



Voldoende schakeltijd en tijd voor reflectie

Tijdens de achtste en tevens laatste sessie van de serie dialogen van de Stuurgroep Publiek Belang over cultuur en gedrag binnen accountantskantoren, ging het vooral over: hoe bereik je een open cultuur, over groepsdruk en over voldoende tijd. “Houd rekening met schakeltijd”.

Sinds 14 februari loopt er een serie aan dialoogsessies, georganiseerd door de Stuurgroep Publiek Belang. Die stuurgroep is opgericht door de NBA, SRA en de OOB accountantskantoren, met als doel duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole. De ingrediënten van de sessies zijn telkens hetzelfde: accountskantoren vaardigen een partner en een young professional af. Onder leiding van een moderator, dit keer Twan van de Kerkhof, gaan zij in gesprek. Plaats van handeling dit keer was het Deloitte kantoor in Eindhoven.

Kijken naar harde en zachte componenten

Daarbij kwamen de vragen aan het adres van NBA-voorzitter Marco van der Vegte vanuit de zaal meteen los. Hoe passen de sessies in het grotere plaatje? “We werken als NBA sinds 2,5 jaar samen met de SRA en de grote OOB-kantoren in de Stuurgroep Publiek Belang. Uit analyse in die stuurgroep bleek dat we, als we de kwaliteit van de controleopdrachten wilden verbeteren, we naar harde zaken, zoals projectmanagement, maar ook naar zachte componenten moesten kijken. Kortom: aandacht moesten besteden aan cultuur en gedrag. Daar bovenop kwam een onderzoek van de young professionals in samenwerking met universiteit Nyenrode. Daaruit bleek werkdruk een issue.”

Wat leeft er bij de accountantskantoren?

Redenen om de dialoog aan de gaan om te kijken wat er leeft bij de kantoren, stelde Van der Vegte. “Wat zit je dwars? Wat zijn jouw dilemma’s? Wat heb je geleerd?” Eén van de aanwezigen haakte daarop in. “Bij het onderwerp cultuur vind ik het belangrijk dat mensen - en met name young professionals - durven zeggen wat ze vinden. Dat is de uitdaging die wij zien in de praktijk.” Accountants mogen best mondiger worden, ook extern, stelde Van der Vegte aansluitend. “Ik merk in de sector dat we weinig vertellen over wat we wel en niet doen. We hebben als het ware een bumpersticker op onze auto met de woorden *trust me, I'm an accountant*. De wereld is veranderd. En dus moeten we als

sector ook meer naar buiten treden over waar we staan als accountant.”

Volop bezig met de verandering

De NBA-voorzitter ziet dat accountants volop bezig zijn met de verandering. “Aansluitend vraag ik ook aan de Commissie Toekomst Accountancysector om niet naar de perceptie van het accountantsberoep te kijken. Dat is de buitenkant van de auto. Kijk onder de motorkap en de focus op de kwaliteitsgerichte cultuur die daar gaande is.”

Meer uren kwijt aan controlewerkzaamheden

Volgens de NBA-voorzitter wordt in vergelijking met vijf jaar geleden veertig à vijftig procent meer uren besteed aan controlewerkzaamheden. “Een groot deel daarvan is als gevolg van compliance en documentatie-eisen. Maar we steken ook gewoonweg de spade dieper in de grond. Als we onregelmatigheden aantreffen, dan houden we ook vast. Dat merken klanten. Rondom die compliance voelen we ook wel een soort druk. Hoe ver kun je daar als wetgever mee gaan?” Van der Vegte ging ook in op de veilige omgeving die accountants moeten treffen als ze een verdachte transactie melden. “Het helpt niet als een accountant in het kader van WWFT een transactie meldt en vervolgens een boete opgelegd krijgt van het OM omdat hij het te laat zou hebben gemeld.”

Kwaliteitseisen controledossiers liggen niet vast

Lastig is ook dat de kwaliteitseisen van controledossiers niet vastliggen. “AFM houdt de NV COS vast, maar als we geïnspecteerd worden, zien we de lat vaak omhooggaan. Waardoor er vragen opborrelen: Wat is nu echt nodig? Hoeveel doe je? Is goed, goed genoeg? En: waar houdt het op?” Een accountant: “Daarbij komt dat andere inspecties, zoals de Onderwijsinspectie, weer anders tegen die eisen aankijken en hun eigen punten naar voren brengen.” Van der Vegte beaamde dat het lastig is om de partijen op één lijn te krijgen. Uitgangspunt van de NBA is om accountantskantoren zelf naar de kwaliteit van de dossiers te laten kijken, waarna inspecties zich vooral focussen op het stelsel van interne kwaliteitsbeheersing bij de kantoren.

