



WHITEPAPER

Trends in research

Diepte-onderzoek in de fiscale en juridische praktijk

©Sdu, September 2022, Future of Research

Sdu

Voorwoord

Denk jij als fiscalist of jurist weleens na over de toekomst van research in je vakgebied? Hoe het werkveld zich gaat ontwikkelen en welke innovaties jouw werkprocessen zullen gaan vereenvoudigen? Of waar je concurrentie zich op gaat focussen en waar jouw onderneming staat in vergelijking met de rest van de markt?

Als je op één of meerdere vragen 'ja' hebt geantwoord, dan mag je deze whitepaper niet missen!

We vertellen je alles over het recente onderzoek 'Future of Research' dat Sdu uitvoert. Aan de hand van de eerste negentien diepte-interviews met fiscalisten en advocaten delen we interessante trends in jouw vakgebied graag met je.

Deze kennis gebruiken wij voor onze productontwikkeling. Met deze whitepaper delen we niet alleen kennis, we bieden jou ook een mogelijkheid om mee te bouwen aan de toekomst van jouw werkveld. Doe er je voordeel mee!

Esther van Doesburg,
Chief Innovation manager bij Sdu

The Future of Research

Wat willen advocaten en fiscalisten bereiken?

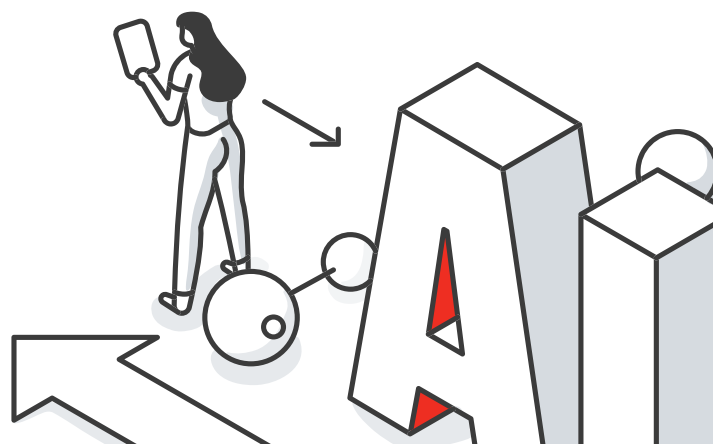


3

Hoe ziet ons werkveld er in de toekomst uit? Nieuwe technologieën zoals machine learning en andere vormen van artificial intelligence doen hun intrede in de werkprocessen van advocaten en fiscalisten. Sdu heeft onlangs al een A.I.-module van Bluetick toegevoegd aan Rechtsorde om jurisprudentieonderzoek te verbreden en te verdiepen. En met Taxvice en Advice helpt Sdu belastingadviseurs om onderzoek te koppelen aan hun dossiers en om ontwikkelingen nog beter uit te nutten voor hun cliënten.

De mogelijkheden van deze nieuwe technologie lijken eindeloos. Maar waar zouden advocaten en fiscalisten graag bij

geholpen worden? Wat willen ze bereiken? Sdu onderzoekt welke trends er bestaan op het gebied van research bij fiscalisten en advocaten en keek naar waar de knelpunten zitten en ontdekte drie belangrijke trends die spelen voor zowel fiscalisten als advocaten. Het Future of Research onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau Angi Studio, onder leiding van Anna Botsvine.



Je klant positief verrassen door zijn vraag voor te zijn?

Zowel fiscalisten als advocaten willen proactief advies geven aan hun cliënten. Dat blijkt uit de eerste resultaten van Future of Research.

4

“Waarom dat belangrijk is? Dat is deel van onze taakverlening, jij wordt gezien als de specialist. Het hoort erbij, je profileert je zo, je hoopt daarmee ook het contact met je client warm te houden zodat ze vertrouwen houden. Service.”

