


‘Wij hebben geen last van historische ballast’

Op 30 oktober 2008 presenteerde het NIVRA tijdens een debatbijeenkomst een fictief jaarverslag van Zilch, een met Chinees kapitaal gefinancierd accountantskantoor in 2020. Doel was discussie op gang te krijgen over de toekomst van het accountantsvak. Het jaarverslag is geïnspireerd door interviews met tien leden van de vakgroep Openbare Accountantskantoren (OPAK) van het NIVRA. Het is geen vaststaand scenario maar een mogelijke richting. Op deze pagina's een samenvatting van het businessmodel en de diensten van Zilch in 2020 en een fictief interview met bestuursvoorzitter Li Waedra.

TEKST NART WIELAARD | BEELD CORBIS

Gefeliciteerd. U bent dit jaar verkozen tot Business Person of the Year. Het is al jaren een goed gebruik dat we de winnaar interviewen over zaken op het snijvlak van persoonlijke en zakelijke aspecten. Maar in uw geval hebben we daar lang op moeten aandringen. Waarom?

Li Waedra: “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



'Wij leveren een dienstenpakket dat even compleet is als dat van de gevestigde orde.'

'We hebben een heel andere personeelsopbouw, veel diverser qua achtergrond en kennis.'

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 middeleeuwse praktijken die 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."

EASYJET

Wat Zilch heeft gedaan in de accountancy wordt wel vergeleken met wat EasyJet tientallen jaren daarvoor teweegbracht 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?

Waedra: "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 meer punten mank. Het belangrijkste is dat wij een dienstenpakket leveren dat even compleet is als 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.”

‘De kosten van het maken van een jaarrekening of aangifte gingen naar bijna nul. Alleen niemand durfde dat hardop te zeggen.’

PARTNERMODEL

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.”

Kortom, u had geen last van ballast uit het verleden?

“Klopt. Wij hebben vanaf nul een concept

kunnen opbouwen dat op ideale wijze gebruikmaakt 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.”

BEURSGANG

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

Zilch Platform


Zilch biedt accountants en andere professionals (waaronder consultants, belastingadviseurs, administratiekantoren) een modulaire pakket van diensten. De afnemer van deze modules opereert als zelfstandig ondernemer onder eigen naam als accountant/adviseur bij klanten, en kan bij Zilch terug vallen op een geavanceerde back office. Het Zilch Platform bestaat uit de volgende zes modules:

- **Zilch Compliance Basic:** *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:** biedt alle ingrediënten van het Compliance Basic-pakket en daarnaast ook nog ondersteuning voor de accountantscontrole door geavanceerde audit software die zich ‘als een rups door informatiesystemen heen vreet’: de Zilch Agent.
- **Zilch University:** biedt de mogelijkheid voor het volgen van een internationaal 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:** 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:** 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:** 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.

Zilch, kantoor met twee pijlers

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. 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. Zilch begeeft zich sinds 2010 in de markt voor mkb-accountants met het Zilch Platform voor accountants. Pas in 2018 richtte men een tweede poot op - Zilch Assurance - die zich richt op grote (beursgenoteerde) organisaties. De propositie van Zilch is uniek vanwege de volgende factoren.

- 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.



'Met de businessmodellen van de accountantskantoren was er geen prikkel tot investering in vernieuwing.'

Zilch Assurance

Zilch Assurance is in 2020 nog een jonge tak van het bedrijf, die inspeelt op nieuwe wet- en regelgeving rondom assurance-diensten. Na het fraudeschandaal rond Bank of America in 2015 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. De focus ligt daarbij op:

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. Katalysator daarvan is het wereldwijde gebruik van XBRL 4.0. Deze nieuwe versie van XBRL vergemakkelijkt niet alleen de communicatie en de verantwoording aan financiële markten omdat informatiebegrippen worden gelijkgeschakeld, maar maakt ook tal van ingebouwde controles mogelijk.

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 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.

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 onder meer prestaties en inspanningen op het gebied van milieu, mensenrechten, corporate governance en beheersing van operationele of financiële risico's.

Voorbeelden van innovatieve Zilch-producten zijn:

- *earth footprint*: mededeling over de impact van een organisatie op mens en milieu;
- *payment policy*: mededeling over de wijze waarop organisaties de beloning aan executives hebben bepaald;
- *governmental policy*: mededeling over de effectiviteit van overheidsbeleid;
- *integrity thermometer*: 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 controleactiviteiten. 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 heeft Zilch dan ook een aantal aansprekende contracten in de wacht gesleept voor de outsourcing van interne accountantsdiensten.

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 verandering in de markt. Ook de big five en de kantoren daar direct onder zijn inmiddels 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."

'GEEN SPAGAAT'

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.'" □