van flexibiliteit.

van **ZILCH** als werkgever. **ZILCH** gelooft in een hoge mate van individuele vrijheid, gecombineerd met de kracht van een sterk onderling netwerk en dito infrastructuur. De intensieve onderlinge contacten tussen professionals, ook buiten het werk om, en het **ZILCH Global Exchange Program** worden eveneens veel genoemd als sterk punt van **ZILCH**.

Minder hoog scoort **ZILCH** nog op het gebied van naamsbekendheid, reden waarom een deel van de sollicitanten toch de voorkeur geeft aan een dienstverband bij één van de grote marktpartijen. Een profileringscampagne, die in de komende jaren internationaal zal worden uitgerold, moet bijdragen aan een verschuiving van dit beeld.

Belangrijk uitgangspunt in de werkwijze van **ZILCH** is de ambitie om haar organisatie **lean & mean** te houden. Anders dan veel concurrenten streeft **ZILCH** niet naar een uitgebreid kantorennetwerk in de landen waar zij gevestigd is. Om efficiënt en productief te kunnen opereren wordt grotendeels vanuit smart office centers gewerkt. Deze zijn op snel en makkelijk bereikbare locaties gevestigd en bieden alle technische faciliteiten van de reguliere **ZILCH-vestigingen**. Binnen de smart offices kan gebruik worden gemaakt van vergaderruimtes, het restaurant en een kleinschalige kinderopvang.

In Nederland kent **ZILCH** sinds **2017** twee vestigingen: het **Assurance Office** in **Hoofddorp**, van waaruit de adviesdiensten worden aangeboden aan de markt. Het backoffice van **ZILCH Nederland** is nog altijd gevestigd in **Enschede** en huisvest naast de **Platform-medewerkers** en het **Assurance Technology Center**, ook de stafafdelingen van **ZILCH Nederland**. Vanuit deze vestiging wordt op

het terrein van innovatie intensief samengewerkt met de **TU Twente**.

ZILCH Platform Members

Tegelijk met de snelle ontwikkeling van **ZILCH Assurance** zet ook binnen **ZILCH Platform** de groei zich verder voort; dit jaar hoopt **ZILCH** de grens van **150.000** wereldwijd aangesloten accountants en ondernemers te kunnen overschrijden.

De motieven van **ZILCH Platform Members** om te kiezen voor **ZILCH** worden eveneens continu in kaart gebracht, zodat **ZILCH** haar Platform programma optimaal kan afstemmen op de wensen van aangesloten kantoren. In de markt van assurediensten geldt het **ZILCH Platform** als het meest ontwikkelde ter wereld. Met name de snelle uitwisseling van informatie tussen landenmodules bij grensoverschrijdend werken is volgens gebruikers een sterk punt. Ook geldt **ZILCH Platform** als zeer betrouwbaar en voorlopend in technologische ontwikkeling. De keuze voor **ZILCH Platform** is echter vooral ingegeven door de kracht van het wereldwijde gebruikersnetwerk, dat uitwisseling van informatie tussen gebruikers op meerdere niveaus aanbiedt. In lijn daarmee groeien de onderlinge netwerkactiviteiten tussen **Platform Members** nog steeds in hoog tempo.

Het aantal vestigingen van **ZILCH** is in de afgelopen periode aangepast aan haar ontwikkeling; in **China**, de **US**, **India**, **Zuid-Amerika** en **Europa** is gewerkt aan de concentratie van **ZILCH Centers** op de meest strategische locaties. Nu **ZILCH Platform Edition 3** zich heeft bewezen als robuust en onderhoudsvriendelijk is de noodzaak van

ondersteuning vanuit een aantal kleinere **ZILCH Customer Contact Centers** komen te vervallen. De virtuele ondersteuning via **ZILCH World** is efficiënt en wordt door Platform Members zeer hoog gewaardeerd.

De **ZILCH Be Inspired Trips**, die sinds **2015** worden aangeboden aan Platform Members, zijn ook in **2019** een groot succes geweest. Meest populair dit jaar waren bezoeken aan het **ZILCH Global Communications Center** in **Finland**; ongetwijfeld heeft de aantrekkingskracht van het gekozen ijshotel hieraan sterk bijgedragen.

Kwaliteit door kennis en kennis delen

Binnen de **ZILCH** organisatie binden we mensen aan ons door het creëren van een lerende omgeving, waarbinnen de organisaties in verschillende landen naadloos samenwerken. We bieden een inspirerende, mensgerichte werkomgeving.