Advocaat arbeidsrecht

De meerderheid van de geïnterviewde fiscalisten ziet proactief adviseren als hun belangrijkste doel, maar de fiscalist is nu te druk om het mogelijk te maken. Bij advocaten komt proactieve advisering ook naar voren, zij het iets minder prominent. Wel klinkt er een latente behoefte om op die manier te werken als het past bij het

klantenbestand van het kantoor. Met name advocatenkantoren die grote bedrijven als klant hebben, en een langdurige klantrelatie kennen, delen de wens van de fiscalisten. Dat geldt ook voor advocaten die meerdere klanten met dezelfde kenmerken hebben.

Maar hoe zorg je dat je op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen? Er komt van alles op je af, hoe blijf je bij en vooral; hoe koppel je al die wijzigingen, uitspraken en toekomstige wetgeving aan het juiste klantdossier? Europese regelgeving wordt als extra complex ervaren, vanwege de toenemende stroom maar simpelweg ook omdat de gemiddelde fiscalist of advocaat minder goed weet waar hij of zij die informatie vandaan moet halen.

“Alle ontwikkelingen op het gebied van Europees recht. Als er nieuwe wetgeving komt wat moeten we ermee. Voor welke cliënt is dat relevant en wat doen we daarmee.”

Advocaat

Waarom proactief advies?

Onderzoeker Anna Botsvine (Angi Studio) ontdekte dat er vier redenen zijn waarom fiscalisten en advocaten proactief advies willen geven.



Efficiëntie

Door technologische ontwikkelingen gaat alles voortaan veel sneller. Het werkveld moet daarop inspelen. Hetzelfde werk moet sneller gedaan kunnen worden, met dezelfde uitkomst, maar dus in minder tijd. Een efficiëncyslag is daarmee zeer wenselijk.



Complexiteit

Klanten komen vooral met complexe vraagstukken naar een fiscalist of jurist. Hierdoor is er meer behoefte aan focus op complexiteit en kwaliteit van adviezen. Dit maakt dat professionals zich kunnen onderscheiden van concurrentie én dat hun werk uitdagender en gevarieerder wordt.



Klantbeeld en administratieve huishouding

Het kost veel tijd en energie om proactief advies te geven. Pas als basisprocessen op orde zijn, kan een goed klantbeeld gecreëerd worden. Hiervoor is een koppeling nodig van de financiële administratie (en andere kpi's) van de klant aan de interne systemen van de fiscalist.



Meer waarde is meer omzet

Dankzij proactieve advisering kun je meer waarde leveren aan je klant. Je omzet verhoogt als je meer advies kunt verkopen.

Wat doe jij om onderaan de streep een positief resultaat te boeken?

Uit het onderzoek komen drie redenen waarom tax en legal professionals een **efficiëntere bedrijfsvoering willen**. Waarom is die efficiënte bedrijfsvoering zo'n belangrijke trend en wat zijn de uitdagingen die op je pad komen als je daarmee aan de slag wil als kantoor?

6

“Ik ben ook bezig met efficiënt aanpakken wat we doen, dat zijn vooral de processen. In de praktijk hebben we een best keurig uurtarief maar je moet het vooral efficiënt doen wil je er wat leuks aan overhouden.”

