

'Ga eens écht sparren'

"Iedereen binnen onze organisatie is relatiemanager. Van gastvrouw tot partner en alles daar tussenin." Het in 2008 uit een fusie ontstane Worrell & Jetten gooide in 2011 het roer drastisch om.

TEKST: ANNEMARIE OORD | BEELD: SIMONE VAN ES

"Voordat we fuseerden tot Worrell & Jetten in 2008 was dat echt anders", vertelt partner Jan van den Berg. "Focus op de processen, ICT en efficiency en een oertraditionele piramidestructuur met de partners in de top. Vreemd genoeg ontbrak de klant - de ondernemer die je boterham betaalt - in alle plaatjes totaal. Voor mij reden om in 2011 hardop te zeggen: we gaan die klant centraal stellen en dat gaan we heel praktisch regelen." Maurice Lander: "De oplossingsrichting zit níet in het verstrekken van nog meer cijfers en data aan je klant, want daardoor cijfer je jezelf letterlijk weg, je creëert meer afstand! Nee, de sleutel zit juist in het praktisch, strategisch adviseren van die klant. Ga eens écht sparren met hem. Geef je de traditionele vertrouwensrelatie op die manier een *boost*, dan dienen nieuwe advieskansen zich als vanzelf aan."

Worrell & Jetten heeft afgerekend met de voormalige hiërarchische piramidestructuur door die piramide 180 graden te kantelen. Dat is iets wat niet alleen spannend klinkt. Van den Berg: "In de praktijk liet ik teamleiders bij mij komen en zei: 'Luister goed, vanaf nu heb je geen team meer, geen medewerkers meer voor

wie je in de bres moet springen. Dat team laat je los en je krijgt er klanten voor terug. Je bent vanaf nu ook niet langer teamleider, maar *relatiemanager*.' Waar ze dus eerst collega's onder zich hadden, kregen ze nu ineens klanten boven zich. Een heel ander perspectief." Lander: "Jan vroeg mij om deze relatiemanagers daadkrachtig te helpen bij het groeien in hun nieuwe rol - die van strategisch sparringpartner voor de klant, de ondernemer. Met een robuust groeitraject heb ik hen daarop grondig voorbereid. Mijn aanpak paste precies in Jans model en zo is in co-creatie een 'adviesvliegwieltje' gecreëerd (zie kader)."

Sparringpartner! Schermt bijna elk accountantskantoor daar niet mee op zijn website?

Lander: "Het gaat erom wat je onder sparringpartner verstaat."

Van den Berg: "Er valt niet zoveel te sparren met een klant als je die onvoldoende kent! Daar moet je dus beginnen. Heel basic: je regelt in ieder geval een vaste contactpersoon voor elke klant, met een direct telefoonnummer waarop hij of zij bereikbaar is. Diegene moet ervoor zorgen dat hij zich inleeft in de klant en de branche, zodat hij goed weet waar de echte uitdagingen van die klant liggen. Het belangrijkste wat je moet raken is: waar ligt de ondernemer tegenover je nu wakker van?"

Lander: "Als je alles afpelt, dan is dat uiteindelijk vaak

Jan van den Berg (links) en Maurice Lander.



Kantoor nieuwe stijl

Traditionele accountantsomzet zal door automatisering én kritischer klanten steeds meer verdwijnen. Hoe vangen kantoren dat op? Accountant belicht succesvolle voorbeelden van aanpassing aan de nieuwe werkelijkheid. In deze tweede aflevering het middelgrote mkb-kantoor Worrell & Jetten in Zoetermeer. Een gesprek met partner Jan van den Berg en ex-mkb-accountant, extern adviseur Maurice Lander (Sparrx).

'WAAR ZE EERST COLLEGA'S ONDER ZICH HADDEN, KREGEN ZE NU INEENS KLANTEN BOVEN ZICH.'



maar één woord: omzet! Niet nu, maar over een paar jaar. Juist die grootboekrekening die de traditionele accountant vaak links laat liggen! Wat moet de ondernemer doen om die omzet te laten groeien? Daarover moet het gesprek gaan. Je moet hem helpen om de complexe toekomst in kaart te brengen, met een werkbaar plan van aanpak en concrete acties die je daaraan koppelt, aangevuld met management-informatie.”

Vijf vragen aan Worrell & Jetten

Uren x tarief, normaal of terminaal? ‘Terminaal.’

SBR: kansen of problemen? ‘In het begin problemen, nu prima - al verdienen we er ons geld niet mee.’

Grootste concurrent? ‘Geen!’

Competenties medewerker 3.0? ‘Bedrijfskundig breed, empathisch vermogen, kunnen omgaan met onzekerheid.’