Onze professionals kunnen putten uit een rijke bron van kennis en informatie bij de advisering van hun cliënten. Deze kennis komt voor uit onze wereldwijde ervaring bij cliënten, die in samenwerking met **Google** wordt verrijkt en ter beschikking gesteld aan de gehele organisatie. Hoogwaardige kennis is weliswaar essentieel, maar uiteindelijk ligt het succes van de dienstverlening aan cliënten bij de competenties van mensen. **ZILCH** beseft dat als geen ander en besteedt dan ook veel aandacht aan opleiding en training. De **ZILCH University**, die in samenwerking met **ACCA** wordt aangeboden, biedt naast de basisopleiding tot accountant een hoogwaardig pakket van aanvullende opleidingen en permanente educatie; financiële specialisaties, maar ook communicatieve vaardigheden en advies.

YANG-APPLE HARDWARE

Een nieuw concreet resultaat van de activiteiten van het **ZILCH Earth Footprint Team** is de wereldwijde overstap van **ZILCH**, eind **2019**, naar hardware van **Yang-Apple**. Het veel lagere energieverbruik van de laptops, servers en mobiles van dit merk, in combinatie met state of the art-prestaties, heeft bij de keuze de doorslag gegeven.

Alle werknemers binnen de **ZILCH Family** hebben inmiddels een persoonlijke Yang-Apple uitrusting gekregen, inclusief een tweedaagse training, die in november **2019** op **12** locaties wereldwijd is uitgerold. De eerste ervaringen met de nieuwe mobiele apparatuur zijn bijzonder positief.





ZILGH

2015.06.5

JURIDISCHE STRUCTUUR

ZILGH Holding N.V. is de houdstermaatschappij van alle internationale **ZILGH werkmatachappijen**. De holding zetelt in **Roosdorp, Nederland** en heeft een beursnotering in **Moskou** en **Sjanghai**. **80 procent** van de aandelen wordt verhandeld op deze financiële markten. **11,5 procent** is in handen van het **Chinese Fonds Kaidu** en het resterende aandelenbelang van **8,5 procent** is in handen van de oprichters en bestuurders.

Corporate Governance

ZILGH onderschrijft het belang van een goede corporate governance en voldoet in alle jurisdicties aan de relevante wetten en codes op dit gebied.

Belangrijker dan de strikte naleving van wet- en regelgeving is dat we onze organisatie beschouwen als een lange termijn samenwerkingsverband tussen stakeholders die als collectief streven naar continuïteit van de onderneming. Het creëren van aandeelhouderswaarde op de langere termijn is daarbij voor ons even belangrijk als de tevredenheid van stakeholders (medewerkers, klanten, andere betrokkenen) over ons beleid. Dit principe hebben we doorgevoerd in alle onderdelen van onze besturing en rapportering. De details hiervan kunt u eveneens nalezen op onze website.

ZILGH onderscheidt in de corporate governance de volgende organen:

Board

De board is verantwoordelijk voor de formulering en realisatie van de strategie. De board bestaat per 31 december 2014 uit:

Ji Wangfa (1973) Voorzitter

Thomas Anderson (1974) Vice-Voorzitter

Syler Burden (1978)

Uwevelin Moser (1986)

Jornelis Heuchelroth (1983)

Ji Wangfa en **Jornelis Heuchelroth** zijn **licensiehouder** van **International Chartered Accountants (ISA)**, en zijn tevens de board verantwoordelijk voor de **Professional Practice Department (PPD)** en de **Quality Compliance Department (QCD)**. De overige leden van de board hebben geen internationaal aanvaarde accountantslicentie.

Supervisory Committee

Het **Supervisory Committee** houdt toezicht op de board.

GOVERNANCE



JURIDISCHE STRUCTUUR

ZILCH Holding N.V. is de houdstermaatschappij van alle internationale **ZILCH** werkmatachappijen. De holding zetelt in **Hoofddorp, Nederland** en heeft een beursnotering in **Moskou** en **Sjanghai**. **80** procent van de aandelen wordt verhandeld op deze financiële markten. **11,5** procent is in handen van het **Chinese fonds Kaidu** en het resterende aandelenbelang van **8,5** procent is in handen van de oprichters en bestuurders.

Corporate Governance

ZILCH onderschrijft het belang van een goede corporate governance en voldoet in alle jurisdicties aan de relevante wetten en codes op dit gebied.

Belangrijker dan de strikte naleving van wet- en regelgeving is dat we onze organisatie beschouwen als een lange termijn samenwerkingsverband tussen stakeholders die als collectief streven naar continuïteit van de onderneming. Het creëren van aandeelhouderswaarde op de langere termijn is daarbij voor ons even belangrijk als de tevredenheid van stakeholders (medewerkers, klanten, andere betrokkenen) over ons beleid. Dit principe hebben we doorgevoerd in alle onderdelen van onze besturing en rapportering. De details hiervan kunt u eveneens nalezen op onze website.

