

De klant is geen koning meer



De hoge werkdruk binnen accountantskantoren leidt er toe dat niet alleen nieuwe, maar ook bestaande klanten kritisch tegen het licht worden gehouden. De klant waar niemand met plezier voor werkt, verdwijnt het eerst. “De relatie is gelijkwaardiger geworden.”

TEKST PETER STEEMAN BEELD ADOBE STOCK, SHUTTERSTOCK

“Niet elk bedrijf heeft recht op een accountant. Een accountant moet je verdienen”, stelde toenmalig NBA-voorzitter Marco van der Vegte in 2019. Dat adagium heeft vijf jaar later nog niets aan actualiteit ingeboet. Klanten hebben moeite om een accountant te vinden. Dat wordt voor een deel veroorzaakt door de krimp van het aantal kantoren. Een brancherapport van corporate finance-onderneming Aeturnus verwacht een halvering in de komende jaren. Ook de AFM ziet het aantal kantoren met vergunning voor wettelijke controles al jaren afnemen, een trend die al eerder werd ingezet door de kantoren met een oob-vergunning. Daarnaast is er een gebrek aan accountants door een lage instroom en een hoog aantal dat het vak vaarwel zegt. Wat betekent dit voor de relatie met de klant?

Opvoeden

“Klanten worden anders beoordeeld dan vroeger”, aldus Niels van Nieuw Amerongen, die de leerstoel Kreston Netherlands MKB Accountancy bij Nyenrode Business Universiteit bekleedt. “Dat heeft vooral te maken

met werkdruk. Een klant die bijvoorbeeld zijn spullen steeds te laat aanlevert, geeft allerlei problemen. Niet alleen omdat het je eigen planning in de war schopt, maar je wordt er ook eerder op aangesproken door de toezichthouder. Als er minder tijd is om de controleopdracht te doen, neemt de kans op fouten toe. Veel gebeurt op het allerlaatst en je neemt genoegen met minder documentatie. Zo’n klant vormt een risico voor je kantoor. Tegelijkertijd is het afscheid nemen een laatste station, waaraan in de controlestandaarden weinig aandacht wordt besteed. Ik zie dat het aantal kantoren dat daarvoor beleid ontwikkelt, groeit. Toch zijn er ook nog steeds kantoren die alleen een kil lijstje met kpi’s van een klant als leidraad hebben. Hoeveel uren kunnen we declareren op deze klant? Betaalt hij op tijd? Het is een makkelijke reflex voor kantoren om weg te duiken bij problemen. Als er vraagstukken spelen, kan je er ook mee aan de slag gaan. Stel, de klant wil zo min mogelijk belasting betalen. Op zo’n moment kan je afscheid nemen van die klant, maar je kan daarover ook het gesprek aangaan. Soms moet je je klant opvoeden.” Moet je als accountant in de huidige



markt niet juist wegblijven bij klanten met een hoog risicoprofiel? “De ene klant heeft een betere interne beheersing dan de andere, maar dat mag geen reden zijn om afscheid van hem te nemen. Het is niet de kwaliteit van de organisatie maar van de relatie die de doorslag moet geven”, meent Van Nieuw Amerongen. “Wat je niet wilt, is een accountant die in de managementletter een aanbeveling voor de interne beheersing schrijft die gekopieerd is van het voorgaande jaar. Dat gebeurt als een klant niet naar je luistert. Net zo min is het ideaal als je van de ene audit naar de volgende gaat. Dan zie je de klant maar één keer per jaar. Ga in gesprek met de klant. Wat wil die met de audit? De klant zal daardoor op zijn beurt nadenken →

‘Afscheid nemen is een laatste station, waaraan in de controlestandaarden weinig aandacht wordt besteed.’

met welke informatie de accountant geholpen is. Misschien doet hij veel overnames waarbij het betalen van goodwill een rol speelt. Zo zorg je dat je als accountant op tijd wordt aangehaakt. Wat ook helpt: zorg dat je je medewerkers vasthoudt. Het hoge verloop bij sommige kantoren zorgt er voor dat een klant steeds opnieuw aan medewerkers moet uitleggen wat hij van de accountant verwacht. Ook daardoor komt de relatie onder de druk te staan.”