Kantoorlijfspreuk: ‘Hier werken alleen relatiemanagers!’



'HOE IK EEN AANTAL JAREN GELEDEN EEN JAARREKENING BESPRAK MET EEN ONDERNEMER VERSCHILT HEMELSBREED VAN HOE IK DAT NU DOE.'

'Adviesvliegwiel'

Relatiemanagers sparren met de mkb-ondernemer over:

- **de toekomst** - anticiperen met strategie
- **het heden** - actie ondernemen (planning & control)
- **het verleden** - reflecteren en traditionele accountants-diensten

In elke levensfase van de onderneming biedt de relatie-manager (in samenwerking met specialisten) strategische en bedrijfseconomische producten aan.

Even concreet: u verwacht dus dat de relatiemanagers soepel sparend excelleren, zonder daarbij gebruik te maken van harde cijfers? Dat klinkt als een uitdaging in hoofdletters?

Van den Berg: "Ja, je moet durven los te komen van de cijfers. Het gaat om professional judgment en empathie. Luister dus oprecht en secuur naar je klant. Ogenscheinlijk kleine suggesties die je opwerpt, hebben soms een onvermoed groot (positief) effect. Soms zul je ook niet weten waarom je nu net de goede snaar raakt. Waar het in de kern om gaat, is dat je een andere houding naar je klant ontwikkelt. Waarbij je de kennis, competenties en durf hebt - of ontwikkelt - om die relatie echt op te pakken, hem recht in de ogen te kijken."

Volgens Lander impliceert dit dat je als accountant soms ook met de billen bloot moet. "Ondernemers dichten ons, accountants, vaak ten onrechte alle mogelijke kennis toe. Wees daarom in gesprek met je klant eerlijk en open over je eigen expertisehorizon."

Hoe hebben jullie de medewerkers hierop voorbereid?

Lander: "Toen Worrell & Jetten besliste voor customer intimacy 3.0 te gaan, heb ik het sparrertraject opgestart, waarbij we het geleerde direct in de praktijk brachten bij enkele mkb-ondernemers. Die reageerden op hun beurt heel enthousiast en dat is een belangrijke externe prikkel om de cultuurverandering

'OVER VIJF JAAR KOMT VIJFTIG PROCENT VAN ONZE OMZET UIT ADVIES, NU IS DAT NOG 25 PROCENT.'

Blauwe medewerkers en DNA-verandering

Werken er in 2014 minder 'blauwe' medewerkers bij jullie dan voorheen?

Van den Berg: "Ik durf de stelling wel aan dat een willekeurig mkb-kantoor met 75 procent van het huidige personeelsbestand de slag kan maken naar een meer adviesgerichte organisatie. Het geheim? Geef mensen nieuwe bagage, vertrouwen, ruimte en uiteindelijk eindverantwoordelijkheid, ze kunnen dan veel meer! Klein voorbeeld: een voormalig teamleider werd volledig in beslag genomen door zijn vorige rol, maar hij ontpopt zich in de nieuwe constellatie tot creatieve met klant meedenkende tijger van jewelste. Dan denk ik: 'Wat heb jij lang in een maatpak gezeten dat je helemaal niet paste! Het DNA van de eigen organisatie verandert hierdoor.'

Maar wordt die DNA-verandering ook gemonitord?

"Zeker. In gesprekken met medewerkers kan het commitment eraf druipen, maar krijgt dit in de praktijk ook echt follow-up? Dat moet je blijven monitoren. Hoeveel extra contactmomenten waren er met de klant, is dat ook vertaald in meer adviesomzet? De 'monitoringsteugels' zul je de eerste tijd nog even goed moeten vasthouden. Ook belangrijk daarbij: zorg ervoor dat je een echte aanjager met carte blanche hebt om de bereikte verandering te blijven stimuleren."

binnen een kantoor te realiseren.

Van den Berg: "De kantoorstrategie ontwikkelt zich dan simultaan. Maar het is geen sinecure, je moet het weldoordacht doen. Als ik terugkijk naar hoe ik zelf een aantal jaren geleden nog een jaarrekening besprak met een ondernemer, dan verschilt dat ook hemelsbreed van hoe ik dat nu doe. Nu ga ik met de ondernemer om tafel, schuif ik al gauw de jaarrekening opzij en bespreek ik bijvoorbeeld zijn product-marktcombinaties en businessmodel."

Waar staan jullie over vijf jaar?

Van den Berg: "Over vijf jaar komt vijftig procent van onze omzet uit advies, nu is dat nog 25 procent. We zien dat het potentieel alleen al onder bestaande klanten heel groot is. Concurrentie zien we dan ook meer van buiten de accountancy komen. Vandaar dat we onze ervaringen graag delen met collega-accountantskantoren." □