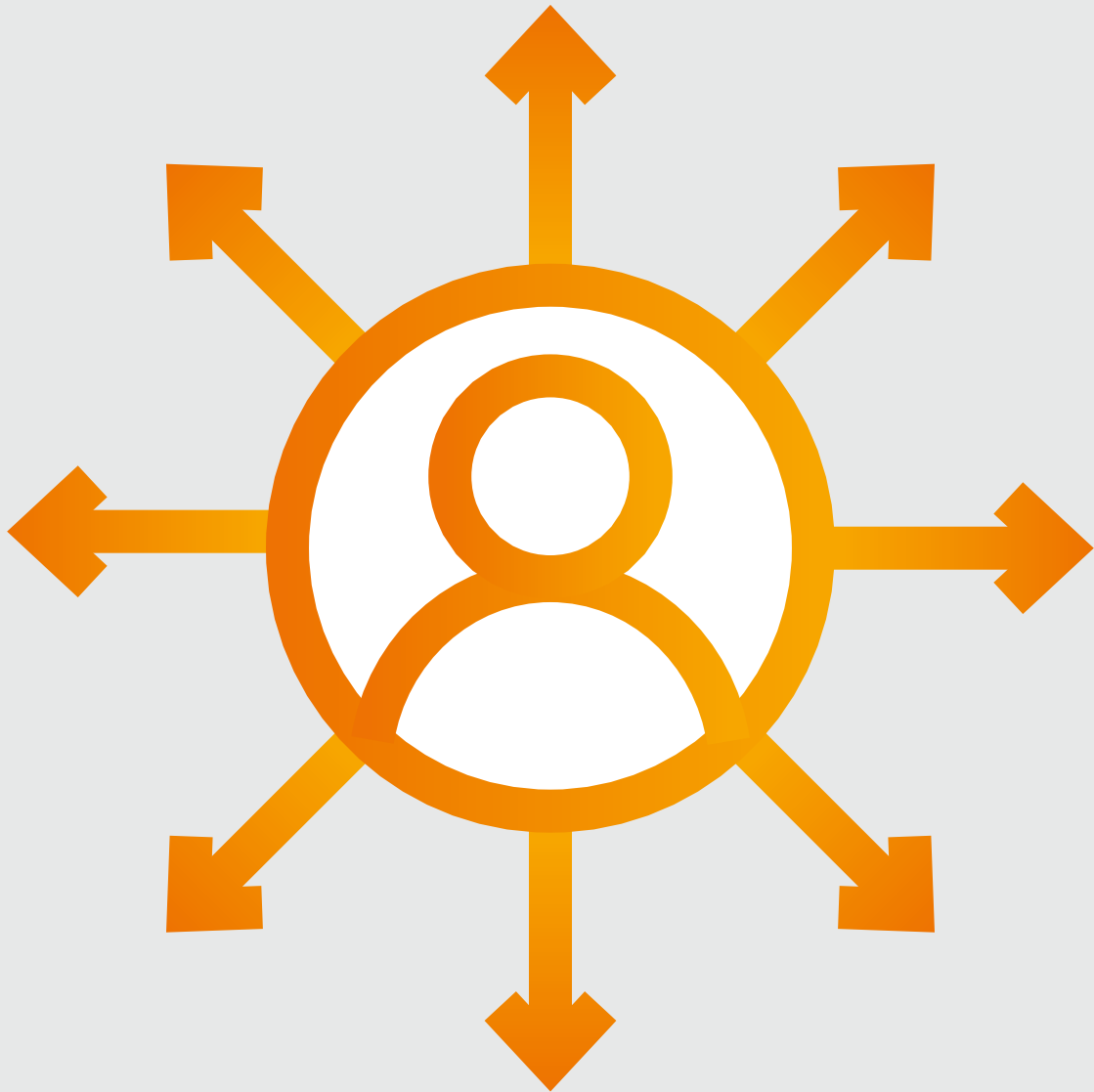


Onder embargo tot:
wo 16 mei 2018 6:00 uur



YOUNG PROFESSIONALS

OPVATTINGEN OVER HET ACCOUNTANTSBEROEP

drs. Marlies de Vries RA | Nyenrode Business Universiteit

mr. drs. Bas Herrijgers RA | NBA Young Profs

YOUNG PROFESSIONALS

OPVATTINGEN OVER HET ACCOUNTANTSBEROEP

drs. Marlies de Vries RA | Nyenrode Business Universiteit

mr. drs. Bas Herrijgers RA | NBA Young Profs

INHOUD

Samenvatting.....	7
1. Inleiding.....	9
1.1. Introductie	9
1.2. Dataverzameling	11
1.3. Achtergrond respondenten.....	11
1.4. Interpretatie van de uitkomsten	11
1.5. Context van dit onderzoek	12
1.6. Opbouw van het rapport.....	13
2. Werkdruk	15
2.1. Inleiding	15
2.2. Daadwerkelijke werkdruk	15
2.3. Oorzaken werkdruk.....	17
2.4. Gevolgen werkdruk op de controle	23
2.5. Werkdruk en kwaliteit van de accountantscontrole.....	24
3. Redenen om het beroep te verlaten	29
3.1. Inleiding	29
3.2. Daadwerkelijke vertrekredenen	29
3.3. Overwegingen om te vertrekken	30
4. Reflecties op kwaliteit	33
4.1. Inleiding	33
4.2. Totaalbeeld kwaliteit	33
4.3. Kwaliteit versus ‘getting the job done’	34
4.4. Meebewegen met de klant	34
4.5. Coaching on the job	35
4.6. Kwaliteit of efficiency van de controle	35
5. Accountantsorganisaties	37
5.1. Inleiding	37
5.2. Persoonlijke verhoudingen	37
5.3. Over de accountantsorganisatie	37
6. Oorzakenanalyse	39
6.1. Inleiding	39
6.2. Herkenning oorzaken	39
6.3. Grootste problemen	40
6.4. De blik vooruit	43
7. Tot slot.....	45
8. Colofon	46

Bijlage I - Verantwoording onderzoek	47
Bijlage II - Tabellen.....	50
Bijlage III - Gebruikte literatuur	61

Figuren en tabellen in hoofdrapport

Tabel 1: Vergelijking onderzoekspopulatie met respons	11
Tabel 2: Visuele duiding scores	12
Tabel 3: Overzicht gemiddeld aantal uren busy season young professionals werkzaam in het openbaar beroep	16
Tabel 4: Overzicht uren busy season, normaal seizoen en contractuele uren	16
Tabel 5: Gevoel begin – eind busy season.....	17
Tabel 6: Samenvatting interne oorzaken werkdruk	17
Tabel 7: Samenvatting externe oorzaken werkdruk	20
Tabel 8: Gevolgen werkdruk per type accountantsorganisatie.....	24
Tabel 9: Negatieve samenhang werkdruk en kwaliteit	25
Tabel 10: Daadwerkelijke vertrekredenen young professionals.....	29
Tabel 11: Vertrekredenen per carrière stadium	30
Tabel 12: Inschatting beroep verlaten	31
Tabel 13: Uitsplitsing beroep verlaten naar functie	31
Tabel 14: Redenen die meespelen bij overweging vertrek	32
Tabel 15: Reflectie auditkwaliteit per type accountantsorganisatie	33
Tabel 16: Focus gedurende het busy season.....	34
Tabel 17: Meebewegen met de klant per type accountantsorganisatie.....	35
Tabel 18: Coaching on the job	35
Tabel 19: Kwaliteit versus efficiency	36
Tabel 20: Verhouding tot de accountantsorganisatie	37
Tabel 21: Omgang met klanten en collegae	37
Tabel 22: Young professionals over de accountantsorganisatie	38
Tabel 23: Herkenning reeds benoemde oorzaken.....	40
Figuur 1: Hoofdstukindeling gekoppeld aan de integrale veranderagenda	14
Figuur 2: Indeling hoofdstuk 2	15
Figuur 3: Interne werkdrukverhogende factoren	18
Figuur 4: Externe werkdrukverhogende factoren	21
Figuur 5: Gevolgen werkdruk totaal	23
Figuur 6: Ranking grootste problemen in de sector	41

SAMENVATTING

In dit onderzoek, uitgevoerd in het najaar 2017 – voorjaar 2018 door Nyenrode Business Universiteit en de NBA Young Profs, staat centraal hoe young professionals het werken als accountant, al dan niet binnen de accountancysector, ervaren en wat zij zien als de kernproblemen binnen de accountancysector. Aanleiding van het onderzoek is de aanhoudende aandacht voor de accountancysector. Hierbij wordt over en met de sector gesproken, maar de stem van een belangrijk onderdeel van de sector: de young professionals, blijft hierbij tot op heden onderbelicht.

Young professionals zijn gedefinieerd als de groep vanaf trainees die bezig zijn met de praktijkopleiding tot en met vijf jaar na het volledig afstuderen als accountant en alle accountants jonger dan 35 jaar. Aan dit onderzoek hebben 517 young professionals deelgenomen. Zij vormen een afspiegeling van de populatie young professionals.