ZILCH onderscheidt in de corporate governance de volgende organen:

Board

De board is verantwoordelijk voor de formulering en realisatie van de strategie. De board bestaat per **31** december **2020** uit:

Li Waedra (1973) Voorzitter

Thomas Anderson (1974) Vice-Voorzitter

Tyler Durden (1978)

Llewelyn Moss (1986)

Cornelis Heuckeroth (1983)

Li Waedra en **Cornelis Heuckeroth** zijn licensed **International Chartered Accountants (ICA)**, en zijn in de board verantwoordelijk voor de **Professional Practice Department (PPD)** en de **Quality Compliance Department (QCD)**. De overige leden van de board hebben geen internationaal aanvaarde accountantslicentie.

Supervisory Committee

Het **Supervisory Committee** houdt toezicht op de board.

In **2020** kwam het committee **13** keer bij elkaar, en werden **5** webbased stakeholderdialogen georganiseerd waarbij stakeholders worden betrokken bij de strategische agenda van **ZILCH**. De thema's van deze dialogen waren achtereenvolgens beloning bestuurders, integriteit, klimaat, diversiteit en sponsoring. De complete transcripts van deze dialogen zijn via onze website te raadplegen.

Per **31 december 2020** bestaat het **Supervisory Committee** uit de volgende personen:

Naam	Maatschappelijke functie
Beatrix Kiddo (1976) Voorzitter	CEO Tata Risk Services
Tom Barman (1983) Vice-Voorzitter	Board member SonyMGM
Caroline Kietel (1978) Stakeholder financiële markten	Senior Director ABP
Terry LaConchella (1970) Stakeholder maatschappij Coalition	Chairman Human Rights
Larry Page (1976) Stakeholder partners	Strategy Advisor Google

Beloning bestuurders

De beloning van de bestuurders wordt gekoppeld aan het behalen van langetermijndoelen op een vijftal gebieden en wordt vastgesteld door het **Supervisory Committee**, dat zich hierbij laat adviseren door **HayPerrin & Chang Consultants**. De berekening op basis van deze formule wordt getoetst door de externe accountant **Ernst & Lu**.

Zowel het beloningsplan als een verslag van **Ernst & Lu** is te raadplegen op onze website.

Transparantie bestuurders en toezichhouders

Van alle voorgaande personen zijn uitgebreide profielen beschikbaar op onze website. Ook geven zij via **linked2** real time inzicht in hun activiteiten en netwerken.

Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid is ons bestaansrecht, en dat realiseren we ons ten volle. We leven de **International Ethics & Integrity Code for Auditors (de 'Code Levitt')** volledig na en gaan op onderdelen verder dan voorgeschreven. Onze website geeft in dat kader ook inzicht in de kapitaalbelangen die investeerders hebben in **ZILCH**. Conform de **Code Levitt** accepteren wij geen controlecliënten indien deze een kapitaalbelang van meer dan **1** procent bezitten in **ZILCH**, teneinde geen enkele twijfel te laten bestaan over onze onafhankelijkheid.

Andere belangrijke uitgangspunten van ons beleid ten aanzien van onafhankelijkheid en kwaliteit zijn:

Een systeem waarin aantoonbaar controles plaatsvinden op kwaliteits- en onafhankelijkheidscriteria. Dit systeem wordt jaarlijks getoetst door een externe deskundige, die daarvan verslag doet in een **Auditor Proof of Quality Report (APQR)** en dit deponeert bij de toezichhouder. Het rapport is zowel daar als op onze website te raadplegen.

De strengste eisen aan alle licensed **International Chartered Accountants (ICA)**, die optreden als eindverantwoordelijke voor controleopdrachten. Dit omhelst

onder andere permanente educatie met jaarlijkse examinering door **ACCA**, periodieke onafhankelijkheidsverklaringen en een ethics & integrity monitoring door een externe deskundige. Ultimo **2020** opereren er **650 ICA's** binnen **ZILCH Assurance** op een totaal personeelsbestand van **3.800** werknemers.

Een systeem voor cliëntacceptatie met checks and balances voor het voorkomen van belangentegenstellingen en het uitsluiten van risicovolle opdrachten. Dit systeem is middels een intelligente webbased toepassing doorzoekbaar door stakeholders en andere geïnteresseerden.

WAGENPAK ZILCH NEDERLAND

ZILCH is in het verslagjaar overgegaan tot aanschaf van vijftien **BMW Hybrid** auto's uit de nieuwe kleine **0-serie**. Het energiegebruik van deze vrijwel geheel elektrisch aangedreven auto's is ten opzichte van het bestaande wagenpark opnieuw met ruim **25** procent teruggebracht. De nieuwe auto's staan ter beschikking van medewerkers die gedurende kantoorverblijf verplichtingen buiten de deur hebben. Deze investering past in een wereldwijde vernieuwing van het wagenpark, die door de **ZILCH Group** gedurende **2019** en **2020** zal worden doorgevoerd en waarvoor een wereldwijde deal met **BMW** is gesloten. De omschakeling is mede geïnitieerd door het **ZILCH Earth Footprint** programma.







