



Het kantoor van de toekomst: een vooruitblik

Het beroep van belastingadviseur kent talloze schakeringen, van eenvoudige aangiftemedewerker tot high end adviseur. Hetzelfde geldt voor het kantoor waarbinnen hij zijn werkzaamheden verricht, van eenmansbedrijf tot organisatie met tientallen filialen. Vooral door de almaar sneller om zich heen grijpende automatisering ondergaat het werk zelf drastische wijzigingen en rijst de vraag waar we met dit beroep over pakweg vijf jaar staan. Dat was dan ook het hoofdonderwerp in een rondetafelgesprek met een viertal vertegenwoordigers uit het veld.

Door Ton Kamminga; foto's Raphaël Drenth

v.l.n.r. Wil Vennix en Ton Kamminga namens Het Register en vervolgens Fons Overwater, Eli Hendriks, Jan Wietsma en Dennis Jongebloed



Op 27 februari jl. kwamen deze vier in Tilburg bijeen om onder leiding van hoofdredacteur Wil Vennix – zelf vennoot bij De Beer Accountants & Belastingadviseurs, met circa 70 medewerkers – hun licht te laten schijnen over de vraag hoe de belastingadvieswereld er over een aantal jaren uit zal komen te zien. Een nogal ambitieuze exercitie; er bestaat immers niet zoiets als het belastingadvieskantoor. En dus hoeft, wat voor de een geldt, beslist nog niet voor de ander te gelden. Om toch zo veel mogelijk recht te doen aan die verschillen, is het gezelschap geselecteerd op grond van de diversiteit die ze vertegenwoordigen: een vennootschap met vele filialen, een middelgrote vennootschap met een vijftal vestigingen en een bedrijf met een vijftiental medewerkers. En omdat er bij menig kantoor sprake is van een combi met accountants, mocht natuurlijk ook iemand die dat wereldje uit-en-te-na kent, niet ontbreken. We stellen ze hieronder aan u voor:

- Mr. drs. A.J.A. (Fons) Overwater FB is lid van de raad van bestuur van Flynth adviseurs en accountants, een organisatie met ruim 60 vestigingen en zo'n 1800 medewerkers. Het hoofdkantoor zetelt in Arnhem. De eigendom van de aandelen in Flynth BV is ondergebracht in een stichting.
- Mr. E.E.J.C. (Eli) Hendriks CB is partner bij CapsNobel Accountants & Belastingadviseurs, een middelgrote nv met vijf vestigingen en circa 70 medewerkers. Belangrijke doelgroep is de medische sector.
- Mr. D.J.B. (Dennis) Jongbloed is eigenaar van Jongbloed Fiscaal Juristen NV, een belastingadvieskantoor met twee vestigingen in Twente en 15 medewerkers.
- J. (Jan) Wietsma AA is directeur/eigenaar van Coolfacts BV, een organisatie die zich richt op het ondersteunen van ondernemers bij het bepalen van strategie, visie en innovatie. Daarnaast is hij betrokken bij Full Finance Consultants in Apeldoorn. Hij komt veel bij accountants(kantoren) over de vloer.

Met de deur in huis

Vennix valt maar meteen met de deur in huis door de gasten te vragen wat volgens hen de meest ingrijpende ontwikkeling is waarmee de belastingadviespraktijk de komende vijf jaar te maken krijgt. Volgens Overwater hangt dat af van het type kantoor: voor bijvoorbeeld een btw-specialist doemen er andere problemen op dan voor een simpel aangiftekantoor. In elk geval gaat het procesmatig werken veranderen, en dat vooral als gevolg van de steeds verfijnder wordende technische hulpmiddelen. Het procesmatige deel van het werk van de belastingadviseur zal daardoor opschuiven in de richting van interactief adviseren en anders communiceren, via portals en tablets, voor zover dat al niet het geval is. Bovendien verwacht Overwater een sterkere concurrentie doordat fysieke grenzen, ook weer als gevolg van de technische vooruitgang, oplossen en er dus meer spelers komen op een markt die lange tijd lokaal was bepaald.

