

Reactie op jullie Green Paper “De definitie van Audit Kwaliteit”
W. Nusselder

Dit schreef ik 18/9 onder de opinie van Olof Bik:

“Wat te definiëren valt is STATISCHE kwaliteit: best practices so far.

DYNAMISCHE kwaliteit, dat waar het accountants als professionals om te doen is, VERGROTEN van het vertrouwen in het maatschappelijk verkeer, valt niet te definiëren.

Op den duur staat vergroten van dat vertrouwen (vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer zijn) m.i. zelfs op gespannen voet met een focus op controleren.

(Vandaar dat ik het in mijn laatste artikel op deze website heb over ‘controlekwaliteit-fetishisme’.)

Ik denk namelijk dat het sturings-, beheersings-, toezichts- en controleparadigma (dat samengevat wordt in de agency theorie) zijn langste tijd gehad heeft.

De beheersbaarheid van de sociale werkelijkheid kent zijn grenzen en daar lopen we in toenemende mate tegenaan.

Het gevolg daarvan zijn venijnige vraagstukken: niet echt oplosbare problematiek anders dan vanuit een breder perspectief.

Beperk beheersing, bouw vertrouwen! (zie mijn laatste artikelen op LinkedIn)”

In mijn laatste artikel op LinkedIn, “Vertrouwen in een complexe wereld”, ga ik verder waar “Voorbij stammenstrijd en controlekwaliteit-fetishisme” stopt:

“Venijnige problematiek als sneeuw voor de zon

In “Kunnen accountants hun eigen problemen oplossen?” en “Voorbij stammenstrijd en controle-fetishisme” bespreek ik de venijnige problemen waarmee accountants en daarmee de financieel-economische beroepengroep als geheel worstelen. In dit artikel wijs ik een elegantere uitweg dan ik daar in concretere termen bied. Venijnige problematiek wortelt in complexiteit. Preciezer: in de botsing van beheersingsstreven en gebrek aan causaliteit. Vervanging van beheersingsstreven door vertrouwen, waar mogelijk, vermindert venijnige problematiek of doet die zelfs als sneeuw voor de zon verdwijnen.

De venijnigheid van problemen hangt, zoals ik daar schrijf, samen met het mechanisch, lineair en proces-georiënteerd benaderen van problemen. Daardoor verdwijnt de bredere (complexe) context buiten beeld en daarin is geen ruimte voor het meta-perspectief waarin naast geordende en ordenbare ook complexe en chaotische omgevingen te onderscheiden vallen.

Inspelen op en navigeren in een complexe omgeving en niet bijdragen aan overmatige beheersing en daarmee aan chaos elders vereist dat met name accountants, maar ook andere financieel-economische professionals afkicken van hiërarchische regulering. Niet hun handboeken vol standaarden, regels en nadere voorschriften, maar onderlinge afstemming als professionals over concrete situaties moet hun belangrijkste instrument worden. Afstemming binnen de bredere beroepsgroep van financieel-economische professionals. Over organisatiegrenzen heen. Ongeacht de deel-beroepsgroepen waartoe ze behoren met hun specifieke registers en als hiërarchieën fungerende beroepsorganisaties.”

Kortom:

- Plaats de vermeende behoefte aan een definitie van controlekwaliteit in een (nog) bredere context: die van de venijnige problematiek rond het beroep én van de groep van zakelijk dienstverlenende professionals.
 - Definitiebehoefte hangt samen met beheersingsstreven dat (in) minder (omgevingen, analyseerbaar met het Cynefin-raamwerk) relevant is dan meestal verondersteld wordt en dat zelf geproblematiseerd dient te worden.
- Benadruk niet-definieerbare, dynamische kwaliteit.
 - Voor uitleg over het onderscheid tussen statische en dynamische kwaliteit zij verwezen naar de Metaphysica van de Kwaliteit van Robert Pirsig.

- Relateer 'kwaliteit' aan 'identiteit' en 'legitimiteit', begrippen die ik in "Kunnen accountants hun eigen problemen oplossen?" onderscheid in
 - *Wie en wat zijn accountants?*
 - *Wat is hun missie?* en
 - *Voor wie werken ze?*
 respectievelijk -in navolging van Joost van Buuren- en bij die identiteitsaspecten aansluitend in
 - cognitieve legitimiteit (bestaansrecht)
 - morele legitimiteit (juiste keuzes maken, overeenkomstig standaarden, maar ook voorbij standaarden) en
 - pragmatische legitimiteit (aan stakeholderwensen voldoen, hen 'meerwaarde' bieden)
- En *vooral*: laat kwaliteit een begrip blijven dat een **uitweg** biedt uit de analytische, mechanistische, problemen-en-mitigerende-maatregelen-georiënteerde werkwijze die accountants eigen is.
Met die werkwijze hebben ze zich in venijnige problemen gewerkt die niet opgelost kunnen worden *op de manier waarop ze ontstaan zijn*, met een streven naar 'eenduidigheid'.