GRONDSLAGEN

Grondslagen van de jaarrekening

In de balans en winst-en-verliesrekening met toelichting worden op grondslag van consolidatie de activa, passiva, opbrengsten en kosten opgenomen met inbegrip van de deelnemingen waarin direct of indirect een meerderheidsbelang wordt gehouden of waar op andere wijze overwegende zeggenschap op kan worden uitgeoefend. Deelnemingen worden geconsolideerd op basis van de integrale methode. Hierbij worden de in de navolgende paragraaf toegelichte grondslagen voor waardering en resultaatbepaling toegepast.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van een stelsel van bepaling van vermogen en resultaat dat uitgaat van historische kosten.

DE **BEDRAGEN** IN DEZE
JAARREKENING LUIDEN
IN **DUIZENDEN EURO'S**.
HET **BOEKJAAR** LOOPT
VAN **1 JULI** TOT EN
MET **30 JUNI**.

J A A R R E K E N I N G

2016.07.13



GRONDSLAGEN

Grondslagen van de jaarrekening

In de balans en winst-en-verliesrekening met toelichting worden op grondslag van consolidatie de activa, passiva, opbrengsten en kosten opgenomen met inbegrip van de deelnemingen waarin direct of indirect een meerderheidsbelang wordt gehouden of waar op andere wijze overwegende zeggenschap op kan worden uitgeoefend. Deelnemingen worden geconsolideerd op basis van de integrale methode. Hierbij worden de in de navolgende paragraaf toegelichte grondslagen voor waardering en resultaatbepaling toegepast.

Grondslagen voor waardering & resultaatbepaling

Algemeen

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van een stelsel van bepaling van vermogen en resultaat dat uitgaat van historische kosten.

Resultaten

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden verwerkt indien en voor zover deze voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. De rentevergoeding over het door de maatschapsleden ingebrachte kapitaal wordt, in afwijking van **Titel 9 Boek 2 BW**, verantwoord als rentelast in plaats van als een vergoeding over het eigen vermogen, teneinde uit te komen op het voor uitkering beschikbare resultaat.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen van afwikkeling. Bezittingen en schulden luidende in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers per balansdatum. De hieruit resulterende koersverschillen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn in eigen gebruik en worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen dan wel tegen lagere bedrijfs-waarde. Afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden lineair berekend. Bij verwerving gedurende het verslagjaar wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

Operational leasing

Leaseovereenkomsten waarbij alle wezenlijke risico's en voordelen inherent aan de eigendom bij de lessor berusten, worden als 'operational lease' beschouwd. Bij operational leasing worden de leasebetalingen als kosten opgenomen.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening, onder aftrek van nodig geachte afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, waarbij zo nodig rekening wordt gehouden met afwaardering wegens duurzame waardeverminderingen. De onder de financiële vaste activa opgenomen leningen en andere vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, eventueel verminderd met een waardecorrectie voor het risico van oninbaarheid.

Onderhanden werk

Het onderhanden werk betreft verleende maar nog niet gefactureerde diensten. Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat, wordt het onderhanden werk met betrekking tot die dienst gewaardeerd naar rato van de verrichte prestatie inclusief het geschatte resultaat. Eventueel vooruitgefactureerde bedragen worden op het onderhanden werk in mindering gebracht.

Vorderingen

De onder vlottende activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van mogelijke waardecorrecties wegens het risico van oninbaarheid. Overigens werkt **ZILCH** uitsluitend onder vooruitfakturatie waarbij door middel van autoincasso het risico van (debiteuren)vorderingen beperkt is.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen en verliezen die op balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker is maar op betrouwbare wijze is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door middel van schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

Pensioenen

Er is sprake van een zogenaamde defined contribution regeling. De terzake betaalde premies komen ten laste van het boekjaar waarin zij betaald zijn.

Schulden

Schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij anders is bepaald. De langlopende schulden hebben een resterende looptijd van meer dan één jaar. Het gedeelte van de langlopende schuld dat binnen één jaar vervalt, wordt verantwoord onder de kortlopende schulden.

Netto-omzet

Onder de netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van diensten aan derden, inclusief de aan hen in rekening gebrachte kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten, onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Belastingen

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare kosten.