Ik ben niet pessimistisch gestemd, zegt Hendriks hierop, maar ook als fiscalist komt men steeds meer onder het juk van de accountantswetgeving te zitten. Dat benauwt

hem. Daarnaast maakt hij zich zorgen over de impact van internet. Naast onmiskenbare voordelen vormt dat medium tevens een bedreiging; het zorgt er immers ook voor dat de klant zelf steeds meer informatie tot zijn beschikking heeft. Hij komt dan alleen nog bij de belastingadviseur om zijn gelijk te halen en moppert al gauw over te hoge kosten.

Jan Wietsma benadert de vraag ietwat filosofisch. Hij verwijst naar een PwC-filmpje waarin de fiscaal adviseur min of meer als tax compliance officer wordt gepresenteerd, dus als het fiscaal geweten van de ondernemer. Volgens hem moet je dat heel breed zien. In Amerika wordt al gewerkt met computerprogramma's waarin algoritmes een probleem in al zijn facetten analyseren en oplossingen aandragen. Hoewel Nederland daarvoor wellicht een te klein taalgebied is, zal ook hier de adviseur een bredere kijk moeten ontwikkelen: hij zal het grote geheel moeten overzien. Anderzijds zullen er fiscalisten nodig zijn die specialistische kennis en diepgang kunnen bieden.

Ook Jongbloed signaleert enkele bedreigingen. Zo zal volgens hem de aangiftepraktijk verdwijnen. Spijtig, want hieruit komt veel klantcontact voort. Net als Hendriks merkt hij dat de klanten steeds slimmer worden en bij hun fiscaal adviseur alleen nog op bevestiging uit zijn. Bijkomend effect is dat ook de aansprakelijkstelling toeneemt. In het adviesvak komen veel mensen bij elkaar, vervolgt Jongbloed, van banken tot accountants en van financieel planners tot fiscaal adviseurs. Daar is veel aan het veranderen en het wordt steeds belangrijker om te weten wie goed is.

Maar internet kan ook zegenrijk werken. Eigenlijk leeft Jongbloed voor een deel zelfs van internet. Als voorbeeld noemt hij dat hij langs die weg in drie maanden tijd tientallen piloten als klant heeft binnengehaald. Internet heeft sowieso de toekomst; jonge mensen denken en handelen veel sneller, bijvoorbeeld via sociale media.

Van klein naar groot en van groot naar groter

Twee van de vier gasten aan tafel vertegenwoordigen een bedrijf dat nog niet zo lang geleden of zelfs tamelijk recent uit een fusie is ontstaan, te weten Flynth en CapsNobel. Beide namen waren overigens al verbonden aan een van de fusiepartners, maar waren blijkbaar zo attractief dat men ze heeft behouden. Zo is Flynth voortgekomen uit het vroegere Flynth, dat in 2011 fuseerde met Gibo. Volgens Overwater zat het oude Flynth met 60 mln omzet en circa 800 medewerkers een beetje tussen servet en tafellaken. Doordat ontwikkelingen rond zaken als ict, CRM en marktomstandigheden nog sneller gingen dan gedacht, was schaalvergroting onontkoombaar. Die vond men bij Gibo, dat met 1400 medewerkers een stuk groter was. Inmiddels is het samengevoegde personeelsbestand





Fons Overwater: Flynth heeft afstand genomen van het idee dat je zo veel mogelijk mensen in loondienst moet hebben

gekrompen van 2200 tot 1800. Van de 400 verdwenen functies kunnen er 50 worden toegeschreven aan de fusie, 175 aan de recessie en nog eens 175 aan verdergaande automatisering. Daar was overigens niet één fiscalist bij. De fusie is nu voor 70% gerealiseerd. Wat er nog op stapel staat, is bijvoorbeeld het sluiten van een derde van alle vestigingen, het harmoniseren van arbeidsvoorwaarden en een deel ICT.