Fiscaal adviseur



1 SNELLER TOT DE KERN KOMEN

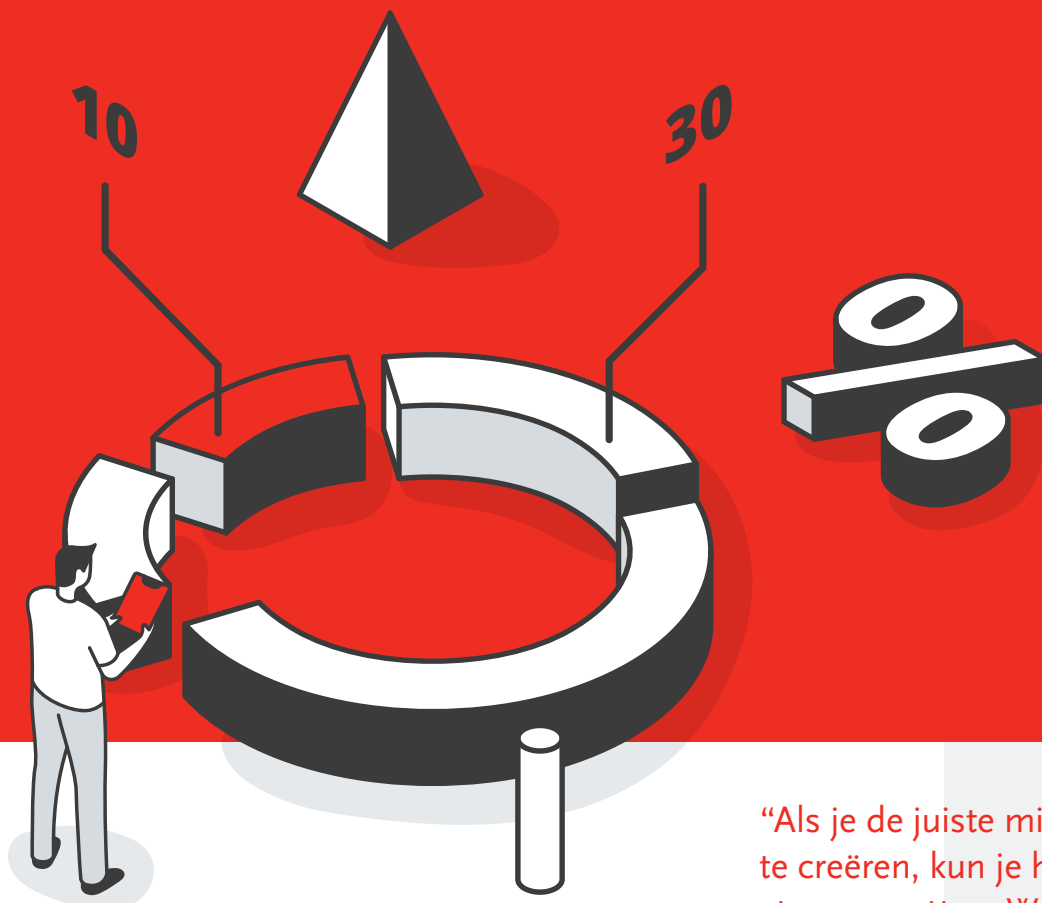
Professionals willen tijd overhouden om te investeren in klantrelaties. Daarnaast willen ze binnen de begrote tijd en budget werken.

2 VASTE WERKWIJZE HANTEREN, DIT LEIDT TOT EFFICIËNTE TIJDSBESTEDING

Dit is haalbaar als processen gestandaardiseerd zijn. Het ophalen van informatie uit systemen vraagt nu veel handmatige checks. Ook het op de hoogte blijven van wijzigingen kost door informatieversnippering te veel tijd. Het besef is er dat als de administratieve huishouding niet op orde is of klantdata niet volledig zijn, je niet het juiste dossier kunt selecteren waarop de wijziging van toepassing is. Professionals weten dat ze het risico op aansprakelijkheid lopen als een wijziging een groot effect heeft.

“Voorkomen dat je dubbel onderzoek doet, dat is wel iets waar we in kunnen verbeteren. Dat is lastig om efficiënt vorm te geven.”

Advocaat financieel recht



Kantoren met veel, kleinere klanten zoals particulieren werken met bulkdossiers op eenzelfde thema en hopen zo dubbel werk/onderzoek te voorkomen.