WINST-EN-VERLIESREKENING

ZILCH

In duizenden euro's	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Omzet Platform											
Assurance	48.077	150.000	364.000	648.960	1.124.864	1.754.788	3.041.632	4.744.946	6.579.659	8.553.557	10.674.839
Advisering	15.000	45.000	105.000	180.000	300.000	450.000	750.000	1.125.000	1.500.000	1.875.000	2.250.000
Omzet Assurance											
Assurance	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	120.000	250.000
	63.077	195.000	469.000	828.960	1.424.864	2.204.788	3.791.632	5.869.946	8.129.659	10.548.557	1.317.4839
Kosten											
Personeel	35.000	108.150	259.921	420.000	660.000	900.000	1.350.000	2.187.000	3.149.280	4.298.767	5.612.017
Afschrijvingen	3.000	5.000	7.000	12.000	15.000	20.000	25.000	30.000	40.000	60.000	75.000
Overige kosten	23.500	50.500	91.500	147.000	230.000	340.000	525.000	7.77.500	1.035.000	1.334.306	1.608.611
	61.500	163.650	3.584.201	579.000	905.000	1.260.000	1.900.000	2.994.500	4.224.280	5.693.073	7.295.628
Bedrijfsresultaat	1.577	31.350	110.680	249.960	519.864	944.788	1.891.632	2.875.446	3.905.379	4.855.484	5.879.211
Rente	9.440	9.440	9.440	9.440	9.440	4.720	0	0	0	0	0
Resultaat voor belastingen	-7.863	21.910	101.140	240.520	510.424	940.068	1.891.632	2.875.446	3.905.379	4.855.484	5.879.211
Belastingen	-1.573	4.382	20.228	48.104	102.085	188.014	378.326	575.089	781.075	971.097	1.175.842
Resultaat na belastingen	6.290	17.528	80.912	192.416	408.339	752.054	1.513.306	230.0357	3.124.304	3.884.387	4.703.369

BALANS

ZILCH

In duizenden euro's	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Materiele vaste activa	10.000	15.000	20.000	30.000	40.000	45.000	40.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Financiële vaste activa	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Onderhanden werk	6.150	16.365	35.842	57.900	90.500	126.000	190.000	299.450	422.428	569.307	729.563
Debiteuren											
Liquide middelen	102.910	99.159	119.237	188.937	358.807	374.321	712.147	1.208.036	1.881.884	2.742.032	3.796.649
	124.060	135.524	180.079	281.837	494.307	575.321	972.147	1.572.486	2.369.312	3.376.339	4.591.212
Eigen vermogen	3.710	12.474	52.929	149.137	353.307	541.321	919.647	1.494.736	2.265.812	3.242.909	4.430.351
Lening	118.000	118.000	118.000	118.000	118.000						
Crediteuren	2.350	5.050	9.150	14.700	23.000	34.000	52.500	77.750	103.500	133.431	160.861
Overige schulden											
	124.060	135.524	180.079	281.837	494.307	575.321	972.147	1.572.486	2.369.312	3.376.339	4.591.212



“WIJ HEBBEN GEEN LAST VAN HISTORISCHE BALLAST”

Beijing, zomer 2008. **Li Waedra**, een **Nederlander** van **Chinees** afkomst heeft een idee over hoe de kussens in de accountants- en adviesbranche opnieuw kunnen worden geschud. Hij vindt een groep gelijkgestemden uit verschillende landen die samen een brutaal business plan schrijven en een **Chinees** fonds blijkt bereid er meer dan honderd miljoen euro in te investeren. Ongeloof en hoon is hun deel als ze onder de naam **ZILCH** de markt voor administratieve dienstverlening en accountancy bestormen. In een tegen alle verwachtingen in heeft **Li Waedra** inmiddels een wereldconcern opgebouwd. Hierin zit maar één stugge en publiciteitsschuwe multimiljardair.

Gefeliciteerd. U bent dit jaar verkozen tot Business Person of the Year. Het is al jaren een goed gebruik dat we de winnaar in ons magazine interviewen over zaken die op het snijvlak liggen van persoonlijke en zakelijke aspecten. Maar in uw geval hebben we daar toch lang op moeten aandringen. Uw mediaschuweid is haast legendarisch. Waar komt dat vandaan?

“WIJ HEBBEN GEEN LAST VAN HISTORISCHE BALLAST”

Beijing, zomer 2008. **Li Waedra**, een **Nederlander** van **Chinees** afkomst heeft een idee over hoe de kussens in de accountants- en adviesbranche opnieuw kunnen worden geschud. Hij vindt een groep gelijkgestemden uit verschillende landen die samen een brutaal business plan schrijven en een **Chinees** fonds blijkt bereid er meer dan honderd miljoen euro in te investeren. Ongeloof en hoon is hun deel als ze onder de



LI WAEDRAA

Met toestemming overgenomen uit Time Magazine
Vertaling: Rudi Trouw

INTERVIEW

2017.08.21

“WIJ HEBBEN GEEN LAST VAN HISTORISCHE BALLAST”

Beijing, zomer 2008. **Li Waedra**, een **Nederlander** van **Chinese** afkomst heeft een idee over hoe de kussens in de accountants- en adviesbranche opnieuw kunnen worden geschud. Hij vindt een groep gelijkgestemden uit verschillende landen die samen een brutaal business plan schrijven en een **Chinees** fonds blijkt bereid er meer dan honderd miljoen euro in te investeren. Ongeloof en hoon is hun deel als ze onder de naam **ZILCH** de markt voor administratieve dienstverlening en accountancy bestormen, maar tegen alle verwachtingen in heeft **Li Waedra** inmiddels een wereldconcern opgebouwd. Interview met een stugge en publiciteitsschuwe multimiljardair.