Werkdruk is (te) hoog

Gemiddeld werken young professionals in het openbaar accountantsberoep 60 uur per week (inclusief studie, exclusief reistijd) gedurende 19 weken in ‘busy season’. Accountants die het openbaar beroep hebben verlaten of dit overwogen, geven aan dat een betere work-life balance de belangrijkste reden is om de overstap te maken. Oorzaken die leiden tot een hoge werkdruk onder young professionals zijn:

- Capaciteitstekort.
- Onrealistische planning.
- Irrealistische klanten.
- Up or out – cultuur.
- Toegenomen eisen en toezicht.

Een grote groep young professionals geeft aan te overwogen om het openbaar accountantsberoep binnen twee jaar te verlaten.

Hoge werkdruk heeft een overwegend negatieve invloed op de kwaliteit van de controle

Young professionals geven aan dat zij als gevolg van de werkdruk een verminderde professioneel kritische instelling en onvoldoende vastlegging van controledocumentatie ervaren. Daarnaast benoemen young professionals als gevolg van de werkdruk de volgende thema’s:

- Verlies van scherpheid.
- Check the box mentaliteit.
- Haast / grote stappen.

Vaktechnische vorming en professioneel kritische instelling staan onder druk

De fundamenten van het accountantsberoep zijn het behalen van de certificering die zowel een theoretische component als een praktische component (de praktijkstage) omvat. Tevens is het hebben van een professioneel kritische instelling essentieel voor accountants, dit wordt voornamelijk ontwikkeld tijdens het werk. Uit de antwoorden van de young professionals blijkt dat zij ervaren dat deze

drie elementen in de dagelijkse praktijk onder druk staan.

- Binnen de balans ‘work, life, study’, heeft de component ‘work’ de overhand. De studie is veelal iets wat young professionals ‘erbij’ doen.
- Structureel besteden young professionals te weinig tijd aan opleidingen.
- Professionele oordeelsvorming en professioneel kritische instelling staan onder druk als gevolg van de ervaren werkdruk.
- De aandacht voor en het krijgen van coaching ‘on the job’ (leren tijdens het werk) om een goede kwaliteit te kunnen leveren is op het niveau van senior trainee zorgwekkend. Overige functie-groepen laten een (niet) neutrale uitkomst zien. De verkenning van dit aspect met betrekking tot het lerend vermogen binnen accountantsorganisaties verdient verdere aandacht.

Cultuur binnen accountantsorganisaties blijft aandachtspunt

Volgens young professionals is het behalen van ‘de top’ binnen een accountantsorganisatie in de huidige tijd enkel mogelijk als je volledige commitment hebt richting je werkgever. Daarbij past parttime werken niet en is het opofferen van tijd met en verantwoordelijkheden naar familie en vrienden noodzakelijk. Accountantsorganisaties belonen young professionals die een hoge werkdruk omarmen.

Belangrijke problemen binnen de sector volgens young professionals

Young professionals zijn van mening dat het huidige landschap binnen de accountancysector zijn langste tijd heeft gehad: het partnermodel en het verdienmodel ‘de gecontroleerde betaalt’ passen niet meer bij deze tijd. Daarnaast vinden zij dat het binnen de accountancysector ontbreekt aan een eenduidige visie op audit quality. Dit laatste element zien young professionals als een wezenlijk probleem.

Ook zien zij als de grootste problemen binnen de sector de verwachtingen die het maatschappelijk verkeer heeft van de accountant en de bemoeienis van zowel de politiek als de AFM met de sector. Opvallend is dat young professionals werkzaam buiten de sector kritischer zijn op het functioneren van de sector dan de young professionals die hier nog werkzaam zijn.

De belangrijkste problemen binnen de sector zijn mogelijk oorzaken van (of hangen samen met) de werkdruk.

Symptoombestrijding neemt oorzaken niet weg

Binnen de sector worden initiatieven ontplooid om de werkdruk hanteerbaar te maken (zoals bijvoorbeeld een workshop stressherkenning, ‘gezondheidsweken’ of sportfaciliteiten op het werk). Deze initiatieven nemen echter de structurele oorzaken van dit probleem niet weg. Het zou effectiever zijn om de oorzaken van de werkdruk die uit dit onderzoek naar voren komen te verminderen of nog beter: weg te nemen. Hiermee zal het accountantsberoep in staat zijn om de young professionals van nu en die van de toekomst beter aan zich te binden en de kwaliteit van de accountantscontroles beter te borgen.

1. INLEIDING

1.1. INTRODUCTIE

“REGELGEVING EN DOORGEVOERDE MAATREGELEN LEIDEN TOT VERDERE VERKRAMPING VAN HET BEROEP. STANDAARDISATIE EN FORMALISATIE KRIJGEN DE OVERHAND. DOOR ALLE MAATREGELEN ONTSTAAT ER ALLEEN MAAR ONNODIGE EXTRA ROMPSLOMP DIE TIJD EN PLEZIER AANTASTEN VAN DE ACCOUNTANT, WAARDOOR DE FOCUS OP KWALITEIT EERDER VERDWIJNT DAN TOENEEMT.”
CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR, 2017

Uit dit citaat komt naar voren dat de ontwikkelingen van de laatste jaren binnen de accountancy invloed hebben op de dagelijkse praktijken zoals ervaren door young professionals. Aangegeven wordt dat tijd (die schaars is) en werkplezier door de ontwikkelingen negatief worden beïnvloed. De werkdruk die onder andere als gevolg hiervan ervaren wordt kan effecten hebben op de kwaliteit van accountantscontroles. Op zich is de werkdruk binnen het accountantsberoep in de Nederlandse context geen onbekend fenomeen. Zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2017) dat accountants in Nederland ten opzichte van andere beroepen een hoge werkdruk ervaren.¹

Ook kan het capaciteitsprobleem binnen de accountancysector leiden tot werkdruk. Recent is in de media gesteld dat het aantal vacatures bij de vier grote accountantskantoren hard stijgt en dat deze organisaties moeite hebben om young professionals vast te houden. Niet alle kantoren kunnen zich hierin vinden, zij stellen dat het verloop onder young professionals stabiel is.² In de ‘Sectoranalyse van drivers van controlekwaliteit’ (2017d) onderkent de Stuurgroep Publiek Belang dat de omvang van het huidige personeelsbestand krap is. De gegeven verklaring hiervoor is dat dit is ingegeven door bepaalde keuzes van kantoren ten aanzien van de omvang van het personeelsbestand (in de crisisperiode) waarbij minder mensen zijn aangenomen en afscheid genomen is van medewerkers. De combinatie van deze keuzes met de kwaliteitsslag en kantoorrotatie, hebben bijgedragen aan een hogere werkdruk, zo stelt de Stuurgroep Publiek Belang (2017d).

De werkdruk binnen het accountantsberoep wordt dus wel onderkend binnen de sector, echter dit aspect is nog zeer beperkt en fragmentarisch onderzocht door de sector zelf. Internationaal gezien heeft de Public Company Accounting Oversight Board (verder: PCAOB) in een discussiedocument wel expliciet aandacht besteed aan de mogelijke (indirecte) invloed van een hoge werkdruk op de kwaliteit van de controles.³

¹ Onderzoek op basis van data uit 2014/2015.

² <https://www.accountant.nl/nieuws/2018/3/pwc-verloop-onder-jonge-werknemers-is-stabiel/>

³ Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2013. Standing Advisory Group Meeting: Discussion – Audit quality Indicators. (May 15-16). Available at: http://pcaobus.org/news/events/documents/05152013_sagmeeting/audit_quality_indicators.pdf

In ons onderzoek stellen wij dat het capaciteitsprobleem voor de sector vandaag de dag alleen maar groter wordt door de volgende twee punten:

- De jonge (millennial) generatie kijkt anders naar de wereld dan andere generaties. Millennials willen een (maatschappelijke) bijdrage leveren en de work-life balance is veel belangrijker voor hen. De sector heeft een probleem als ze de jonge generatie verliest.
- De huidige krapte binnen het personeelsbestand kan leiden tot een verhoogde werkdruk. Een verhoogde werkdruk kan leiden tot kwalitatief minder goed werk.

De borging van de kwaliteit van accountantscontroles is belangrijk voor het accountantsberoep. Sinds diverse schandalen, de financiële crisis en kritische toezichtrapportages van de Autoriteit Financiële Markten (verder: AFM) heeft het accountantsberoep negatief in de schijnwerpers gestaan. Dit is het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer in accountants niet ten goede gekomen.

Om dit vertrouwen te herstellen heeft de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep in haar rapport ‘In het Publiek Belang’ (2014) 53 maatregelen gepresenteerd met als beoogd effect om de kwaliteit van de accountantscontrole te verhogen en om te werken aan de gewenste én noodzakelijke cultuur- en gedragsverandering. De Monitoring Commissie Accountancy (verder: MCA) heeft vastgesteld dat deze voorgestelde (en inmiddels grotendeels ingevoerde maatregelen) door de sector zijn ingestoken vanuit het idee dat formele maatregelen, regels en normen de oplossing zijn voor het probleem (MCA, 2016, p.7).⁴ Het citaat aan het begin van de inleiding illustreert de dynamiek tussen de ontwikkelingen binnen het accountantsberoep en de uiteindelijke beleving hiervan op de werkvloer. Het accountantsberoep lijkt in haar reis om het maatschappelijk vertrouwen terug te winnen haar toevlucht te zoeken in regels.