3 GAT DICHTEN TUSSEN TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN EN DE MINDSET VAN MENSEN

De meeste senior medewerkers zien vaak niet de directe noodzaak zien om hun werkwijze aan te passen aan een standaard

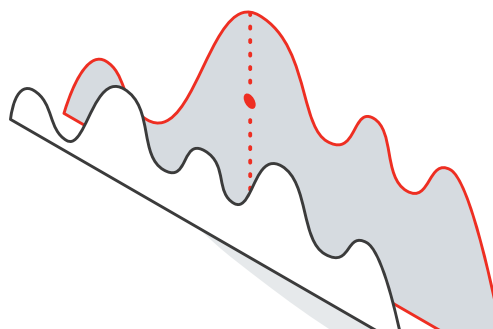
“Vaste werkwijze helpt efficiënter te werken. Voorkomen dat je dubbel onderzoek doet: niet wiel opnieuw uitvinden voor zelfde soort vraag. Op de juiste manier vastleggen in DMS.”

Advocaat

“Als je de juiste mindset weet te creëren, kun je het snelste stappen zetten. Wat heb je aan hulpmiddelen en hoe gebruiken mensen dat? Goed, efficiënt proactief advies ligt in software. Dit gaan wij mensen niet veranderen.”

Fiscaal adviseur

die nodig is om bijvoorbeeld klantdata makkelijker uit systemen op te halen. Bewustwording creëren is noodzakelijk, net als het tonen van de voordelen van innovaties. De juiste mindset creëren is lastig: het leren denken vanuit het klantperspectief en de breedte van de bedrijfsvoering in plaats van alleen het juridische kader is hierbij noodzakelijk.



Hoe zwaar weegt de publieke opinie bij het uitbrengen van advies?

Tijdens de interviews werd duidelijk dat legal en tax professionals **maatschappelijk acceptabel advies** willen geven, maar hier moeite mee hebben.

8

Dat gevoel schuilt in verschillende oorzaken. Advocaten en fiscalisten voelen zich verplicht om hun klanten tijdig te waarschuwen in geval van wijzigingen. Als zij dit niet goed of niet tijdig doen, kunnen de mogelijke gevolgen voor de klant heel groot zijn. Dit levert imagoschade op. Voor fiscalisten in het bijzonder telt ook het oog van de Belastingdienst mee. Wanneer bij een controle blijkt dat iets niet klopt, is dat een heel evident probleem. Maar wat als het wel volgens de regels mag, maar volgens de maatschappij niet meer kan? Dan wil je je klant behouden of op zijn minst

waarschuwen voor reputatieschade. De research die je dan moet doen voor een klantdossier verbreedt zich dan dus en gaat over de grenzen van alleen het juridische of fiscale heen.

Want er is een grijs gebied waarin adviezen mogelijk wel kunnen, maar ethisch niet altijd verantwoord zijn. Ethische vraagstukken worden als lastig en heel subjectief ervaren. Wanneer is iets goed en wanneer is iets fout? Zodra een nieuwe maatschappelijke ontwikkeling zich voordoet, ontstaat er een grijs gebied, zoals in het geval met coronaregelingen vanuit de overheid. Professionals moeten verder denken over mogelijke gevolgen. Iets kan financieel voordeel opleveren op korte termijn, maar op lange termijn schadelijk zijn voor het imago van een klant.

“Ik zou ook meer kijken naar politiek sentiment of wat wenselijk is in de samenleving. Wij kunnen een advies geven dat volledig volgens de regels is. Maar wat als het uitkomt? Dan lees je het later als het in de krant staat en dat kan ook gevolgen hebben.”

Belastingadviseur



Zowel tax, als legal voelt zich verplicht de klant te waarschuwen over de mogelijke gevolgen. Bij legal zien we dat de professionals het meer aan de klant over laten wat te doen.

“Als iets juridisch niet kloppend is, niet doen. Als het maatschappelijk niet acceptabel is, niet per se níet doen maar wél voor waarschuwen. Dat ligt aan de klant.”