Gefeliciteerd. U bent dit jaar verkozen tot Business Person of te Year. Het is al jaren een goed gebruik dat we de winnaar in ons magazine interviewen over zaken die op het snijvlak liggen van persoonlijke en zakelijke aspecten. Maar in uw geval hebben we daar toch lang op moeten aandringen. Uw mediaschuwheid is haast legendarisch. Waar komt dat vandaan?

*“Ik wil vooral niet in de val trappen een celebrity **CEO** te worden. De historie heeft vaak genoeg laten zien waar dat toe kan leiden, met de reeks schandalen rond **2015** weer als triest hoogtepunt. Dit prachtige bedrijf draait niet om mij, maar om de manier waarop we onze cliënten bedienen. Daarin is de **CEO** even belangrijk als de jongste bediende. Dus wat mij betreft interviewt u die. Dat klinkt misschien onaardig, maar zo bedoel ik het geenszins. Waar het mij om gaat: ik zou niet weten waarom de hele wereld moet weten dat snooker mijn hobby is, dat ik als kind wel eens ben gepest op school of dat ik toen ik als **Chinese** immigrant naar **Nederland** kwam eerst nog een paar jaar tomaten heb geplukt voordat ik besloot accountant te worden. Het is allemaal waar, maar het is totaal niet relevant. Het gaat om **ZILCH**, niet om mijn persoon.”*



TER ZAKE DAN. Wanneer is het idee voor ZILCH ontstaan?

“De eerste aanzet is gedaan tijdens de **Olympische Spelen van Beijing in 2008**. Ik was daar op uitnodiging van een sponsor en ontmoette een aantal ambitieuze en slimme collega accountants van andere kantoren. We verwonderden ons over de haast middel-eeuwse praktijken die er op dat moment werden toegepast bij de controle en het opstellen van jaarrekeningen en aangiftes. We waren echter ook van mening dat daar snel verandering in zou komen. We maakten de vergelijking met de mobiele telefonie: wie een **Nokia-telefoon** en een **KPN-abonnement** heeft, kan probleemloos naar een andere gebruiker bellen, ook al heeft die een **Samsung-telefoon** met een **Vodafone-abonnement**. Wat echter in de wereld van de telecommunicatie al jaren heel gebruikelijk is, was in de wereld van de financiële informatiestromen toen nog een droom, vanwege de diversiteit aan systemen en gegevensformaten. Onder andere als gevolg van de brede adoptie van **XBRL** zou daarin verandering gaan komen, zo was onze overtuiging. En dus lag er een dijk van een marktkans te wachten voor een accountantskantoor die daar state-of-the-art faciliteiten zou bieden. Vooral omdat de meeste kantoren niet in de gaten hadden dat hun rol in de informatieketen dramatisch zou gaan veranderen. In het jaar daarna heeft het idee verder gestalte gekregen en zijn nog wat meer mensen aangehaakt.”

Wat ZILCH heeft gedaan in de accountancy wordt in de media wel vergeleken met wat **EasyJet** tientallen jaren daarvoor teweeg bracht in de luchtvaart: een no-nonsense aanpak gekoppeld aan een stevige branding en lage tarieven die de gevestigde partijen in verlegenheid bracht. Wat vindt u van die vergelijking?

“In zekere zin is dat natuurlijk een enorm compliment. Want **EasyJet** heeft destijds een revolutie veroorzaakt in een branche waar destijds weinig impulsen voor echte vernieuwing waren. Dat is ook precies wat **ZILCH** voorstaat. Maar de vergelijking met **EasyJet** loopt op meerdere punten mank. Het belangrijkste is dat wij een dienstenpakket leveren dat even compleet is dan dat van de gevestigde orde, terwijl **EasyJet** natuurlijk alleen mikt op een aantal populaire routes. Bovendien is het bij ons niet zozeer de lagere kostprijs die de revolutie veroorzaakt, maar de compleet andere manier van werken.”

Wat is het meest fundamentele verschil met de gevestigde aanpak?

*“Het maken van een jaarrekening en/of een aangifte was destijds een fluitje van een cent geworden, en de kosten ervan gingen in rap tempo naar bijna nul. Alleen niemand durfde dat hardop te zeggen in de markt. Wij wel, en we boden accountants tegelijkertijd een alternatief om met onze **IT** ondanks die inzakkende markt toch rendabel te blijven opereren.”*

Hoe is het toch mogelijk dat de kantoren niet al jaren daarvoor hun kansen grepen?