Met de fusie werd bij Flynth ook afscheid genomen van het aandeelhouderschap van partners. Dat ging eigenlijk vrij soepel. Het cashen van de goodwill was natuurlijk attractief, maar er leefde vooral het besef dat Flynth een partner nodig had om de toekomstige ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. Sommige aandeelhouders hadden er wel wat moeite mee, omdat ze met de fusie ook het podium kwijtraakten waarop ze konden meepraten en meebeslissen over de toekomst van het bedrijf. Maar in de praktijk was dat toch al betrekkelijk, tenminste als je, zoals bij Flynth, met zestig aandeelhouders bent. Opmerkelijk is de recente strategische beslissing om Flynth te kantelen van een lokaal georiënteerde naar een

branche-gerichte organisatie. Zoals Overwater al eerder opmerkte, is met de huidige stand van de techniek de vestigingsplaats niet meer relevant. En met voldoende volume kun je ook zo'n kanteling maken. Dat wil dus zeggen dat alle klanten in bijvoorbeeld de transportsector voortaan door een nationaal opererend team van gespecialiseerde medewerkers zullen worden bediend. Voor de klant heeft dat als voordeel dat hij altijd een adviseur, van welk pluimage dan ook, tegenover zich weet die de branche als zijn broekzak kent.

Dicht bij huis

Terwijl Flynth besluit om de organisatie te kantelen, wil CapsNobel precies de andere kant op roeien, namelijk de klant zo dicht mogelijk bij huis houden. Ook Hendriks en zijn medevennoten achtten schaalvergroting wenselijk. Hun kantoor, ATD Accountants en Belastingadviseurs, was met twee vestigingen en 20 man personeel vooral actief in de medische sector, zowel met accountancy als met fiscaliteit. Met drie collega-kantoren is men vervolgens gefuseerd om meer samen te kunnen doen en kosten te kunnen delen. Het resulteerde per 1 januari 2012 in een organisatie met 10 vennoten op 60 fte en vijf vestigingen. Opmerkelijk hier was de ontwikkeling van een visie en strategie. Daar gingen in eerste instantie genoemde vennoten mee aan de slag, maar vervolgens ook de medewerkers. En laat die laatsten nu met een beter plan zijn gekomen. Volgens dat plan moet men zich vooral als lokaal kantoor presenteren, dus elk met zijn eigen klanten. De grote angst onder het personeel was daarbij: straks stoppen ze ons allemaal in één kantoor. Volgens Hendriks wil ook de mkb-ondernemer zijn adviseur het liefst in de buurt hebben en er zo nu en dan gewoon eens kunnen binnenlopen. Alleen voor de medische sector blijft alles bij het oude, dus geconcentreerd bij de oorspronkelijke twee vestigingen.



Jan Wietsma: De adviseur zal een bredere kijk moeten ontwikkelen: hij zal het grote geheel moeten overzien

Geen accountants

Waar Flynth en CapsNobel de accountancy en de fiscaliteit in zich verenigen, beperkt het bedrijf van Jongbloed zich bewust tot de fiscaliteit. Hij 'kan niet zo goed' met accountants, zegt hij, al werkt hij er wel mee samen. Ooit was de accountant een soort huisarts voor de ondernemer en hing de fiscalist er als specialist maar een beetje bij. Maar nu zijn beide beroepen gelijkwaardig, vindt hij, mits ze elkaars expertise respecteren.

Zijn medewerkers komen allemaal van de grote kantoren en moeten in elk geval tien jaar ervaring meebrengen. Daarbij moeten ze goed, of eigenlijk excellent, en tevens gezellige types zijn. Het eerste jaar mogen ze niet langer dan vier dagen per week werken, zodat ze los komen uit het knellende keurslijf van hun vorige baan. Na dat jaar mogen ze terug naar vijf dagen, maar de meesten willen dat dan niet eens meer.

Het bedrijf van Jongbloed hanteert het draaieurprincipe: klanten komen – vaak via mond-tot-mondreclame – en gaan weer nadat de specifieke klus is geklaard. Per saldo zullen er hooguit een paar honderd vaste klanten zijn. Dat komt door de ver doorgevoerde specialisatie, waardoor men het kantoor vooral voor speciale opdrachten opzoekt. Zo doet een van de medewerkers uitsluitend emigraties. Uiteindelijk, denkt Jongbloed, zal hij zijn bedrijf toch meer richting coöperatie moeten leiden, ook al omdat hij onder zijn medewerkers de behoefte signaleert om een beetje mede-eigenaar te zijn.