Meer specifiek in reactie op elementen van jullie Green Paper:

pagina 3 **Re. 1. publiek belang perspectief & kwaliteit**

'Publiek belang' op een analytische manier benaderen, als impliciete verwijzing naar andere belangen daarnaast en naar 'maatschappelijk verkeer' als 'actor', lijkt mij een dwaalspoor. 'Publiek belang' verwijst m.i. naar het 'hogere doel' dat een zich zelf respecterende professie *georganiseerd* nastreeft.

Beroepen vereisen verschillende maten van professionaliteit en daarmee van organisatie om best practices te waarborgen én te blijven verbeteren.

Professionele organisatie peer-to-peer organisatie die van elkaar leren en cumulatieve verbetering faciliteert.

Dat valt te onderscheiden (maar niet hard te scheiden) van hiërarchische organisatie en van organisatie op basis van gedeelde of complementaire belangen.

Accountancy vereist relatief veel professionaliteit, peer-to-peer organisatie én identiteit-, legitimiteit- en *daarmee* kwaliteit-bepalende verbindende 'doelstelling'.

'Doelstelling' is in dat verband een *proces* eerder dan een *resultaat*, een 'moving target' eerder dan iets definieerbaars (zoals gezegd: dynamische kwaliteit).

Het 'publieke belang' kan altijd beter gediend worden; er is altijd méér 'public value' te 'produceren'. Dat wat je 'borgt' met maatregelen, regels en standaarden (en zelfs met principes) verwordt tot praktijken die achterblijven in kwaliteit.

Kwalitatief achterblijvende praktijken vergen steeds minder professionaliteit en kunnen vroeg of laat geautomatiseerd of door minder professionele beroepen geleverd worden.

Regels etc. zijn functioneel tot op zekere hoogte en in bepaalde situaties, maar voor professionaliteit en voor het bestaansrecht van een professie zijn ze op den duur de dood in de pot.

pagina 5 **Re. jullie beroep op de MCA**

De MCA benoemt 'onvoldoende eenduidigheid van (audit)kwaliteit' als één van hun 'wicked problems'.

De MCA zet de beroepsgroep m.i. op het verkeerde been met dat woordje 'eenduidigheid'.

De door jullie geciteerde aanbeveling om "*naast de kwantitatieve invulling van het kwaliteits-begrip, meer nadruk te leggen op de inhoudelijke invulling daarvan*" zorgt voor meer verwarring dan begrip. Begripsverwarring omdat 'kwantitatieve' en 'inhoudelijke' geen logische complementen zijn 'binnen' het begrip 'kwaliteit'.

Bovendien overlapt de betekenis van 'inhoud' en 'invulling' zozeer, dat "inhoudelijke invulling" (van kwaliteit) niet echt een behulpzame taalconstructie is.

Daartegenover zou ik het idee willen plaatsen dat 'kwaliteit' daar te vinden is waar 'kwantificering' onmogelijk of onwenselijk is.

(Ook dat idee is niet alleen-zaligmakend is; het dient om de vanzelfsprekendheid van jullie startpunt ter discussie te stellen.)

Met andere woorden: overweeg om 'kwaliteit' (ook) als logisch complement van 'kwantiteit' op te vatten.

Kwaliteit is dan datgene wat *niet* kwantificeerbaar, analyseerbaar, meetbaar, beheersbaar, borgbaar etc. is.

(En wel om nog een andere reden dan het al genoemde onderdrukken van een dynamisch perspectief.)

Ook de MCA probeerde aandacht te vragen voor kwaliteit als het niet-kwantificeerbare met die aanbeveling.

Ze ondergroef echter haar eigen bedoeling door een gebrek aan 'eenduidigheid' tot probleem te verklaren en door 'kwantificering' als 'invulling' van 'kwaliteit' te zien.

Ook de inperking van 'kwaliteit' tot 'audit kwaliteit' door de MCA is m.i. een dwaalspoor.

Accountancy wordt niet gedefinieerd door controle (audit), maar door 'vergroten van vertrouwen'.

De kwaliteit van accountancy valt niet samen met audit kwaliteit.

Teveel controle (en regels en andere normen waarop gecontroleerd wordt) kan zelfs ten koste gaan van vertrouwen en daarmee van het bestaansrecht van het beroep.