Nog niet makkelijk om tot open cultuur te komen

Als tweede spreker constateerde Wim Meeuwisse, partner bij Deloitte, dat het nog niet zo makkelijk is om een open cultuur te creëren. “Dat vergt heel veel werk. Met partners en directors zijn we in gesprek gegaan over hoe we tot een sfeer komen waarin je in alle veiligheid mag zeggen wat je wilt of moet zeggen.” Ook gingen werknemers en leidinggevenden met elkaar in gesprek en kwam er *upward feedback*. “HR begeleidde medewerkers zodat je als leidinggevende drie tips en drie tops kreeg. Alleen die werden anoniem aangedragen. Ik had daar graag open met de mensen in gesprek over gegaan, zodat ik er wat aan zou kunnen doen.”

Barrière slechten

Uit de zaal kwam de suggestie om vooraf te vragen of medewerkers hun naam bekend willen maken. “Dan hebben ze een keuze.” Meeuwisse vervolgens: “Ik kan wel denken dat ik transparant en open ben, maar blijkbaar is het me nog niet gelukt de barrière te slechten. Ik moet dus nog explicieter vragen naar hoe mijn medewerkers zaken beleven. Om vervolgens het daadwerkelijk op te lossen of te zeggen waarom ik er niets aan kan of wil doen.”

Millennials willen meteen waarde toevoegen

Waar vroeger leidinggevenden rechtstreeks betrokken waren bij hun team, hebben ze inmiddels vaak meerdere teams onder zich bij verschillende klanten. “Dat creëert afstand”, aldus één van de aanwezigen. “We moeten ervoor zorgen dat de werelden niet te ver uit elkaar komen te liggen.” Daar komt volgens een andere accountant bij dat de millennials ‘meteen al waarde willen toevoegen’. “En zo dus al snel probleemeigenaren van best grote problemen worden. Daar waar je vroeger eerst maar eens aan het werk werd gezet met het afstemmen van de facturen.”

Dagindeling van accountant was precies passend

Reinier Veld werkt ruim 2 jaar als productie- en verkoopcontroller in het Catharina Ziekenhuis, na ruim negen jaar als openbaar accountant te hebben gewerkt bij KPMG. “Hoe kun je bezig zijn met kwaliteit en innovaties als werkdruk, tijdsdruk en budgetdruk je achtervolgen”, stelde hij. “Voor een deel ontstaat die druk doordat je te veel van activiteiten en taken moet switchen. De dagindeling tijdens mijn werk als openbaar accountant was precies passend. Maar dan word je tijdens de dag verrast door de dagindeling van een ander. Daarnaast kwamen er meer richtlijnen en regels. Ook dat maakte de werkdruk groter. Maar ik praat overigens liever over groepsdruk dan over werkdruk. Peers, leidinggevenden en klanten zijn de kiem van de werkdruk. Ik werd meegezogen in de structuur, waarbij het normaal was om een mail te sturen voor dag en dauw en ver na bedtijd. Daarnaast hadden klanten onrealistische verwachtingen en werden ze daarbij nauwelijks teruggefloten.”

Alleen de kale snijtijd

Veld begon zich eraan te ergeren. “Hoe later de e-mail, hoe bozer ik werd.” Het adagium was volgens hem destijds: “We gooien er een accountantscontrole overheen, dan is het goed. Maar volgens mij moet het zijn: het is goed en dan pas starten we met een accountantscontrole. Dus eerst de interne beheersing en administratieve organisatie bij een organisatie op orde. Dat vereist een verandering in het denkproces.” Ruimte in het proces werd door partners veel te snel ‘weggegeven’. “Net als meerwerk. Waardoor een klant eigenlijk nooit werd gestraft voor het slecht opleveren van gegevens. Uiteindelijk wilden we namelijk nooit de klant kwijt.” Oplossing lag in het vooruitschuiven van werkzaamheden. “Maar op een gegeven moment houdt ook dat op.” Veld vergelijkt het

met de werkzaamheden in het ziekenhuis. “Daar rekenen ze in de operatiekamers ook met kale snijtijd, plus omsteltijd en wat er verder nog bij komt kijken. Bij de accountancy werkten we puur en alleen met de kale snijtijd.”

Signalen blijven bespreken

Van der Vegte was blij met de voorbeelden. “Want we moeten dit soort signalen binnen kantoren blijven bespreken. We moeten van onbewust onbekwaam, naar bewust onbekwaam om bij bewust bekwaam te komen.” Winst zit volgens één van de accountants in de zaal vooral in de tijd nemen om van voorgaande processen te leren. “Anders hol je alleen maar door, zonder te bewaken wat je nu beter of anders kunt doen.” Veld sloot daarop aan. “Als er iets in een operatiekamer fout gaat, doen alle medewerkers in de OK de situatie na in een simulatie. Om te leren van wat er misging. Vaak zit dat in cultuur en gedrag.”