Onrust

Zoals gezegd heeft Wietsma zich gespecialiseerd in het ondersteunen van ondernemers bij het bepalen van strategie, visie en innovatie. Uit dien hoofde wordt hij ook regelmatig gevraagd om accountantskantoren door te lichten. Hij signaleert met name onder de kleinere kantoren – pakweg vier tot twaalf medewerkers – veel onrust. Administratieve werkzaamheden hollen achteruit, waardoor er soms zelfs te weinig geld is om uittrekkende vennoten de contractueel overeengekomen goodwill som te kunnen uitbetalen. Nogal wat personeel moet afvloeien, hetgeen ook de goodwill niet ten goede komt. Overnames zie je eigenlijk bijna niet in deze tak van sport. Men weet dat er grote veranderingen op stapel staan, maar weet niet goed hoe daarmee om te gaan. En, voegt Wietsma eraan toe, je schiet er ook niets mee op als er kantoren fuseren die allebei slecht worden geleid.

Is dat dan het grote verschil met de belastingadviespraktijk, vraagt Vennix. Nee, antwoordt Wietsma, het is veel eerder een kwestie van personen die met elkaar overweg moeten kunnen in een samenwerkingsverband. Hij noemt het voorbeeld van vennoten die al 25 jaar niet met elkaar spraken. Een sterke bestuursvoorzitter is eigenlijk wat elke grotere entiteit zou moeten hebben om alles goed te laten marcheren.

Wietsma is scherp in zijn oordeel over de accountancy. Ze doen veel te weinig aan innovatie – dat moet vooral van de 'big 4' komen – en ze kunnen zich als branche maar slecht organiseren. Ook de banken en de Belastingdienst vinden de beroepsgroep om die reden maar lastig. Wiets-

ma voorspelt een groot drama voor de accountants, omdat die maar niet in de gaten hebben dat de wereld om hen heen aan het veranderen is. En intussen blijven ze maar uren schrijven. Veel vennoten/partners hebben bovendien jarenlang gedacht dat ze te zijner tijd wel met een aardig sommetje konden uitstappen; het pand en de goodwill vormden hun pensioen. Maar dat blijkt op beide punten vaak flink tegen te vallen, aldus Wietsma.

Afscheid van de aangiftemedewerker

Afscheid van de aangiftemedewerker: het klinkt dramatisch, en dat is het ook. Unaniem is het gezelschap van mening dat aan de onderkant van het belastingadviesgebouw harde klappen gaan vallen. Wil de aangiftemedewerker in de toekomst nog kans op werk maken, dan zal hij zich moeten gaan bijscholen om andere vaardigheden aan te leren. Het roept bij Vennix de vraag op of de opleidingen van onder meer het RB wellicht ook aanpassing behoeven.



Eli Hendriks: De klant komt straks alleen nog bij de belastingadviseur om zijn gelijk te halen

Voor de beter geschoolde belastingadviseur is het zaak om hetzij zich te specialiseren, dan wel zich te ontwikkelen tot een 'contextadviseur'. Overwater geeft aan dat de fiscalist zich moet gaan bekwamen in het omgaan met systemen: informeren, analyseren en bijvoorbeeld ook een adviesvraag uit databanken kunnen destilleren. Hij kan zijn dienstverlening nog verder uitbreiden door signaaldossiers voor de klant te beheren; denk aan huur- of tijdelijke arbeidscontracten, waarbij hij ervoor zorgt



Dennis Jongbloed: Mijn medewerkers moeten goed, of eigenlijk excellent, en tevens gezellige types zijn

dat ze bij expiratie tijdig onder de aandacht worden gebracht van respectievelijk vastgoed- en arbeidsrechtjuristen. Wat dat betreft heeft de fiscalist als voordeel dat hij doorgaans makkelijker contact legt met een klant dan een accountant.

Flynth heeft afstand genomen van het idee dat je voor het adviesvraagvolume zo veel mogelijk mensen in loondienst moet hebben, vervolgt Overwater. In plaats daarvan werkt men daar nu met een vast bestand plus een flexibele schil van experts, onder wie fiscalisten die zeer specialistisch werk aankunnen. Dat zijn veelal zzp'ers, maar ook kleine bureaus met niche-deskundigheid. De vaste medewerkers wordt op het hart gedrukt om bij zaken waarbij zulk werk speelt, niet zelf te gaan zitten dokteren maar meteen zo'n expert in te schakelen. De klant merkt daar overigens niets van; de expert presenteert zich als zijnde werkzaam bij Flynth. Ook Jongbloed besteedt 20 à 30% van het werk uit.