In dit onderzoek staat daarom de vraag centraal hoe young professionals ontwikkelingen binnen de sector beleven binnen hun dagelijkse praktijk. In tegenstelling tot andere onderzoeken binnen de sector is de focus van dit onderzoek volledig gericht op young professionals. Voor de definitie van young professionals sluiten we aan bij de definitie die de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (verder: NBA) hanteert: Young professionals zijn de groep trainees die bezig zijn met de praktijkopleiding tot en met vijf jaar na het volledig afstuderen als accountant en accountants jonger dan 35 jaar. Deze groep is de generatie accountants van de toekomst, zij moeten de komende decennia verder binnen en met het beroep. Alle problemen in de sector kunnen young professionals wellicht afschrikken om (blijvend) te kiezen voor dit vak. Het is belangrijk om te begrijpen en te duiden wat de uitkomsten van dit onderzoek betekenen.

Centrale vragen binnen dit onderzoek zijn: Waar lopen young professionals in het accountantsberoep tegen aan? Waarom verlaten ze het accountantsberoep? Hoe beleven ze de focus op kwaliteit op de werkvloer binnen accountantskantoren? En wat vinden ze de grootste problemen voor de sector?

⁴ De introductie van een onafhankelijke commissie (vanuit de sector) die toezicht houdt op het voortgangstraject mbt de implementatie van de 53 maatregelen was eveneens 1 van de voorgestelde maatregelen uit het rapport ‘In het Publiek Belang’ (2014).

1.2. DATAVERZAMELING

De data zijn verzameld in het najaar van 2017 door middel van een digitale enquête. De data is bewust in het najaar verzameld. Dit is geruime tijd na het busy season en na de zomervakanties, de respondenten hebben derhalve voldoende tijd gehad om te reflecteren op het laatste busy season. De uitnodiging voor de enquête is verstuurd vanuit de NBA aan alle personen die volgens de ledenadministratie ingeschreven staan als young professional, dit zijn 8.772 personen. Uiteindelijk vulden 517 young professionals de vragenlijst geheel in. Dit komt neer op een responsepercentage van 6%.

1.3. ACHTERGROND RESPONDENTEN

Om inzicht te krijgen in de samenstelling van de respons zijn de achtergrondkenmerken van de groep in tabel 1 afgezet tegen achtergronden van de gehele onderzoekspopulatie young professionals.

TABEL 1: VERGELIJKING ONDERZOEKSPOPULATIE MET RESPONS

	ONDERZOEKSPOPULATIE NBA YOUNG PROFS (N=.8.772) ⁵	RESPONS YOUNG PROFESSIONALS (n=517)
Man	6.275 (72%)	337 (65%)
Vrouw	2.497 (28%)	180 (35%)
Totaal	8.772	517
Meest voorkomende leeftijds- categorie	25-29 jaar	25-29 jaar
Big4	3.212 (37%)	201 (39 %)
Middelgroot accountantskantoor	1.126 (13%)	85 (16%)
Klein accountantskantoor	2.215 (25%)	112 (22%)
Intern- overheids- en accountants in business	2.219 (25%)	119 (23%)
Totaal	8.772	517
Net-afgestudeerd accountant	3.726 (42%)	180 (35%)
Bezig met de praktijkopleiding	5.046 (58%)	337 (65%)
Totaal	8.772	517

Uit de vergelijking van de onderzoekspopulatie met de respons van young professionals zoals weergegeven in tabel 1 kan geconstateerd worden dat de respons op hoofdlijn overeenkomt met de kenmerken van de gehele groep. Voor een verdere onderbouwing wordt verwezen naar bijlage I van dit rapport.

1.4. INTERPRETATIE VAN DE UITKOMSTEN

De analyse in dit rapport is descriptief (beschrijvend) van aard. De uitkomsten worden geïnterpreteerd op basis van de gemiddelde score van de door de respondenten gegeven antwoorden op de vragen. Hierbij is een driedeling aangebracht, namelijk: scores die reden geven tot zorg, neutrale scores en positieve scores.




⁵ Populatie Young Professionals volgens de ledenadministratie van de NBA (gegevens ontvangen via de NBA).

De duiding van de scores is als volgt:

- Negatieve scores worden beschouwd als ‘scores die reden geven tot zorg’ en vragen vanuit het perspectief van young professionals om actie.
- Neutrale scores worden beschouwd als een te verbeteren score, deze verdienen dus verdere aandacht en verkenning.
- Positieve scores vormen geen aanleiding om het debat over aan te gaan. Sterker nog, dit zijn signalen dat de sector wat young professionals betreft op de goede weg zit.

De scores zijn in dit onderzoek als volgt visueel geduid:

TABEL 2: VISUELE DUIDING SCORES

Scores die reden geven tot zorg	
Neutrale scores, verdient verdere aandacht	
Positieve scores	

Het onderscheid in scores maakt dat uitdagingen voor de sector zichtbaar zijn. De uitdagingen zijn makkelijk te identificeren en kunnen daarmee aanleiding vormen voor een verdere discussie tussen betrokken partijen. Op voorhand zijn keuzes gemaakt over de inschaling van de scores. In bijlage I zijn de overwegingen opgenomen die hieraan ten grondslag liggen. Daarnaast zijn in bijlage II de gemiddelde scores per vraag opgenomen. Deze gemiddelden zijn getoetst op significante afwijkingen.

In de enquête hebben diverse vragen de antwoordoptie “anders, namelijk”. Daarnaast is gebruik gemaakt van open vragen, waarbij respondenten zelf (uitgebreidere) antwoorden konden geven. De gegeven antwoorden op deze vragen zijn door middel van tekstanalyse gethematiseerd op basis van veel voorkomende thema’s die aangedragen zijn door respondenten. De in dit onderzoek opgenomen citaten zijn illustratief voor het punt dat in de betreffende tekst behandeld wordt. Citaten zijn letterlijk weergegeven en niet bewerkt, dit betekent dat schrijf-, stijl-, en taalfouten niet zijn gecorrigeerd. Binnen de tekst worden citaten weergegeven onder vermelding van de functie van de young professional en het type organisatie waar de young professional werkzaam is.

Dit onderzoek rapporteert per groep binnen de sector, namelijk ‘Big4’ accountantsorganisaties, middelgrote accountantsorganisaties en kleine accountantsorganisaties. Dit kan leiden tot een veralgemenisering die niet per definitie voor elk kantoor hoeft te gelden.

1.5. CONTEXT VAN DIT ONDERZOEK

Om de uitkomsten van dit onderzoek te plaatsen binnen de huidige discussies rondom het accountantsberoep schetst deze paragraaf de context (onderzoeksomgeving) waarbinnen dit onderzoek in het najaar 2017 – voorjaar 2018 is uitgevoerd.

Donderdag 25 september 2014 staat in de geschiedenis van het Nederlandse accountantsberoep te boek als ‘Freaky Thursday’. Reden hiervoor is dat op deze dag zowel het kritische rapport van de AFM (‘Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties’, 2014) als het antwoord van de sector (‘In het Publiek Belang’, 2014) hierop gepubliceerd werden. De toezichhouder constateerde structurele tekortkomingen in de controles en tevens werd de noodzaak benadrukt

en onderkend (door de sector en toezichthouder) voor hervormingen en een cultuurverandering binnen de sector.

De MCA heeft in haar rapport ‘Veranderen in het Publiek Belang’ (2016) de sector aangezet om een diepgaandere analyse (ten opzichte van wat de sector tot dan toe gedaan had) van de oorzaken van de problematiek binnen de sector te maken. Tevens heeft zij gepleit voor uitbreiding van de oorzakenanalyses naar kantoor- en sectorniveau, dit is onderschreven door de AFM. In januari 2017 is de Stuurgroep Publiek Belang opgericht door kantoren en de NBA. Deze stuurgroep is samengesteld uit bestuurlijke vertegenwoordigers van accountantsorganisaties en de beroepsorganisatie. Het doel van deze stuurgroep is om een duurzame kwaliteitsverbetering van de accountantscontrole te stimuleren. De Stuurgroep heeft in juni 2017 haar ‘Veranderagenda Audit’ gepresenteerd, die naar aanleiding van het AFM-rapport ‘Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht’ (2017) en politieke druk geresulteerd heeft in een aangepaste agenda getiteld ‘Geactualiseerde Veranderagenda Audit’.