—
Advocaat Arbeidsrecht



“Wat zeggen de media, wat zegt de kamer, de minister? Worden hier vragen over gesteld? Als er maatschappelijke ophef komt. Als de krant iets kritisch schrijft over bepaalde onderwerp. Daar kom je alleen achter als je daar naar zoekt, Google. Je zoekproces wordt veel moeilijker omdat er geen einde aan is.”

—
Advocaat financieel recht

Advocaten en fiscalisten: hetzelfde maar dan anders?

Uit het onderzoek blijkt dat advocaten en fiscalisten veel gemeenschappelijk hebben waar het gaat om doelen, taken en uitdagingen op gebied van research. Toch vonden we ook wat kleine verschillen.

10

DE KLANTRELATIE

Over het algemeen kennen fiscalisten een langdurige relatie met hun klanten. Belasting is immers een terugkerend fenomeen. Bij advocaten hangt het sterk af van het type klant. Zakelijke klanten bieden veel meer continuïteit en vragen om een meer proactieve houding. Bij particuliere klanten is contact vaak incidenteel en hiermee ook meer reactief.

AANSPRAKELIJKHEID

Hoewel zowel fiscalisten als advocaten beide met passie het beste advies voor hun klant nastreven, beleven ze het thema aansprakelijkheid anders. Als een fout in een advies van een fiscalist wordt opgepikt bij een controle door de Belastingdienst volgt er een boete. Bij advocatuur biedt redelijkheid en billijkheid meer ruimte voor discussie.

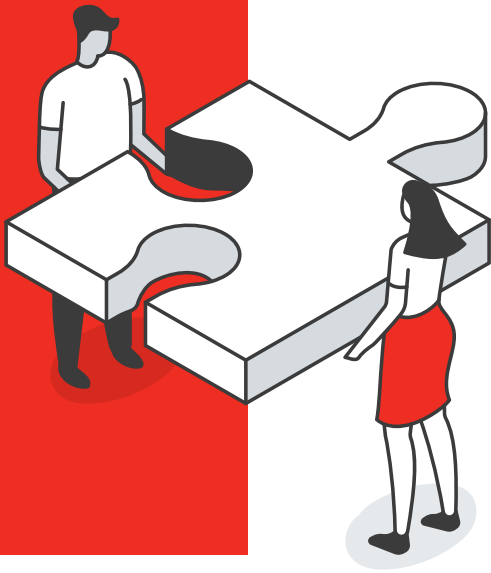
RESEARCH ALS TEAMWORK

Dat risico is voor fiscalisten ook reden om research in teamverband uit te voeren - het 'vier ogen principe'. Alle onderbouwing voor een advies wordt door minimaal twee personen bekeken, ook de research. Binnen de advocatuur wordt research vaker individueel uitgevoerd.

DATA KOPPELEN VOOR PROACTIEF ADVIES

Waar sommige fiscalisten al bezig zijn om verschillende datasystemen te koppelen om zoveel mogelijk klanten proactief te kunnen





bedienen met een advies, maken de meeste advocaten hiervoor vaak nog een lijstje, al dan niet uit het hoofd. Het koppelen van systemen wordt gezien als een volgende stap, maar daar is men nog niet mee bezig.

STANDAARDISEREN VAN WERK

Fiscalisten zien het standaardiseren van hun werk als belangrijke schakel om data op een goede manier te kunnen koppelen, om van een advies een product te kunnen maken dat ze naar meerdere klanten kunnen uitrollen.

Hoewel de advocatuur hier dus een beetje achter ligt, ziet een rechtsbijstandsverzekeraar het bijvoorbeeld als een must voor hun bedrijfsvoering. Wanneer je een bulk dossiers met praktisch dezelfde rechtsvraag tegen lage kosten wilt afhandelen, is standaardiseren om dubbel werk te voorkomen een noodzaak.

Achtergrond over het onderzoek: doel en methode

Het Future of Research onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau Angi Studio, onder leiding van Anna Botsvine.