De uitdaging om een overkoepelende identiteit vorm te geven en te onderhouden voor controlerende accountants en niet primair controlerende professionele financials (accountants en anderen in vergelijkbare samenstellende, adviserende en leidinggevende functies als waarin accountants werkzaam zijn) is één van de kernen van de 'wickedness' van de problematiek rond accountancy.

pagina 7 Re. multi-stakeholderperspectief

Een multi-stakeholderperspectief is nuttig en nodig om het begrip van kwaliteit (niet alleen van audit kwaliteit!) te verbreden.

Maar... slechts voor zover dat samenhangt met het identiteitsaspect "*Voor wie werken accountants?*" en met pragmatische legitimiteit.

Het helpt niet bij het verbreden van dat begrip (en het perspectief) voor zover het samenhangt met de identiteitsaspecten "*Wie en wat zijn accountants?*" en "*Wat is hun missie?*" en met cognitieve en morele legitimiteit.

Publiek belang is méér dan één van de (deel)perspectieven op kwaliteit!

Het is het overstijgen van *al* die beperkte stakeholder-perspectieven én sowieso van het benaderen van kwaliteit als afhankelijkheid van voor wie je werkt, als iets pragmatisch.

pagina 9 Re. (iii) Naar een breder kwaliteitsbegrip

Het bovenstaande samen nemend is de benadering die jullie in hoofdstuk (iii) kiezen van jullie opdracht vanuit mijn perspectief een gevaarlijke *verenging* van het kwaliteitsbegrip.

pagina 11 Re. 'kwaliteit als uitkomst van prestatie'

Professionale kwaliteit is bij uitstek *geen* uitkomst van presteren en zeker niet van *individueel* presteren alleen.

Het is een proces en geen product/uitkomst en het is collectief en cumulatief eerder dan individueel attribueerbaar.

pagina 12 Re. (iv) praktische toepassing

Jullie slagen er in om uit te komen op een manier van toepassen en 'praktisch maken' van jullie kwaliteitsbegrip die gebruik maakt van dat waar jullie goed in zijn: indicatoren bepalen, 'onherroepelijk' normeren, meten en bewaken.

De spreekwoordelijke hamer die overal spijkers zoekt en ziet.

Dat is dus *geen* oplossing van welk wicked problem (venijnig probleem) dan ook.

Het lost slechts 'problemen' op die jullie al lang 'getemd' hebben, de problemen van geordende en ordenbare omgevingen (met obvious resp. complicated causality; zie Cynefin-raamwerk).

Het versterkt zelfs de wicked problems (in ongeordende en chaotische omgevingen, waarin alles met alles samenhangt dan wel causale samenhang ver te zoeken is) doordat het de natuurlijke/menselijk grenzen aan beheersbaarheid negeert.

Hoe meer je

- analyseert,
- mechanistisch benadert met afzonderlijke processen/maatregelen in jullie matrix,
- als identificeerbare, mitigeerbare problemen opvat,

des hopelozier wordt de taak om dat alles

- te synthetiseren,
- in te laten spelen op de dynamiek van zelf-organiserende systemen van actoren met handelingsvrijheid en
- op te lossen (vanwege de wickedness die je daarmee ontkent en verdoezelt).

Als de door jullie uitgewerkte aanpak geïmplementeerd wordt, leidt dat tot uitbreiding van de 53 maatregelen en verdere regelverstikking van het beroep.

Wat nodig is, is *ontregeling* van accountancy, geen *sturing* op kwaliteit(sindicatoren), maar *vertrouwen* op professionaliteit door te bouwen aan de kritische succesfactoren voor dat vertrouwen.

In een algemene vorm som ik die kritische succesfactoren voor vertrouwen op in "Beperk beheersing, bouw vertrouwen" en "Vertrouwen in een complexe wereld".

Ze zijn in die vorm ontleend aan het project "Vertrouwen geven, maar toch in control zijn" van het Ministerie van Financiën.

Ze kunnen uitgewerkt worden voor het vertrouwen(sniveau in een samenleving) dat doel en bestaansreden is van accountancy.

Dat vertrouwen vereist

- geen sturing maar wisselwerking,
- geen gecompliceerde systemen maar complexe alles-met-alles-samenhang,
- geen mensen als radartjes in een geoliede machine maar mensen met handelingsvrijheid en agency,
- geen principalen die agenten 'kort houden' maar stewards die in peer-to-peer communicatie gedeelde mores ontwikkelen, elkaar om te beginnen vertrouwen en elkaar aanspreken op daarmee niet te rijmen gedrag.