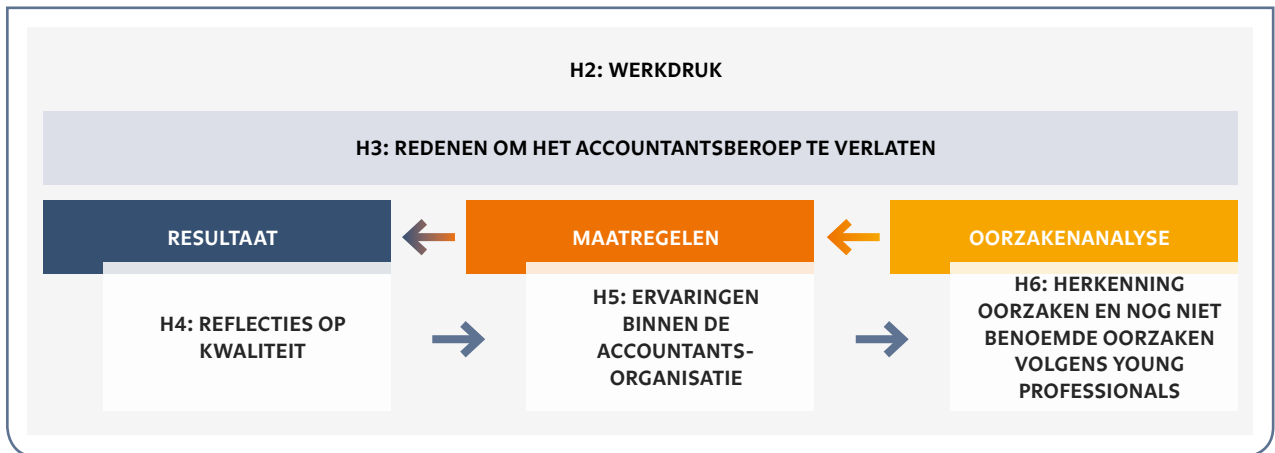
In het kader van de Veranderagenda heeft de Stuurgroep Publiek Belang in november 2017 een sectoranalyse gepresenteerd van de drivers van controlekwaliteit, deze analyse was gebaseerd op individuele oorzakenanalyses per kantoor die zijn samengevoegd. De sector is op dit moment op verschillende niveaus bezig om opvolging te geven aan de Veranderagenda. Zo zijn er Green Papers (consultatiedocumenten) uitgebracht, te weten: ‘De definitie van Audit Kwaliteit’ (juni, 2017), Structuurmodellen Accountancy (december, 2017) en Organisatie Continuïteit (maart, 2018), na verwerking van de commentaren zal dit omgezet worden in zogenaamde ‘white papers’.⁶ Ook moeten de verbetermaatregelen uit ‘In het Publiek Belang’ (2014) nog verder worden ingevoerd (zoals ook gebleken is uit het rapport van de AFM (2017)).

1.6. OPBOUW VAN HET RAPPORT

De hoofdstukken in dit onderzoek zijn ingedeeld op basis van het model ‘integrale veranderagenda: van probleem naar resultaat (Geactualiseerde Veranderagenda Audit, 2017, p.5). Verschil hierbij is dat dit onderzoek start vanuit de resultaten en eindigt met de oorzaken zoals weergegeven in figuur 1.

⁶ Peilmoment van deze opsomming is medio april 2018.

FIGUUR 1: HOOFDSTUKINDELING GEKOPPELD AAN DE INTEGRALE VERANDERAGENDA



Hoofdstuk twee start met een analyse van de werkdruk zoals young professionals deze ervaren. Het hoofdstuk splitst werkdruk in de oorzaken en gevolgen (algemeen en specifiek op de kwaliteit van de controle). Vervolgens is in hoofdstuk drie aandacht voor de vertrekredenen van young professionals die het openbaar accountantsberoep de afgelopen jaren verlaten hebben. Ook is er aandacht voor de overwegingen die young professionals nu maken bij het eventueel verlaten van het accountantsberoep. Aansluitend geeft hoofdstuk vier een reflectie op de kwaliteit van accountantscontroles uitgevoerd in 2017 door de ogen van young professionals. Hoofdstuk vijf beschrijft hoe young professionals kijken naar de accountantsorganisatie waar zij werkzaam zijn. Hoofdstuk zes belicht de oorzaken van de problemen in de sector (de zogenaamde ‘root causes’) vanuit het perspectief van young professionals. Ook zal hier belicht worden waar de sector volgens young professionals verder mee zou moeten om de oorzaken van de problemen weg te nemen.

Ten slotte sluit hoofdstuk zeven af met een korte reflectie op de belangrijke punten uit dit onderzoek.

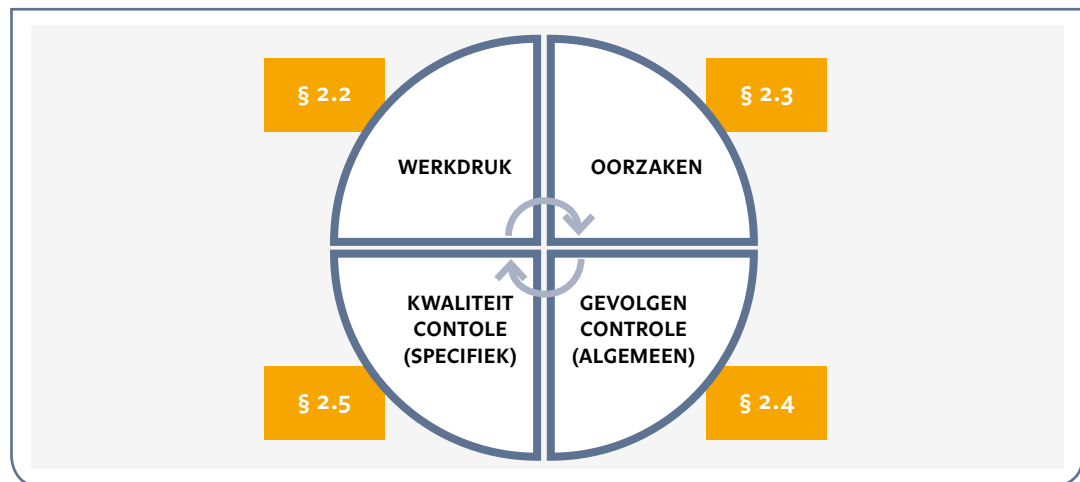
2. WERKDRUK

2.1. INLEIDING

Dit hoofdstuk start met een cijfermatig inzicht in de werkdruk (in aantal uren en weken) van young professionals die werkzaam zijn in het openbaar accountantsberoep. Daarna volgt een analyse van de oorzaken die volgens young professionals leiden tot een verhoging van de werkdruk. Deze oorzaken zijn gesplitst in oorzaken binnen accountantsorganisaties (interne factoren) en oorzaken buiten accountantsorganisaties (externe factoren). Hierop volgt een toelichting op de gevolgen van de werkdruk zoals young professionals dat ervaren hebben op verschillende aspecten van de accountantscontrole. Hierna volgt een weergave van het beeld dat young professionals schetsen van de invloed die dit heeft op de kwaliteit van de accountantscontrole.

Onderstaand figuur geeft de opbouw van dit hoofdstuk weer:

FIGUUR 2: INDELING HOOFDSTUK 2



2.2. DAADWERKELIJKE WERKDRUK

Van oudsher kenmerkt het accountantsberoep zich door een drukke periode -het busy season- (waarin controle van de jaarcijfers plaatsvindt) en een rustige periode. Om inzicht te krijgen wat het busy season inhoudt voor young professionals, is in dit onderzoek gevraagd naar het gemiddeld aantal uren per week dat young professionals werken binnen en buiten het busy season. In de vraagstelling is bewust gevraagd naar het aantal geschreven en ongeschreven uren.⁷ Tevens is gevraagd naar de gemiddelde tijdbesteding aan studie en voorbereiding hiervan. Hieruit volgt onderstaand beeld:

⁷ Vanuit het testen van de vragenlijst (zie bijlage I) is als opmerking naar voren gekomen dat het voorkomt dat niet alle daadwerkelijk geschreven uren verantwoord worden. Uit navraag bij diverse young professionals blijkt dat zij dit punt te herkennen. Daarom is de formulering aangepast waarbij wordt gevraagd naar het totaal van zowel geschreven als ongeschreven uren (exclusief reistijd).

TABEL 3: OVERZICHT GEMIDDELD AANTAL UREN BUSY SEASON YOUNG PROFESSIONALS WERKZAAM IN HET OPENBAAR BEROEP

OVERZICHT BUSY SEASON PER TYPE KANTOOR	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	GEM.
(On)geschreven uren per week	55	51	51	53
Tijdsbesteding aan studie, inclusief het volgen van colleges	8	7	6	7
Totaal uren per week in busy season	63	58	57	60
Duur van het busy season (in aantal weken)	18	20	20	19

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de young professionals met een gemiddelde van 53 uur per week in busy season (exclusief studie en reistijd) wel degelijk te maken hebben met een hoge werkdruk (in aantal uren). Zeker als we onszelf daarbij realiseren dat een busy season, zoals de respondenten aangeven, gemiddeld 19 weken duurt. Young professionals geven aan dat zij buiten busy season gemiddeld 42 uur per week werken (exclusief studie en reistijd). Ter vergelijking hebben we de contractueel met de accountantsorganisatie overeengekomen uren opgenomen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de studieregelingen per accountantsorganisatie verschillend zijn. De spreiding van de uren geeft de volgende tabel weer:

TABEL 4: OVERZICHT UREN BUSY SEASON, NORMAAL SEIZOEN EN CONTRACTUELE UREN

	BUSY SEASON	NORMAAL SEIZOEN	CONTRACTUEEL
(On)geschreven uren per week (gemiddeld)	53	42	32
Studie per week (totaal gemiddeld, dus voorbereiding en het volgen van colleges)	7	7	8
Totaal	60	49	40
	(On)geschreven uren per week, gedurende 19 weken		



Voor trainees geldt dat zij naast hun werk nog bezig zijn met de theoretische en/of praktijkopleiding. De uren hiervoor komen bovenop hun huidige werk. Een aantal opleidingsinstituten biedt studenten een collegevrije periode aan van gemiddeld 4 tot 6 weken in het busy season, deze periode kan dan opgevangen worden door zogenaamde summercourses te volgen. Overigens valt op dat de gemiddelde uren die de respondenten aangeven te besteden aan studie (voorbereiding en het volgen van colleges) minder zijn dan de uren die vanuit de opleidingsinstituten als belasting wordt aangegeven.⁸

⁸ Over het algemeen zijn de opleidingen ingericht op een nominale studiebelasting van 20 uur per werk (inclusief het volgen van college). Hier zijn ook de studiepunten die toegekend worden op gebaseerd.