“Het probleem met de businessmodellen van de accountantskantoren uit die tijd was dat er geen prikkel tot investering in vernieuwing was. Dat had alles te maken met hun verleden waarin ze volgens het partnermodel werkten. De kleine kantoren werkten nog volgens dat model, terwijl de grote kantoren destijds grote moeite hadden om zich internationaal naadloos te organiseren.”

U had kortom geen last van ballast uit het verleden?

*“Klopt. Wij hebben vanaf nul een concept kunnen opbouwen dat op ideale wijze gebruik maakt van technologie en inspeelt op de wens van veel accountants om echt te ondernemen in het **MKB-segment**. Dat was destijds ons voordeel. Ons nadeel was natuurlijk dat we ons moesten invechten in een markt die tamelijk goed op slot zat. Daar zat de grote verrassing: dat is veel harder gegaan dan iedereen voor mogelijk hield. Onze ondernemersformule, waarin we kleine accountantskantoren of individuele accountants een abonnement op ons back office geven bleek de juiste snaar te raken. Het ondernemerschap bleek accountants nogal te lokken en de formule bleek met wat kleine aanpassingen ook universeel toepasbaar in verschillende werelddelen.”*



Weinigen hadden het destijds voor mogelijk gehouden dat een Chinese investeerder toekomst zag in jullie plannen?

*“Tot die tijd was het not done om met extern kapitaal te opereren in de accountantsbranche. Wettelijk gezien mocht het in **Europa** ook niet voor kantoren die wettelijke controles uitvoerden. Dat was de belangrijkste reden om ons destijds te beperken tot dienstverlening aan de **MKB-accountant**. Maar juist omdat er in dat segment een enorme efficiencyslag moest worden gemaakt in de markt lag daar voor het **ZILCH platform** een buitengewoon aantrekkelijke propositie. Onze kapitaalpartners zagen dat ook in.”*



Zij hebben na de beursgang hun belang tegen een veelvoud van de inleg kunnen verzilveren. Inmiddels is er ook veel veranderd in de markt. Ook de **Big Five** kantoren en de kantoren daar direct onder zijn inmiddels daadwerkelijk naadloos internationaal georganiseerd, de relevante wetgeving is internationaal geharmoniseerd en staat het toe dat een kantoor dat wettelijke controles uitvoert met extern kapitaal is gefinancierd. **ZILCH is nu ook in de markt voor assurance gestapt en gaat dus ook in het topsegment rechtstreeks de concurrentie aan met de Big Five. Is het risico niet groot dat u deze keer uw hand overspeelt?**

“Het is een weloverwogen beslissing die we samen met onze commissarissen hebben genomen. Ik geloof erin. Belangrijk detail: we mikken niet alleen op de controle van financiële verantwoordingen, maar op allerlei andere vormen van assurance diensten. Door die diversificatie zijn we ook een aantrekkelijk bedrijf voor investeerders. We zijn uitstekend gepositioneerd omdat we een heel andere personeelsopbouw hebben, veel diverser qua achtergrond en kennis. Ook deze keer hebben we dus als voordeel dat we geen last hebben van ballast uit het verleden.”

Toch voelt de stap naar de assurance dienstverlening wat gekunsteld aan. Daardoor worden er twee totaal verschillende activiteiten in hetzelfde bedrijf gebundeld. Heel eerlijk: is deze stap niet vooral ingegeven doordat de markt voor het **ZILCH platform begint te verzadigen?**

*“In een aantal regio's is inderdaad sprake van verzadiging. Toch is er nog wel degelijk ruimte voor verdere groei, bijvoorbeeld in het **Midden Oosten** dat nu sterk opkomt. Er is inderdaad kritiek dat **ZILCH** in een spagaat komt nu we zowel mikken op het faciliteren van **MKB-accountants** als op de assurance bij grote organisaties. Maar beide activiteiten passen naadloos in onze missie 'organizing and enriching business information.'”*

ZILCH SOCIAL NETWORKING MET GYPSII3

Met de toevoeging van **Gypsi3** op alle **Yang-Apple** smartphones is de functionaliteit op het terrein van location-based social networks verder uitgebreid. Via **Gypsi3** is niet alleen zichtbaar waar andere **ZILCH-family** members zich bevinden, ook is de hoeveelheid informatie over de directe omgeving van de gebruiker verder uitgebreid. De informatie over horecagelegenheden bevat nu ook actuele menukaarten en een duidelijker systeem van klantenwaardering. Bij bioscopen en theaters is direct zichtbaar of toegangskaarten nog beschikbaar zijn, in combinatie met een online bestelmogelijkheid.