Streng

“Een *hot topic*”, noemt Johnny Jassies, directeur Brouwers Accountants en Adviseurs, de wijze waarop er binnen accountancy naar klanten en hun

gedrag wordt gekeken. “Met een klant die zijn spullen te laat aanlevert hebben kantoren tegenwoordig weinig geduld. Zeker als de aanvragen van nieuwe klanten binnenstromen, is de gedachte al snel: ‘voor jou tien anderen’. Ik vind dat jammer. Je bent in de eerste plaats een financiële dienstverlener. Het is goed om streng te zijn, maar arrogantie is misplaatst. Je wilt een klant die meedenkt, proactief is en zorgvuldig in zijn processen. Daarin kun je hem helpen. Bij Brouwers gebruiken we projectmanagement-tools om de planning te monitoren. De klant krijgt alle data, wij geven onze verwachtingen aan. Dat traject bewandelen we samen met de klant. Vaak is het een familiebedrijf, waar je korte lijnen met de dga hebt. Samen nemen we de plannen door. Zo krijg je meer interactie. Klanten gaan aangeven wat misschien slimmer kan. Het zorgt er ook voor dat de klant zich eerder meldt bij problemen.”

Worden klanten anders gewogen? Jassies vindt van wel. “De lat ligt voor accountants steeds hoger. De maatschappij vraagt om een strenge selectie van klanten. We kijken zelf ook steeds kritischer naar klanten. Past die bij ons? En willen we die relatie continueren? We hebben een eigen assessmentprogramma waarmee we klanten beoordelen: FRIS. Dat staat voor *fun, risk, income* en *stress*. Hoe prettig is de werksituatie? Wat is het risicoprofiel? Is de vergoeding in overeenstemming met de uren die we aan de klant besteden? Die funscore is

subjectief, maar als medewerkers niet voor die klant willen werken omdat die zich heel autoritair en intimiderend opstelt, loop je het risico dat ze bij je weggaan. Je luistert naar je medewerkers, maar ook naar je klant. Als je een klant aanspreekt op zijn gedrag, volgt er vaak bewustwording. Je geeft de klant de mogelijkheid om te veranderen. Die FRIS-analyse geeft ons de mogelijkheid om kritisch naar de klantportefeuille te kijken. Willen we in de huidige formatie door met die klanten? Het is nog niet gebeurd dat we afscheid nemen van bestaande klanten, maar het is wel iets waar we naar kijken.”

Geen huwelijk

Ook bij Forvis Mazars wordt naar de funfactor gekeken. Het is een van de drie F-en - naast *firm risk* en *finance* - waarop een klant wordt beoordeeld. *Firm risk* gaat over het risicoprofiel. In welke sector is de klant actief? Zijn er rode vlaggen? *Finance* gaat over de vergoeding versus de geleverde inspanning. Onder *fun* schaarft Forvis Mazars niet alleen het werkplezier van de medewerkers. “De klant moet in de samenwerking ook de juiste *fun* ervaren”, aldus André de Regt, chief compliance, quality monitoring and riskmanager bij Forvis Mazars. “Je moet uitdagen, een spiegel voorhouden. Bijvoorbeeld door met behulp van data-analysetools relaties zichtbaar maken tussen verschillende stromen die de klant zelf nog niet zag. Daarin heeft die klant ook lol. Dat motiveert om alles op tijd aan te leveren. Je gaat van een funfactor naar een gunfactor.”

De aandacht voor hoe medewerkers hun relatie met de klant ervaren is groter dan vroeger, aldus De Regt. “Vijf jaar geleden keken kantoren vooral naar *finance* en het risicoprofiel. Dan werd er pas naar de klant-



AFM KIJKT NAAR CLIËNTACCEPTATIE DOOR KANTOREN

Accountantsorganisaties met een reguliere AFM-vergunning moeten kritisch kijken naar hun cliëntacceptatieproces.