De (on)geschreven uren van young professionals die hun studie hebben afgerond blijven nagenoeg gelijk aan die van de trainees, gedurende het gehele jaar. Zij hebben echter niet meer de belasting van de studie uren. Anders gezegd, trainees hebben een zwaardere belasting van 7 uur per week gedurende het gehele jaar.

Ook is aan young professionals gevraagd hoe zij zich voelden aan het begin van het afgelopen busy season en het eind van busy season. De uitkomsten hiervan geeft tabel 5 weer:

TABEL 5: GEVOEL BEGIN – EIND BUSY SEASON

	GEM.
Hoe voelde je jezelf aan het begin van afgelopen busy season? (1=opgebrand, 7=energiek)	
Hoe voelde je jezelf aan het eind van afgelopen busy season? (1=opgebrand, 7=energiek)	

2.3. OORZAKEN WERKDRUK

Door middel van open vragen is de respondenten gevraagd welke factoren (binnen en buiten het accountantskantoor waar men werkzaam is) leiden tot een hogere werkdruk. De antwoorden op deze vraag zijn gecodeerd op basis van veel voorkomende thematieken. Eerst volgt een overzicht van de meest voorkomende categorieën waarna een toelichting in detail wordt gegeven.

2.3.1. Interne werkdrukverhogende factoren

De hoofdthema's die uit de analyse naar voren komen worden in de volgende sub-paragrafen verder geduid / toegelicht. De analyse leidt tot onderstaande tabel:

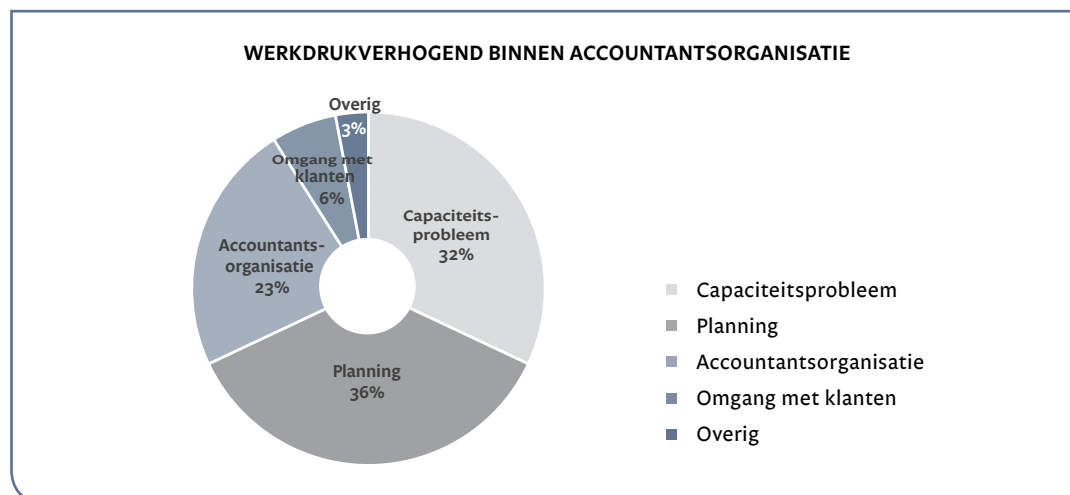
TABEL 6: SAMENVATTING INTERNE OORZAKEN WERKDRUK

HOOFDTHEMA	OMSCHRIJVING	CATEGORIE
Capaciteitsproblemen (32%)	Binnen de accountancysector in NL is sprake van een personeelstekort, mede door het cyclisch personeelsbeleid gevoerd in de crisisjaren. Hierdoor is de bezetting op senior niveau laag. Tevens geven young professionals aan dat er veel ziekte / uitval is.	a. Tekort b. Missende laag c. Ziekte
Planning (36%)	De planning van resources is een belangrijk sturingsmechanisme binnen accountantskantoren. De planning wordt beschouwd als de norm.	a. Onrealistische planning b. Geen uitloop mogelijk
Omgang met klanten (6%)	Young professionals ervaren dat het dienen van het klantbelang kan leiden tot een verhoging van de werkdruk.	a. Klant is koning (irrealistische verwachtingen en er wordt geen nee gezegd) b. Slechte oplevering
Accountantsorganisatie (23%)	Accountantskantoren worden getypeerd als formele hiërarchische organisaties, mede gegeven de alom bekende 'up our out' cultuur. Tevens ervaren young professionals dat er gestuurd wordt op harde normen. ⁹	a. Targets (standaardisering en checklisten, harde kwaliteitseisen, uren norm en budgetdruk, verplichte kwaliteitsuren) b. Hiërarchie

9 Dit beeld blijkt eveneens uit onderzoeken van Dirsmith, Covaleski, & Samuel (2015), Grey (1998), Kornberger, Justesen, & Mouritsen (2011) en Ladva & Andrew (2014).

De verdeling van de hoofdthema's vanuit de gegeven antwoorden kan als volgt worden weergegeven:

FIGUUR 3: INTERNE WERKDRUKVERHOGENDE FACTOREN



De factoren die de respondenten aangeven als werkdrukverhogend binnen de accountantsorganisatie komen overeen met de drivers van controlekwaliteit (geïdentificeerd door de Stuurgroep Publiek Belang in de 'Sectoranalyse van drivers van controlekwaliteit' (2017d)).

Capaciteitsproblemen

Respondenten geven aan dat in zijn algemeenheid sprake is van een personeelstekort. Enerzijds doordat er te weinig mensen zijn op meer ervaren functies (als gevolg van het personeelsverloop), maar anderzijds ook doordat er een tekort is aan aanwas van onderaf. Er is dus sprake van een tekort aan (beginnend) trainees. Dit laat zich illustreren door de volgende citaten:

“TE WEINIG MENSEN BESCHIKBAAR OF MENSEN DIE UITDIENST ZIJN OF UITGEVALLEN. ZELFDE WERK MOET GEDAAN WORDEN MET MINDER MENSEN.”

ASSOCIATE / TRAINEE, 'BIG4' ACCOUNTANTSKANTOOR

“[...] TE HOOG VERLOOP EN UITVAL DOOR BURNOUT”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, 'BIG4' ACCOUNTANTSKANTOOR

Planning

Uit de antwoorden van de deelnemers blijkt dat het afgesproken budget met de klant veelal als taakstelling wordt gebruikt voor de planning van de opdracht. Dit betekent dat er gepland wordt op basis van een bepaalde (gewenste) realisatie, die op basis van het commerciële budget gehaald moet worden. Dit beeld komt overeen met de gegeven antwoorden op een andere algemene vraag over de planning van werkzaamheden. Young professionals hebben hierbij aangegeven dat 49% van hun werkzaamheden in het laatste busy season onrealistisch (lees: te optimistisch) gepland waren. Termen die respondenten vaak gebruiken en misschien wel tot het jargon van accountants behoren zijn “strakke planning” en “strakke budgetten”. Deze focus maakt dat de planning niet bestand / berekend is op tegenvallers. Zo geeft een respondent aan dat het niet is toegestaan om op voorhand

uitloop te plannen voor klanten waarvan men weet dat er slecht opgeleverd gaat worden. Bovendien blijkt dat er als gevolg van de te krap geplande uren een tijdige review van werkzaamheden niet altijd mogelijk is. Onderstaande citaten geven een beeld van de reacties van respondenten:

“TE KRAP PLANNEN. COMMERCIEEL BUDGET WORDT ALS BASIS VOOR DE PLANNING GEHANTEERD TERWIJL DE WERKELIJKE UREN HOGER LIGGEN. DAARNAAST GAAT DIT TEN KOSTE VAN DE TIJD VOOR ACTIVITEITEN TBV EIGEN ONTWIKKELING EN DOORGROEI.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

“WERKBEGROTING VOOR 1 WEEK IS INGESTELD OP 60 UUR, WAAR MIJN CONTRACT SLECHTS BESTAAT UIT 40 UUR EN DEZE BEGROTING [VAN 60 UUR] IS OOK NIET REALISTISCH WAT RESULTEERT IN EEN WERKWEEK VAN TENMINSTE 80 UUR.”