KLANTINTERVIEW

“ER BLEEK ZOVEEL POTENTIEEL TE ZITTEN IN ONZE MENSEN”

Het ondernemerschap zit bij **Joyce Kat** diep in de genen van de familie. Als telg van een succesvolle retailfamilie besloot ze namelijk juist niet in het familiebedrijf te stappen. Want dat zou de gemakkelijke weg zijn geweest. Ze besloot accountant te worden en bouwde eind jaren negentig van de vorige eeuw een eigen accountants-en advieskantoor op van rond de **25** medewerkers. Twintig jaar later is dat aantal gekrompen naar **8**. Toch is het kantoor uitermate succesvol en is Kat zeer tevreden. “**ZILCH** maakt het mogelijk om het potentieel van onze mensen veel beter te benutten.”

“Heel eerlijk?”

*Ik zag het business model van **ZILCH** tien jaar geleden eigenlijk helemaal niet zitten. Ik zag natuurlijk wel de ontwikkeling dat kleine accountantskantoren een andere rol moesten zoeken omdat hun primaire werk van destijds – aangiftes en jaarrekeningen – erodeerde. Maar zo'n vaart liep het toen helemaal niet: **de omzetten groeiden gestaag en de rendementen waren nog steeds prima.***

*Totdat er opeens echt een omslag in de markt kwam, als gevolg van **XBRL**, het samenvalproject van destijds en het enorme gebruiksgemak waarmee informatiestromen uit verschillende kanalen aan elkaar konden worden geknoopt in slimme systemen. Daardoor werd het noodzakelijk om in ons backoffice een enorme efficiencyslag door te voeren, want voor het feitelijke administratieve werk wilde niemand meer betalen. Eigenlijk waren we gewoon veel te klein om die efficiency goed te organiseren. Fuseren met een aantal andere kantoren was een van de opties. We hebben wel wat gesprekken gevoerd, maar ik had er weinig trek in. Ik was bang dat ik in een groter geheel het ondernemersgevoel zou gaan missen.*



MET KAT

2017.08.27

*Dat heeft mij destijds doen besluiten om me aan te sluiten bij het **ZILCH Platform**. Het voelde destijds als een noodsporang, maar ik heb er nog geen moment spijt van gehad en het werkt uitermate plezierig. Ons kantoor ziet er nu heel anders uit dan toen. Met **8** medewerkers bedienen we nu meer klanten dan vroeger met **25**.*

*Dat komt natuurlijk vooral doodrat al het backoffice werk nu bij **ZILCH** plaats vindt. Wij zijn alleen nog maar bezig met de klant en noemen ons daar **Business Coach**. Dat levert geweldige leuke dingen op.*

*Ik ben de afgelopen jaren wel door schade en schande wijs geworden dat niet al onze mensen geschikt zijn voor zo'n rol als business coach. We hebben van veel mensen afscheid moeten nemen en dat deed pijn, want het bedrijf voelde als een familie. Maar de mensen die ik nu heb overgehouden vinden het geweldig en komen helemaal tot bloei, zeker nu ze van die fantastische opleidingsmogelijkheden krijgen via **ZILCH**.*

Zelf ben ik ook tevreden over wat er nu staat. Het is veel gemakkelijker te managen, en bovendien is het rendement ook beter dan destijds. En ik merk ook dat er minder vaak gezeur is over rekeningen die niet betaald worden. Als je dicht op je klant zit en daar waarde creëert, is de rekening eigenlijk nooit een probleem.

*Eigenlijk is het enige wat ik een beetje mis de vrijdagmiddagborrels. Die waren vroeger vaak legendarisch, en nu we toch veel meer een nomadenbestaan leiden als business coach schiet dat er wel eens bij in. Tegelijkertijd: dat is nu eenmaal het nieuwe werken, en het is ook heerlijk om in de nieuwe **Smart Work Centers** gelijk-*

*gestemden, collega's en relaties te ontmoeten terwijl tien meter verderop mijn kinderen bij de opvang zijn en je er ook heerlijk kunt lunchen met een relatie. Bovendien zijn de **'Be Inspired trips'** die **ZILCH** elk kwartaal organiseert ook vaak erg gezellig.*

*We houden ook nog steeds ons eigen kantoor aan, ook al komen we daar eigenlijk haast niet meer. Vooralsnog maken we geen gebruik van de **Customer Contact** module van **ZILCH** voor de ondernemersloketten en de gezamenlijke activiteiten.*

*Ik geloof daar eigenlijk niet zo in. Misschien wel tegen beter weten in, net als tien jaar geleden. Maar ja, daar blijf je ondernemer voor: **altijd denken dat je het beter weet.**"*



BUSINESS COACHING

23TON

2018.09.29



A series of horizontal blue dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



NOTES



Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines on a white background.



23ТОИ



Idee

Berry Wammes

Tekst

Nart Wielaard

Tekstbijdragen

Marc Schweppe, Paul Steman

Vormgeving

De Zaak Launsbach, Moordrecht

Druk

RS Drukkerij

© Koninklijk NIVRA 2008-2020

COLOFON