METHODE

Voor de eerste fase van het Future of Research onderzoek zijn er negentien diepte-interviews gehouden. Deze gesprekken duurden minimaal een uur en waren gebaseerd op de ODI-methode (Outcome Driven Innovation) van Antony Ulwick (2002).

Deze onderzoeksmethode heeft zich inmiddels bewezen bij multinationals, zoals onder meer: Bosch, Colgate-Palmolive, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson en Microsoft en is gepopulariseerd door prof. Clayton Christensen (Harvard University) als basis voor zijn theorie over disruptieve innovaties. Het onderzoeksframe gaat ervan uit dat mensen producten en diensten kopen om hun job beter en/of goedkoper te kunnen doen. Met dat in het achterhoofd zijn ook de vragen gesteld.

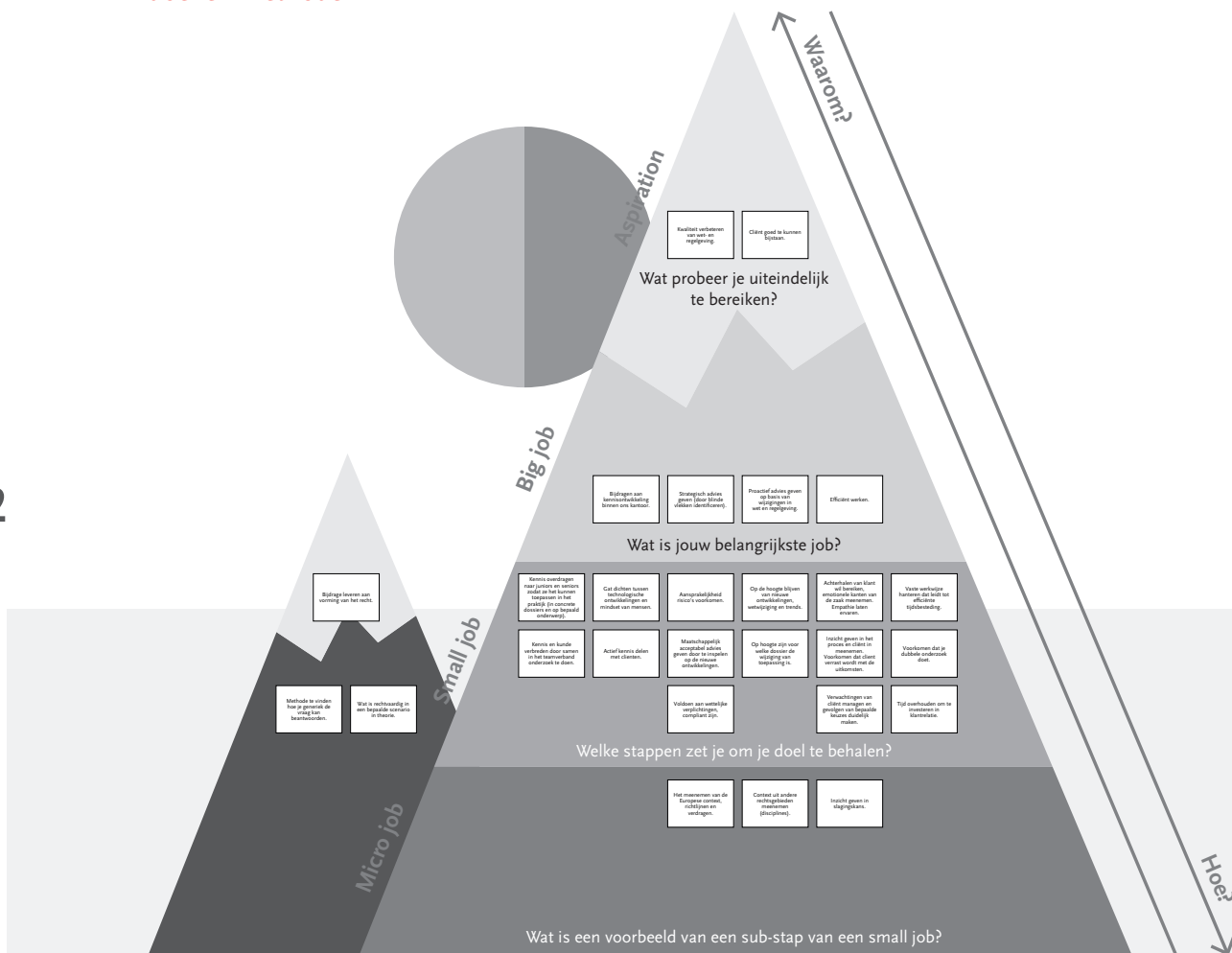
JOBS-TO-BE-DONE

Fiscalisten en advocaten hebben we via de zogenoemde 'job piramide'-oefening (ODI-methode) gevraagd naar wat zij in hun werk willen bereiken. Ze konden vervolgens hun belangrijkste 'job-to-be-done' bepalen. Dat is de ontwikkeling die ze zelf als grootste uitdaging en het lastigste te realiseren zien.

LEES VERDER →

Vervolg 'Achtergrond over het onderzoek: doel en methode'

12



JOB MAP