ASSOCIATE / TRAINEE, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

“PLANNING WORDT VEEL TE STRAK INGESTOKEN. ZODRA ER BIJ EEN KLANT WAT MISGAAT OMDAT DE OPLEVERING VAN DE DOCUMENTATIE VERTRAAGD IS OF ALS ER EEN BEVINDING IS, DAN LEIDT DAT GELIJK TOT EEN GROTE HOEVEELHEID OVER-UREN.”

ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Omgang met klanten

Uit dit onderzoek blijkt dat door de ogen van young professionals er nog te vaak “ja” gezegd wordt op bepaalde extra werkzaamheden of deadlines die worden gesteld door de klant zonder dat daar direct capaciteit voor beschikbaar is. Dit leidt -afgezien van de “strakke” planning zoals hierboven beschreven- op voorhand tot een capaciteitsprobleem. Hieruit blijkt dat het accountantsberoep zich nog steeds kenmerkt door een sterk klantgerichte cultuur. Ter illustratie onderstaand citaat:

“KLANTEN DIE INEENS DINGEN OPLEVEREN EN VERWACHTEN DAT HET MORGEN AF IS EN EEN PARTNER DIE NIET VOLDOENDE OPKOMT VOOR ZIJN WERKNEMERS DAARIN.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

Bovendien geven respondenten aan dat er nieuwe klanten bij blijven komen. Ook dit leidt voor de young professionals tot een verhoging van de werkdruk omdat er niet genoeg mensen zijn om deze opdrachten uit te voeren.

Accountantsorganisatie

Binnen accountantsorganisaties is er sprake van veel standaardisaties. De standaardisaties zijn onder meer terug te vinden in de intensivering van het gebruik van checklisten bij de accountantscontrole (teneinde de kwaliteit te borgen / te verbeteren). Deelnemers omschrijven dit als volgt:

“TOENMENDE DOCUMENTATIEVERPLICHTINGEN OM MAAR DOOR EEN AFM REVIEW HEEN TE KUNNEN KOMEN.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“BIZARRE VORMEN AAN (NIEUWE) CHECKLISTEN OM TE VOLDOEN AAN ALLERHANDE REGELS.”

ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Binnen accountantsorganisaties is sprake van een sterke formele inrichting van de interne organisatie gericht op harde performance maatstaven (uitgaande van het paradigma ‘meten is weten’). Zo wordt er gewerkt met harde normen voor de verdeling van rating, productiviteit, realisatiepercentages van budgetten, etc. Dit heeft onder andere tot gevolg dat young professionals zich verantwoordelijk voelen voor de realisatie van het budget, ondanks dat ze zelf in de meeste gevallen niet eens direct betrokken zijn bij het tot stand komen van de afspraken met betrekking tot het budget.

Standaardisatie van normen maakt vergelijking mogelijk. Een belangrijke vergelijking is de vergelijking op individueel niveau tussen jaargenoten (peers). Dit werkt een sterke onderlinge competitie in de hand (Empson, 2004). De hiërarchische ‘up or out’ cultuur die binnen accountantsorganisaties aanwezig is versterkt dit. De vraag is wat het effect is van deze wijze van aansturing op het bewerkstelligen van de gewenste cultuur -en gedragverandering.

2.3.2. Externe werkdrukverhogende factoren

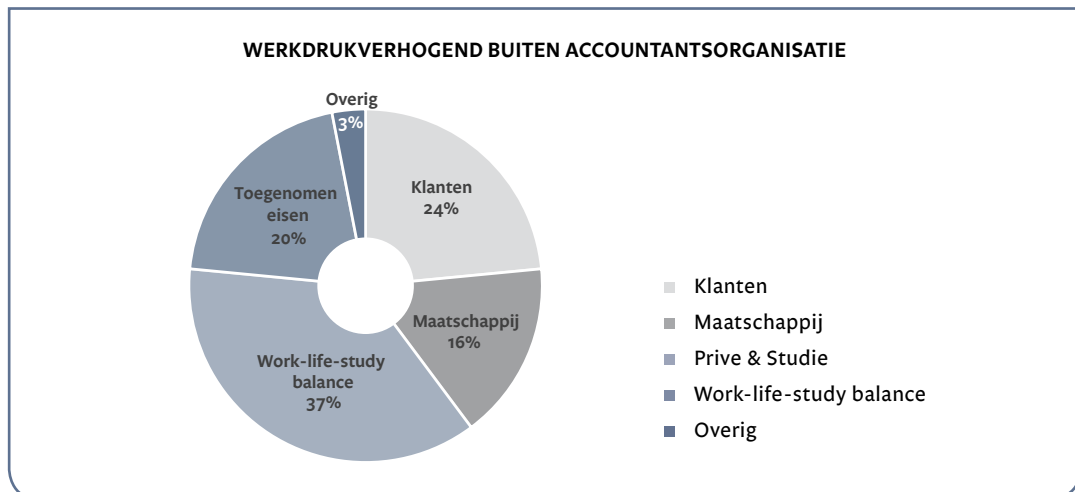
De hoofdthema’s die uit de analyse van externe werkdrukverhogende factoren naar voren zijn gekomen worden in de volgende sub paragrafen verder geduid / toegelicht. Hieronder volgt de samenvatting in tabel 7:

TABEL 7: SAMENVATTING EXTERNE OORZAKEN WERKDruk

HOOFDTHEMA	OMSCHRIJVING	CATEGORIE
Verwachtingen van klanten (24%)	De gecontroleerde organisatie stelt eisen aan de accountantsorganisatie (en haar teams) terwijl zij zelf niet altijd alle afspraken nakomt.	Deadlines Slechte oplevering
Maatschappij (16%)	Young professionals ervaren dat de sector en hun werkzaamheden onder een vergrootglas liggen.	Beeldvorming (media, politiek, toezichhouders) Publiek belang
Work-life-study balance (37%)	Voor trainees binnen het accountantsberoep is het niet alleen zaak de work/life balance te behouden, maar daar ook de component studie in te passen.	Privé-situaties Studie (theorie en praktijk)
Toegenomen eisen (20%)	De afgelopen jaren is de wet- en regelgeving aangescherpt. Dit heeft tot meer werk geleid voor accountants. Bovendien heeft het toezicht op kwaliteit (intern en extern) ertoe geleid dat accountantsorganisaties hogere eisen aan de kwaliteit van hun dossiers stellen.	Wet en regelgeving AFM toezicht

De verdeling van de hoofdthema's vanuit de gegeven antwoorden kan als volgt worden weergegeven:

FIGUUR 4: EXTERNE WERKDrukVERHOGENDE FACTOREN



Verwachtingen van klanten

Naast dat de omgang met klanten binnen het accountantskantoor kan leiden tot een verhoging van de ervaren werkdruk, kan ook de klant zelf zorgen dat de druk toeneemt. Te denken valt hierbij aan het stellen van deadlines, maar wat ook zeer vaak genoemd wordt -ondanks de vele inspanningen van een controleteam- is de slechte oplevering van klanten. Een slechte oplevering van specificaties die benodigd zijn voor de controle van de jaarrekening maakt dat er onnodige vertragingen optreden in het controleproces, waarbij veelal de gestelde deadline hetzelfde blijft.

Onderstaande citaten vatten het probleem van een slechte oplevering:

“SLECHTE OPLEVERING VAN KLANTEN, DOORDAT HET BELANG VAN DE CONTROLE MINDER LEEFT BIJ KLANTEN.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

“KLANT HOUDT ZICH NIET AAN DEADLINES EN VERWACHT DAT WIJ FLEXIBEL ZIJN.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Maatschappij

Zoals eerder beschreven staat het accountantsberoep de laatste jaren steeds meer in de schijnwerpers. Voor een buitenstaander is het lastig om een beeld te vormen van wat accountants precies doen en wat dat betekent. Het publiek laat zich veelal leiden door stereotypering over het beroep en dat wat de media schrijven en/of tonen. Het is daarom ook niet voor niets dat young professionals in hun antwoorden aangeven dat dit voor hen leidt tot een verhoging van de werkdruk. Dit kan geïllustreerd worden door de volgende citaten:

“ONBEGRIIP/ONWETENDHEID VAN MAATSCHAPPIJ INCL POLITIEK, MEDE DOOR MEDIABERICHTEN EN SCHANDALEN.”

(SENIOR) MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

“DE NEGATIEVE MEDIA-AANDACHT EN AFM ‘DREIGING’ WAARDOOR DE FOCUS OP DOSSIER FORMING KOMT TE LIGGEN I.P.V EEN GOEDE CONTROLE.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“BEMOEIENIS VANUIT DE POLITIEK EN DE ONREALISTISCHE VERWACHTINGEN DIE DAARUIT VOORVLOEIEN.”