“We doen het samen of we doen het niet”

De leden van de grote groepen gingen in drie kleinere groepjes uiteen. In één daarvan ging het al snel over wat accountants doen om hun hoofd leeg te krijgen. “Teruggaan bij mezelf. Ben ik er echt?” Een ander zei fietsen. En weer een ander reizen. En wat neemt energie weg? “Collega’s en klanten die hun afspraken niet nakomen. Daar maak ik me dan toch altijd druk om. Het lijkt soms wel of de klant de toegevoegde waarde van de controle niet ziet.” Een andere accountant reageerde: “In feite hebben wij geen deadline. De klant heeft een deadline. Ik vind ook dat we de controle als een gedeelde verantwoordelijkheid moeten zien. We doen het samen of we doen het niet. Op zoek naar die gedeelde belangen. De klant maakt een jaarrekening. Wij verschaffen een verklaring. Die hoort erbij, anders is het geen setje.”

“Zijn we de goede dingen aan het doen?”

Kijk uit met aannames, stelde een andere accountant. “Ze snappen toch ook wel het belang van de accountantsverklaring... Dat is niet per se zo, dus zul je dat belang moeten uitleggen.” Het ging bij de kleine groep ook over de technologische hulpmiddelen zoals Whatsapp. “Klanten maken er ook steeds meer gebruik van. En de mailbox stroomt ook zo vol. Het zou goed zijn om met de klant van tevoren duidelijk af te spreken hoe je met dergelijke communicatiemiddelen om wilt gaan.” In de controlepraktijk is het de gewoonte elk jaar een stapje meer te doen, stelde een groepslid. “Maar wat mij betreft is het belangrijker om nu eens te kijken of we de goede dingen aan het doen zijn, in plaats van telkens meer te doen. Macro-economisch gezien wordt het probleem niet kleiner, eerder groter. Met minder mensen moeten we een grotere klantenmassa bedienen. De enige oplossing is dan slimmer werken.”

Te veel gericht op controle van gegevens

Hij noemde vervolgens zijn prioriteiten. “Een getrouw beeld geven via de jaarrekening. En

de continuïteitsveronderstelling toetsen. Wat betreft fraude vind ik dat diegene die het bedrijf leidt eerst verantwoordelijk is. Hooguit zouden we de excessen eruit kunnen halen." Een young professional vond ook een oplossing in minder documentatie. "Als je al zeker weet dat een bepaald element klopt, hoef je dat dan nog vast te leggen? Leg de focus op datgene dat echt fout kan gaan." Haar buurman: "We zijn steeds minder gericht op de controle van het systeem, maar meer gericht op de controle van de gegevens. Dat terwijl je een echte toegevoegde waarde zou hebben als je kunt aangeven waar het aan ontbreekt in de volwassenheid van de interne beheersing."

Vertrek vanuit een gezamenlijk belang

De groepen kwamen weer bijeen. Tijd om voor het laatst de conclusies te delen. "Ik zie een verschil tussen de big four en de kleinere kantoren. Bij die laatste groep heerst minder druk heb ik het idee, maar de uitdagingen met klanten blijven hetzelfde." Een manager bij de big four wilde weten hoe hij een boodschap vanuit de top naar alle lagen daaronder kan krijgen. "Er zitten ergens schotten op die lijn." Communiceren is een kwestie van je eigen aannames links laten liggen, stelde Veld in een reactie. "NIVEA. Oftewel Niet Invullen Voor Een Ander. Vertrek vanuit een gezamenlijk belang." Ook een buddysysteem van assistenten en coaches zou kunnen helpen, bracht een ander aan. "Daarmee ontstaat een vertrouwensband tussen de hogere en lagere laag."

Tot slot concludeerde Van der Vegte: "Zie het controleteam als een sportteam. Dat team heeft een coach en allemaal spelers die ergens goed in zijn. Dat vond ik een mooie analogie die uit onze groep kwam. Daarnaast merk ik een enorme drive om de toegevoegde waarde als accountant invulling te geven. Dat vind ik prachtig om te zien."

Wat namen de deelnemers aan lessen mee naar huis?

- Voor kwaliteitsverbetering kijken naar harde en zachte componenten
- Vertel als accountant wat je wel en wat je niet doet
- Bij onregelmatigheden vasthouden aan je bevindingen
- Waar het naartoe zou moeten: systeembeheersing in plaats van gegevenscontrole
- Steek (veel) energie in het creëren van een open cultuur
- Zorg voor meer ruimte dan alleen de kale snijtijd
- Durf klanten terug te fluiten als ze gegevens niet goed of te laat aanleveren
- Klant moet AO/IB eerst op orde hebben, dan moet de accountantscontrole volgen
- Bouw reflectiemomenten in voor controleteams
- Spreek met klant af hoe je met moderne communicatiemiddelen wilt omgaan
- Laat je eigen aannames links liggen
- Jaarrekening en verklaring zijn een gedeelde verantwoordelijkheid

Lees de verslagen van de dialoogsessies

→ [Dialoogsessies 2019](#)