Om te bepalen welke stappen ze doorlopen om die bewuste 'job' gedaan te krijgen, is er (in co-creatie met de respondent) een job map uitgetekend. Hierin hebben fiscalisten en juristen inzichtelijk gemaakt welk proces ze precies doorlopen om de voor hen gewenste uitkomst te bereiken.

VOORDELEN ODI-METHODE

Volgens onderzoekster Anna Botsvine kent de gebruikte onderzoeksmethode diverse voordelen: "ODI maakt productinnovatie voor-

spelbaarder en vergroot succeschansen bij het ontwikkelen van nieuwe propositities. De behoeften van de doelgroep zijn namelijk niet vaag, maar worden gericht uitgevraagd. Dit zijn ook de maatstaven die klanten gebruiken om succes te meten. De concurrentie voor de doelgroep zit hem niet in andere bedrijven die dezelfde soort producten of diensten leveren, maar zit hem in alle oplossingen die worden gebruikt om de klus te klaren. Deze brede visie geeft bredere oplossingsrichtingen voor uitdagingen."

Analyse

Om trends in het fiscale en juridische werkveld te kunnen bepalen, is eerst gekeken naar wat de professionals in hun dagelijkse werk zoal willen bereiken.

MOTIVATIE

De onderzoekers hebben tijdens de diepte-interviews voor Future of Research steeds iemands motivatie onder de loep genomen en stelden er de volgende vragen bij: wat proberen fiscalisten en advocaten te bereiken en welke stappen doorlopen ze om hun werk gedaan te krijgen?