TRAINEE / ASSOCIATE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Work-life-study balance

Het balanceren tussen de drie pijlers ‘work-life-study’ is een continue uitdaging voor young professionals. Over het algemeen valt op te maken dat de pijler werk de overhand heeft voor young professionals. Op het moment dat er ‘iets’ aan de hand is binnen de andere pijlers zoals bijvoorbeeld familie-omstandigheden, gezinsuitbreiding, of naderende examens dan leidt dit voor de young professional tot een verhoging van de werkdruk die buiten het accountantskantoor ligt. Deze citaten onderschrijven dit:

“HET VINDEN VAN EVENWICHT TUSSEN PRIVÉ, THEORETISCHE STUDIE, PRAKTIJKSTUDIE EN WERK.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

“POST-MASTER OPLEIDING TOT RA WAT ER ALTIJD MAAR EVEN ‘BIJ’ MOET.”

ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“PRIVÉ OMSTANDIGHEDEN ZOALS ZIEKTE OF OVERLIJDEN VAN FAMILIELEDEN. HIERDOOR BEN JE MINDER SCHERP IN DE WERKZAAMHEDEN, VAAK OOK WAT TRAGER. ER WORDT WEL GEZEGD DAT ER BEGRIIP IS, MAAR ONDER AAN DE STREEP (REALISATIE OP KLANT) IS HET TOCH VAAK ANDERS.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Toegenomen eisen

Het is opmerkelijk dat de oorzaak ten aanzien van de toegenomen documentatie-eisen, veelal gericht is op de AFM (als zijnde “de kwaliteitseisen van de AFM”), terwijl de afgelopen jaren ook de wet- en regelgeving (van en door de sector zelf geïnitieerd en voorgesteld) is geïntensiveerd. Beide factoren, intensivering toezicht en nieuwe wet- en regelgeving, leiden tot een ervaren verhoging van de werkdruk door young professionals. De volgende citaten illustreren dit:

“TOENEMENDE WET- EN REGELGEVING EN GEEN EXTRA TIJD/BUDGET BESCHIKBAAR OM ERAAN TE VOLDOEN.”

SENIOR TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“DE RULES BASED REVIEW VANUIT DE AFM. KANTOREN NEGATIEF BEOORDELEN ZONDER DAT DE CONCLUSIE INHOUDT DAT ER EEN VERKEERDE VERKLARING AFGEVEN DOET BIJ MIJ MIJN NEKHAREN RIJZEN.”

CONTROLELEIDER, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

“REGELTJES REGELTJES REGELTJES DOOR DE AFM.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

“STEEDS MEER REGELS DIE WORDEN OPGESTELD, MET ALS GEVOLG STEEDS MEER CHECKLISTEN. LAAT MIJ DOEN WAT IK MOET DOEN EEN GOEDE AUDIT UITVOEREN, DUIDELIJK DOCUMENTEREN EN SKIP DE CHECKLISTEN. DEZE KOSTEN ONNODIG VEEL TIJD.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

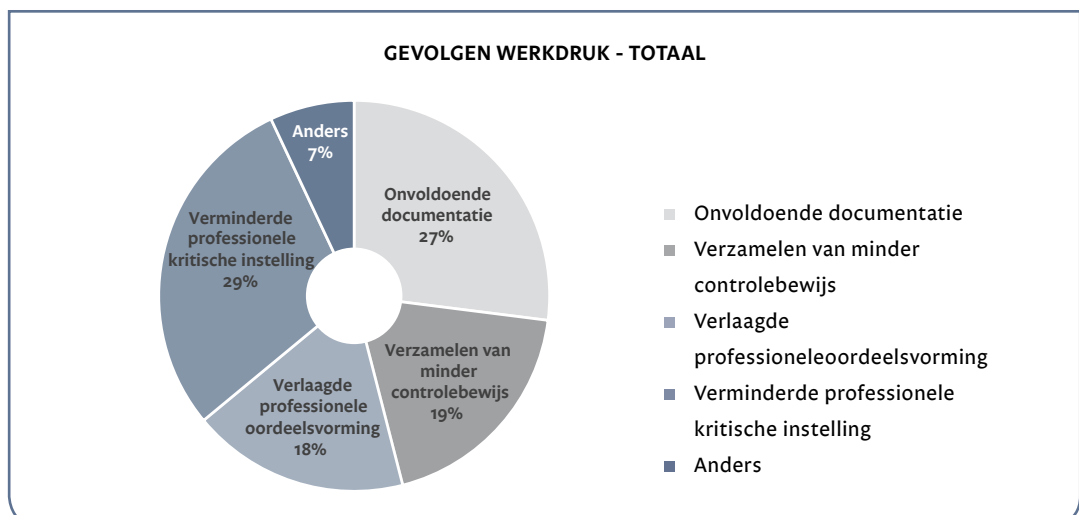
2.4. GEVOLGEN WERKDRUK OP DE CONTROLE

Gevraagd naar de gevolgen van de werkdruk op de controle zijn de respondenten in de gelegenheid gesteld om meerdere antwoorden te kiezen uit de volgende gevolgen, namelijk:

- Onvoldoende documentatie.
- Verzamelen van minder controlebewijs.
- Verlaagde professionele oordeelsvorming.
- Verminderde professionele kritische instelling.
- Anders, namelijk.

Daarnaast konden respondenten aangeven dat zij geen negatieve gevolgen ervaren. 10% van de totale groep respondenten heeft hierbij aangegeven dat zij geen negatieve gevolgen ervaart van de werkdruk op de controle. 90% ervaart wel negatieve gevolgen. De verdeling van deze antwoorden is als volgt weer te geven:

FIGUUR 5: GEVOLGEN WERKDRUK TOTAAL



De gevolgen van de werkdruk op de controle per type accountantsorganisatie zijn als volgt:

TABEL 8: GEVOLGEN WERKDruk PER TYPE ACCOUNTANTSORGANISATIE

ERVAREN GEVOLGEN WERKDruk (IN PERCENTAGE VAN DE GEGEVEN ANTWOORDEN)	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Onvoldoende documentatie	27%	26%	26%	27%
Verzamelen van minder controlebewijs	18%	19%	21%	19%
Verlaagde professionele oordeelsvorming	19%	20%	14%	18%
Verminderde professionele kritische instelling	30%	25%	32%	29%
Anders	6%	10%	7%	7%
Totaal	100%	100%	100%	100%
Respondenten die aangeven geen negatieve gevolgen te ervaren van de werkdruk	7%	7%	19%	10%

2.5. WERKDruk EN KWALITEIT VAN DE ACCOUNTANTSCONTROLE

Binnen de enquête is in een apart onderdeel door middel van een open vraag aan young professionals gevraagd naar de invloed (hetzij positief, hetzij negatief) van de werkdruk op de kwaliteit van de controle. Hierbij geeft 79% van de respondenten die dit hebben toegelicht aan dat zij overwegend negatieve gevolgen ervaart op de kwaliteit van de accountantscontroles, 16% geeft aan zowel positieve als negatieve gevolgen te ervaren en 5% heeft overwegend positieve gevolgen onderkend. Eerst worden de positieve invloeden beschreven, daarna wordt stilgestaan bij de onderkende negatieve invloeden van de werkdruk op de kwaliteit van de accountantscontrole.

2.5.1. Positieve invloed

De positieve invloeden van werkdruk op de kwaliteit van de accountantscontrole zijn onder te verdelen in een aantal thema's. De thema's die young professionals aanhalen zijn: toegenomen scherppte, meer focus en persoonlijke groei. Dit kan geïllustreerd worden aan de hand van de volgende citaten:

“POSITIEF, HET ZORGT VOOR KWALITATIEF BETERE DOSSIERS.”

MANAGER, 'BIG4' ACCOUNTANTSKANTOOR

“HET IS UITEINDELIJK POSITIEF, WANT DOOR HET ONTBREKEN VAN DIVERSE LAGEN KAN IK ZELF SNELLER GROEIEN.”

SENIOR TRAINEE, 'BIG4' ACCOUNTANTSKANTOOR

Ook het vasthouden aan het eigen kompas / standaard kan hieraan bijdragen:

“ONDANKS DRUK BLIJF IK DE KWALITEIT VAN DE CONTROLE HOOG HOUDEN. IK GA GEEN COMPROMISSEN LEGGEN TUSSEN WERKDruk EN KWALITEIT VAN DE CONTROLE.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT-MANAGER, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

2.5.2. Negatieve invloed

Het merendeel van young professionals (79%) ervaart echter overwegend negatieve invloeden gerelateerd aan de werkdruk die ertoe leidt dat de kwaliteit verslechtert. Deze negatieve invloeden zijn in een aantal thema's te vatten. Deze zijn in de tabel hieronder opgenomen:

TABEL 9: NEGATIEVE SAMENHANG WERKDruk EN KWALITEIT

HOOFDTHEMA	OMSCHRIJVING
Angst	Young professionals hebben een angst ontwikkeld voor kwaliteitsreviews, dit werkt averechts op de kwaliteit van de controle.
Verlies scherpste	Werkdruk leidt tot vermoeidheid. Als gevolg van vermoeidheid geven young professionals aan hun scherpste te verliezen. Dit raakt de kwaliteit van accountantscontroles.
Check the box mentaliteit	Teneinde de kwaliteit te borgen werken accountantsorganisaties met checklisten. Young professionals geven aan dat de grote hoeveelheid checklisten leidt tot het mechanisch afwerken hiervan binnen de controle. Er is minder tijd voor kritische reflectie op de werkzaamheden.
Budget en deadlines	Tijd- en budgetdruk verhogen de werkdruk. Respondenten geven aan dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de controle.
Haast / grote stappen	De combinatie van het capaciteitsprobleem met de toegenomen eisen rondom dossiervorming (checklisten) leidt ertoe dat er meer in minder of dezelfde tijd en bovendien met minder mensen gedaan moet worden.

