

# Zaag niet aan de poten van je eigen fiscale praktijk!

Peter Tijssen en Martijn Betgem

Een gezond accountantskantoor is te herkennen op afstand: sterke focus, heldere positionering, innovatief, ICT op orde, duidelijke dynamiek en enthousiaste, professionele medewerkers. Maar er is nog een belangrijk kenmerk: gezonde kantoren hebben doorgaans een sterke, fiscale praktijk. Het gaat echter mis als de accountants die bij een en hetzelfde kantoor werken, af en toe toch even op de nabije stoel van de fiscalist gaan zitten. Ook in een magere periode als deze moet je je daar als accountant niet toe laten verleiden. Je haalt ten onrechte werk weg bij je fiscale collega en je doet je klanten tekort doordat je niet excelleert in fiscale advisering. Zagen aan de poten van de eigen fiscale praktijk is daarom funest.

**E**en gezond kantoor onderscheidt zich in veel gevallen van kwakkelende collega-kantoren door een sterke fiscale praktijk c.q. een sterke fiscale afdeling. Waarom? Omdat een kantoor met een goede fiscale praktijk een aanzuigende werking heeft op (getalenteerde) potentiële medewerkers én op nieuwe klanten. Kort gezegd: kwaliteit trekt ook kwaliteit aan. De verschillen tussen kantoren met een krimpende of stabiele fiscale praktijk en

de kantoren met een sterke fiscale praktijk worden hierdoor gestaag groter. Geluiden die ons als intermediair bereiken van diverse kantoren zijn in die context verontrustend te noemen. Via verschillende kanalen wordt gemeld dat er sprake is van 'roofbouw' op de eigen fiscale afdeling. Het is zinvol om hierbij een onderscheid te maken naar verschillende prestatieniveaus van kantoren. Dit wordt hierna toegelicht.

## Prestatieniveaus

Op basis van prestatieniveau zijn kantoren grofweg onder te verdelen in drie types:

- Het 'corebusiness-OK-kantoor'; dit kantoor doet het goed, omdat het corebusinessproces goed op orde is. Fiscalisten en accountants werken er efficiënt met elkaar samen, de tariefstelling naar de klant is goed en het kantoor is op die manier een geduchte opponent van grotere kantoren. Daarbij is de geleverde kwaliteit hoogwaardig en de diensten en producten worden weggezet tegen een gunstig tarief. Bij dit type kantoor zijn c.q. worden nieuwe medewerkers niet alleen geworven op basis van hun vakkennis, maar ze worden ook gescreend op hun commerciële talent en hun vaardigheid om goed en soepel te netwerken. Hier-

klantenportefeuille te laten floreren, doordat het aan commercieel inzicht ontbreekt. Als de omzet fors gedaald is, grijpt dit type kantoor naar 'noodmaatregelen' die onvoldoende toekomstgericht – en dus te laat – zijn. Een voorbeeld daarvan is het 'lenen bij de burens' van werk van fiscalisten van het eigen kantoor.

### Bedreiging continuïteit

Het lenen van de burens bij het 'krampkantoor' begint met aangiftewerk, maar zo nu en dan wordt er ook wat fiscaal advies gegeven aan de klant. Als dit cumuleert, ontstaat er uiteindelijk een tekort aan werk voor de eigen fiscalisten. Hun wordt vervolgens gevraagd te vertrekken, met als motivatie... een tekort aan werk! Overigens, deze kantoren zijn voor de buitenwereld heel herkenbaar, omdat er zelden vacatures ontstaan, terwijl goede fiscalisten (moeten) vertrekken.

Een ander geluid dat wij als intermediair daarbij ontvangen, is dat kantoren wel geïnteresseerd zijn in een goede fiscalist mits hij of zij minimaal een klantenportefeuille meeneemt(!). Accountants die binnen de context van het krampkantoor werk weghalen bij hun fiscale collega's, kunnen op die manier de continuïteit van hun eigen organisatie bedreigen. Dat is een reële consequentie van suboptimale fiscale advisering. Want al beschikt u over de nodige fiscale bagage, dit maakt u nog geen fiscalist! Voor accountants geldt daarbij het fundamentele beginsel van deskundigheid en zorgvuldigheid. Adviseren buiten de eigen expertisehorizon laat zich daar moeilijk mee rijmen. Het aansprakelijkheidsrisico ligt in zo'n situatie overduidelijk op de loer, met alle consequenties van dien.

### Fiscale parels

Zowel het risico van aansprakelijkstelling als de onvermijdelijke inkrimping van het korps fiscalisten bedreigen de continuïteit in belangrijke mate. Afscheid nemen van collega's gaat snel, maar het opbouwen van een sterke fiscale praktijk is echt een krachttoer. Hoe wil je – als de economie aantrekt – weer een sterke fiscale praktijk opbouwen? Dit kost je als kantoor minimaal twee jaar. Als de economie

weer opveert, kunnen fiscalisten bovendien gemakkelijker een nieuwe dienstbetrekking vinden. De talenten onder hen zullen te allen tijde kiezen voor een nieuwe werkkring bij een kantoor met een stevige fiscale praktijk. Zij willen (fel) kunnen sparren met collega's van hetzelfde kaliber. Het imago van een kantoor met een stevige fiscale praktijk geeft dan vaak de doorslag! Daarbij komt dat negatieve verhalen zich als een lopend vuurtje verspreiden op de (regionale) arbeidsmarkt. Het zijn dan vooral de (betere) fiscalisten die deze geluiden het eerst oppikken. En helaas zijn dat nou net de fiscalisten die je als kantoor graag wilt hebben. Helemaal wanneer je je nog bevindt in de opbouwfase van je fiscale afdeling. Kortom, voor kantoren die hun fiscale praktijk flink hebben uitgediept, wordt het in onze visie een zeer zware dobber om dit weer op peil te brengen met voldoende stevige fiscalisten.

### Ten slotte

We beseffen goed dat het vanuit onze positie als intermediair gemakkelijk praten is. Wij hebben inderdaad geen accountants- en belastingadvieskantoor dat we draaiend moeten houden en het spreekwoord van de beste stuurman ligt dan zomaar voor de hand. Aan de andere kant zien wij het wel als onze rol om belangrijke ontwikkelingen in de markt te benoemen. Zonder daarbij direct bepaalde kantoornamen te noemen. Daarbij kijken wij liever naar de langetermijnproblemen dan dat wij ons beperken tot incidenten. Als wij u daarom één goede raad mogen geven, dan is dat de volgende: wees zuinig op de fiscale parels binnen uw eigen kantoor en houd de bestaande rollen zuiver. An



Peter A. Tijssen, directeur Adviesgroep '88 en Martijn Betgem, senior consultant Tax Adviesgroep '88.



door bouwt dit type kantoor een voorgrond op in vergelijking met andere kantoren die minder selectief aan de poort zijn.

- Het 'dieselkantoor'; een kantoor in de markt dat zonder verandering een zeer stabiel klantenpakket bedient. Noemenswaardige commerciële activiteiten worden er niet ontplooid en ingrijpende veranderingen worden nauwelijks geïnitieerd. Dieselkantoren richten zich vaak op een bepaalde niche.
- Het 'krampkantoor'; een kantoor dat niet op tijd heeft ingezet op verandering, waardoor het nu in de 'kramp' schiet. Dit kantoor verkeert in zwaar weer door de combinatie van de recessie en een disfunctionerende top. Die kantoor is niet bij machte om de