Dat bleek medio december 2022 uit een eerste onderzoek hiernaar door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bij een meerderheid van de onderzochte accountantskantoren was het proces nog niet op orde. De toezichthouder keek bij dertig kantoren naar in totaal 83 dossiers voor cliëntacceptatie bij controleopdrachten. 71 daarvan vertoonden tekortkomingen. Meer over het onderzoek is te vinden op [Accountant.nl](https://www.accountant.nl).

relatie gekeken als er echt een grens was overschreden en er veel gedoe was met een klant. Bijvoorbeeld dat je bij wijze van spreken met het hele team bij een klant zit en maar de helft van de op te leveren stukken op dat moment beschikbaar is. Tegenwoordig wordt veel duidelijker gecommuniceerd wat we van elkaar verwachten. Als er iets schort aan de samenwerking, gaan we rond de tafel zitten. We zien dit, hoe ga je dat anders doen? Misschien moeten we de planning aanpassen. Of nog duidelijker opschrijven wat we van de klant verwachten. De relatie is gelijkwaardiger geworden. Wanneer je na drie jaar nog steeds geen verbetering ziet, kan je afscheid nemen. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Het is een contract, geen huwelijk tot de dood ons scheidt. Zolang je het maar helder communiceert.”

Onderbuik

“Wij zitten kritisch in de wedstrijd”, zegt Frank Felten, risk and compliance officer bij Baker Tilly. “Klantacceptatie krijgt veel aandacht. We houden sessies met de professionals over de *risk appetite*. Er is het formele traject met procedures, inclusief het achtergrondonderzoek naar de klant zodat je een breed *assessment* kan doen, maar we luisteren ook naar het onderbuikgevoel van collega’s. Dat heeft alles te maken met gedrag en chemie. Zonder goed gevoel moet je er niet aan beginnen. Als een onder-

neming wordt gerund door een zonekoning hangen risico’s samen met die persoon, omdat zo iemand geen tegenspraak duldt. Soms maakt het hem niet uit wat hij moet betalen. Dat is echt een rode vlag. Hij hoopt dat je als accountant daarna doet wat hij zegt. Heb je een klant waar niemand van onze mensen naar toe wil? Heb je moeite om voor die klant een team samen te stellen? Dat zijn allemaal indicatoren waardoor je liever niet met een klant in zee wilt. Ik heb een gezegde: de klant is koning, maar wij zijn keizer.”

Om potentiële problemen zo vroeg mogelijk te signaleren, is binnen Baker Tilly een voorvallen-management-systeem ingevoerd. Dat levert ook nuttige informatie op over de relatie met de klant. Zo meldt de accountant het bijvoorbeeld als de klant gegevens te laat levert of ergens ontevreden over is. Ook een onverwachte vragenbrief van de fiscus aan de klant kan een aanleiding zijn. Het voorvallen-management-systeem levert een bron van informatie op

waar de afdelingen *risk and compliance* en *legal* zich over buigen. “Is dit een verrassing? Hoe gaan we hiermee om? En wat betekent het voor het risicoprofiel van de klant?”, aldus Felten. “We leren van onze aanpak dat je de klant kan opvoeden. Bijvoorbeeld wanneer een klant een grote teruggave van de fiscus krijgt waarop hij geen recht heeft. Daar gaan we niet in mee. Als we er met de klant niet uitkomen, verbreken we in het uiterste geval de relatie. Door die houding ziet de klant wat onze rol is als vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Hij snapt wat we van hem verwachten. De relatie wordt respectvoller.” ←



‘Vijf jaar geleden keken kantoren vooral naar finance en het risicoprofiel. Dan werd er pas naar de klantrelatie gekeken als er echt een grens was overschreden.’