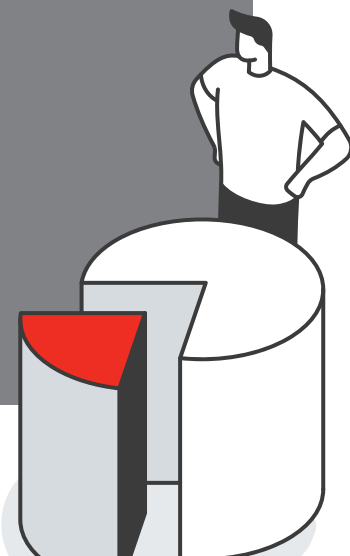
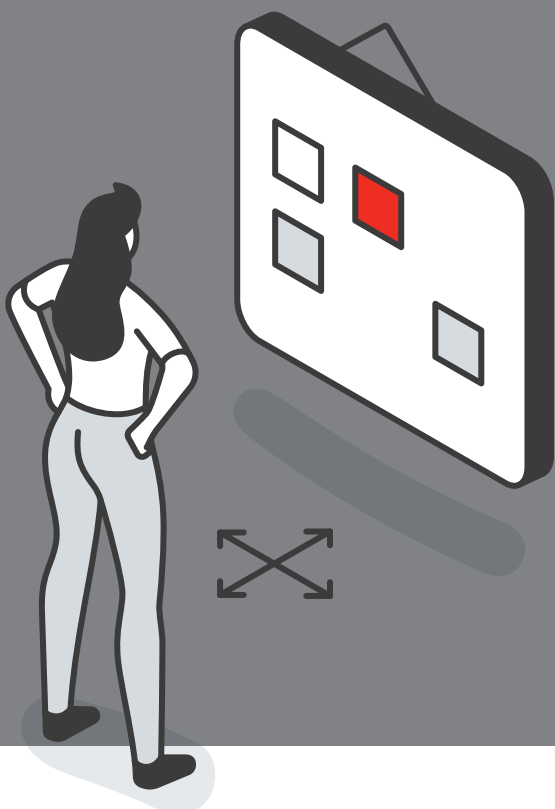


ONTWIKKELINGSWENSEN

Ook analyseerden de onderzoekers de grootste verschillen en overeenkomsten tussen fiscalisten en juristen. Vervolgens hielpen ze met een job map de organisatie bij haar ontwikkelingswensen en maakten hierbij gebruik van de kennis uit de interviews.

KANSEN

Alle job piramides, job maps, notulen en interessante bevindingen zijn vervolgens bestudeerd en geïdentificeerd door middel van tags. Hiermee ontstond een rode draad uit de vraaggesprekken. Deze bevindingen zijn vervolgens onderbouwd met data en uitgewerkt in een zogenoemde 'opportunity tree'. De tree brengt de kansen voor de toekomst voor het werkveld in beeld.



Kansen voor de toekomst

Uit het onderzoek blijkt dat fiscalisten en juristen drie grote uitdagingen in de dagelijkse praktijk zien. Het gaat om ontwikkelingen die ze 'lastig te realiseren' vinden. Deze jobs-to-be-done zijn daarmee 'de kansen voor de toekomst'.

14

WAT FISCALISTEN EN ADVOCATEN WILLEN BEREIKEN

Fiscalisten en advocaten zijn volgens onderzoeker Anna Botsvine met behulp van de 'job piramide'-oefening (ODI-methode) gevraagd naar wat zij in hun werk willen bereiken. Ze konden vervolgens hun belangrijkste 'job-to-be-done' bepalen. "Dat is de ontwikkeling die ze zelf als grootste uitdaging zien en het lastigste te realiseren."

Na analyse van de onderzoekers kwamen de volgende drie kansen voor de toekomst in beeld:

- proactief advies
- efficiënte bedrijfsvoering
- maatschappelijk acceptabel advies

Visueel overzicht en inzicht van doelen, taken en uitdagingen

De ervaringen van de deelnemers

De gesprekken waren niet alleen voor Sdu heel leerzaam maar gaven ook de deelnemers veel inzicht in hun werk en knelpunten. Een aantal deelnemers was hierover zo enthousiast dat zij spontaan om een afbeelding van het resultaat vroegen.



"Mag ik hier een screenshot van? Ik neem dit graag ook nog een keertje door met mijn collega."

Aan de slag met concepten

Sdu gebruikt de inzichten uit het onderzoek voor het verbeteren van producten en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, zoals legal en tax tech-tools. De kwalitatieve onderzoekresultaten worden kwantitatief getoetst. Op de rode lijn die daaruit naar voren komt, wordt verder ingezoomd voor productontwikkeling. Ook bij deze volgende stap zal Sdu mensen uit het werkveld nadrukkelijk betrekken. Lijkt je het leuk om mee te werken aan de oplossingen voor de toekomst?

Houd het Sdu kanaal op LinkedIn in de gaten.