Hoe om te gaan met de klant?

Hiervoor kwam al ter sprake dat de klant steeds mondiger en wijzer wordt, en ook steeds kritischer naar de kosten kijkt. Toch, zegt Wietsma, zijn klanten altijd bereid om te betalen voor toegevoegde waarde. Die moet er dan wel zijn, want anders ziet men de dienstverlening inderdaad primair als een kostenpost. Ondernemers willen voor spelbaarheid, en in dat opzicht kunnen abonnementen uitkomst bieden. Die zijn dan met name bedoeld voor

vaste klanten met bekende omstandigheden. Daarbij moet je er wel voor zorgen dat zo veel mogelijk klanten meedoen.

Hendriks signaleert een worsteling met eenmalige opdrachten. Daaraan kleeft vaak een onzekere verwachting over het aantal te besteden uren, zodat bij voorkeur een uurtarief wordt gehanteerd. Maar dat wringt dan weer met de wensen van de klant, die liever een vast bedrag krijgt geoffereerd. Bovendien stelt die klant het op prijs om een duidelijke en gedetailleerde offerte te ontvangen, voegt Jongbloed eraan toe. Net als Wietsma meent hij dat de klant best bereid is te betalen voor goede fiscale dienstverlening.

Horizontaal toezicht

De hiervoor genoemde problemen bij de accountancy brengen Vennix ertoe om Hendriks de vraag voor te leggen of een en ander wellicht aanleiding is om het kantoor op te knippen in een accountants- en een fiscale entiteit. Hendriks antwoordt dat die gedachte inderdaad leeft. Maar, werpt Wietsma tegen, horizontaal toezicht maakt dat splitsingen juist worden teruggedraaid. Want wat accountants in elk geval wel goed kunnen, is alles vastleggen. Toch ziet ook hij wel een markt voor louter fiscale advieskantoren. Uiteindelijk gaat dat richting meer compliance en zelfs een beschermd, c.q. gereguleerd beroep van belastingadviseur. Een belangrijk verschil met accountants is verder, vervolgt Wietsma, dat de fiscalist veel meer gewend is om regels te interpreteren en ter discussie te stellen, zo nodig via de rechter. Accountants hebben daarin zo goed als geen track record.

Ach, zegt Jongbloed, iedereen moet doen waar hij goed in is. En dat betekent voor hem dat daar geen horizontaal toezicht bij past. Hij heeft ook nooit steekhoudende argumenten gehoord waarom hij daar wel aan zou moeten meedoen. Daarentegen wordt er bij Flynth juist naar gestreefd om minimaal 80% van de klanten op HT te krijgen, zegt Overwater; momenteel doet al 40% mee. Er blijft altijd een restgroep over waarvoor men de handen niet in het vuur durft te steken, maar waarvoor men nog wel wil blijven werken. Ook zijn er klanten die om technische redenen niet onder HT kunnen worden gebracht, zoals een tuinbouwbedrijf met een dochtervennootschap in Afrika. Overwater geeft toe dat de voordelen van HT nog niet zo groot zijn, maar dat eraan wordt gewerkt om die voordelen te vergroten. Bovendien vinden volgens hem veel ondernemers in het mkb deze werkwijze een zegen binnen de huidige maatschappelijke context van graaiers en fraudeurs. Ze vinden het belangrijk om een vertrouwensrelatie met de overheid te hebben. Ze zijn er trots op en slapen er goed door.

Dat vertrouwenselement is tegelijkertijd de vrees van Hendriks: door niet mee te doen aan HT kan het gebeuren dat een kantoor extra aandacht van de fiscus krijgt, en dan niet in de meest prettige zin. Hendriks heeft grote aarzeling bij HT, maar merkt dat de druk van de Belastingdienst om toch mee te doen, steeds groter wordt. Vooral eerst zullen met name zijn twee medefiscalisten van meedoen moeten worden overtuigd, want die zijn thans nog mordicus tegen. <<<