Angst:

De kwaliteitsreviews zoals die op dit moment plaatsvinden (zowel intern binnen het accountantskantoor als door de AFM) leiden ertoe dat young professionals een angst hiervoor hebben ontwikkeld. Respondenten geven aan dat de angstcultuur de kwaliteit niet ten goede komt.

“DOOR ANGST KWALITEITSREVIEWS WORDEN SOMS ONNODIGE WERKZAAMHEDEN GESELECTEERD OF OVERMATIGE VASTLEGGINGEN GEMAAKT WAARDOOR ER MINDER FOCUS IS VOOR BELANGRIJKE NIET VOOR DE HAND LIGGENDE AUDIT-PROBLEMEN/BELANGRIJKE RISICO’S MISSEN.”

(SENIOR)MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

Verlies scherppte:

Young professionals zijn geen machines, vermoeidheid heeft een invloed op de kwaliteit van het werk. Het verlies van scherppte is iets wat vaak genoemd wordt. Voorbeelden die gegeven worden zijn: slordigheidsfoutjes, overhaaste conclusie (vaak zonder een materiële impact), en het afraffelen van werkzaamheden. Bovendien komt een tekort aan energie naar boven, wat geïllustreerd kan worden met het volgende citaat:

“..NIET DE ENERGIE, OMDAT ER NOG MEER UREN NODIG ZIJN OM DE KWALITEIT TE VERHOGEN, NAAST ALLE OVERUREN DIE TOCH AL (NIET GECOMPENSEERD), WORDEN GEMAAKT.”

(SENIOR)MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Check the box mentaliteit:

Het is opmerkelijk, dat wat er juist toe moet leiden dat de kwaliteit verbetert (formeel gezien), ook het risico oplevert dat de kwaliteit van de controle verslechtert. Een young professional omschrijft het als de ‘robotisering van de controle’:

“OM ÁLLE VINKJES TE KUNNEN ZETTEN EN OVERAL AAN TE VOLDOEN, MEER OVERWERKEN EN SNELLER MOETEN WERKEN, WAARDOOR KWALITEIT MINDER WORDT”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“DOOR TE HOGE WERKDRUK WIJZIGT DE FOCUS VAN AUDIT KWALITEIT NAAR GETTING THE JOB DONE.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR)

Budget en deadlines:

Door interne focus op uren en budgetten is de perceptie van young professionals dat er onvoldoende ruimte is (in uren) om dingen goed te doen of zaken uit te zoeken.

“TE WEINIG TIJD EN / OF BUDGET OM KWALITEIT TE KUNNEN LEVEREN.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

De deadlines (veelal gesteld door de klant) maken dat er onvoldoende tijd is om goede vastleggingen te maken of om alles te doen. Dit kan geïllustreerd worden aan de hand van het volgende voorbeeld:

“JE KUNT NIET ALLES DOEN IN EEN BEPERKTE TIJD, DUS SOMMIGE DINGEN WORDEN NIET OF MINDER GOED GEDAAN WAT EEN NEGATIEVE IMPACT HEEFT OP DE KWALITEIT.”

ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Haast / grote stappen:

De combinatie van het capaciteitsprobleem met de toegenomen eisen rondom dossiervorming (checklisten) leidt ertoe dat er meer in minder tijd en bovendien met minder mensen gedaan moet worden. Een deel van de young professionals geeft aan dat zij vinden dat de controle kwalitatief wel goed wordt uitgevoerd, maar dat de tijd voor goede dossiervorming tekortschiet (door bijvoorbeeld kortere, simpelere vastlegging). Maar een ander deel geeft weer precies het tegenovergestelde aan, namelijk dat juist doordat de focus op de vastlegging ligt, er belangrijke zaken gemist worden. En zelfs dat men minder ‘professional scepticism’ laat zien. Dit wordt treffend omschreven in volgend citaat:

“MOGELIJKE ISSUES WORDEN WEGGESCHREVEN IN DICHTLUL MEMO’S.”

ASSOCIATE / TRAINEE, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

Dit alles terwijl de tijd voor reflectie op de werkzaamheden lijkt te ontbreken:

“...WE HERHALEN SNELLER HET KUNSTJE, DAN DAT WE ECHT GAAN NADENKEN OF HET WEL NODIG IS OM DE WERKZAAMHEDEN UIT TE VOEREN.”

SENIOR TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

De tegenstelling tussen meer standaardisering door verplichte checklisten en kritische reflectie wordt gevat in het volgende citaat:

“UITERAARD HEBBEN MENSEN DOOR DE WERKDRUK NIET GENOEG TIJD OM GOED OVER ZAKEN NA TE DENKEN EN DIT VERVOLGENS SUPERUITGEBREID EN GELIJK VAST TE LEGGEN. TIS VAAK HET EEN OF HET ANDER.”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Young profs zijn het er wel over eens dat ‘onder druk wordt alles vloeibaar’ (senior associate / trainee, ‘Big4’ accountantskantoor) en dat dit vooral geldt in de laatste fase van de opdracht bij de klant.

3. REDENEN OM HET BEROEP TE VERLATEN

3.1. INLEIDING

Dit hoofdstuk geeft eerst inzicht in de redenen om het beroep te verlaten van young professionals die deze stap reeds hebben gezet en dus niet meer werkzaam zijn binnen het openbaar beroep. Daarna volgt een weergave van de verwachting dat degene die nog werkzaam zijn in het openbaar beroep het beroep gaan verlaten. Ook van deze groep zijn de redenen, die zij laten meewegen bij een eventueel vertrek, opgenomen.

3.2. DAADWERKELIJKE VERTREKREDENEN

In onderstaande tabel worden in rangvolgorde (op basis van totaal) de redenen aangegeven waarom young professionals daadwerkelijk het accountantsberoep hebben verlaten uitgesplitst naar type accountantskantoor waar zij eerder werkzaam waren. Rode velden geven aan wat redenen zijn om te vertrekken, groene velden betreffen redenen die geen rol spelen.

TABEL 10: DAADWERKELIJKE VERTREKREDENEN YOUNG PROFESSIONALS

IN HOEVERRE HEBBEN DE VOLGENDE REDENEN MEEGESPEELD BIJ JOUW VERTREK UIT HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	BIG 4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Betere worklifebalance	Red	Red	Red	Red
Interessanter werk	Red	Red	Red	Red
Betere werkomgeving	Red	Red	Red	Red
Meer flexibiliteit	Red	Red	Red	Red
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	Red	Red	Red	Red
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	Red	Red	Red	Red
Betere carrièremogelijkheden elders	Red	Red	Red	Red
Hoger salaris	Red	Red	Red	Red
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	Red	Red	Red	Red
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	Green	Green	Red	Green

Tevens is een uitsplitsing gemaakt per reden naar het stadium van carrière bij een accountantskantoor waarin de young professional heeft besloten om het openbaar beroep te verlaten:

TABEL 11: VERTREKREDENEN PER CARRIÈRE STADIUM

REDENEN VOOR HET DAADWERKELIJK VERLATEN VAN HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP 1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	IN WELK STADIUM VAN JE CARRIÈRE HEB JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP VERLATEN?				TOTAAL
	Associate / trainee	Senior associate / senior trainee	Controleleider / assistent manager	(Senior) manager	
Betere worklifebalance	High	High	High	High	High
Interessanter werk	High	High	High	High	High
Betere werkomgeving	High	High	High	High	High
Meer flexibiliteit	High	High	High	High	High
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	Medium	High	High	High	High
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	High	High	High	High	High
Betere carrièremogelijkheden elders	Medium	High	High	High	High
Hoger salaris	Low	High	High	Medium	High
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	High	High	Medium	High	High
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	High	Medium	Medium	High	Medium

Veruit de belangrijkste reden waarom de respondenten binnen -elk stadium van hun carrière- het openbaar accountantsberoep hebben verlaten is de work-life-balance, een essentieel element hiervan is de werkdruk. Gevolgd door een meer inhoudelijke reden, namelijk interessanter werk. Ondanks dat respondenten vinden dat het accountantskantoor waar zij werken hen onvoldoende monetaire vergoeding (paragraaf 5.2, tabel 20) geeft voor hun werk, weegt dit minder zwaar mee bij de daadwerkelijke vertrekredenen.

Als overige redenen worden onder andere genoemd: de eigen behoefte om andere ervaringen op te doen, de prestatiegerichte cultuur binnen accountantsorganisaties en een gebrek aan focus op kwaliteit.

3.3. OVERWEGINGEN OM TE VERTREKKEN

3.3.1. Inschatting mogelijk vertrek

De antwoorden op de vraag: ‘Hoe waarschijnlijk is het dat je het openbaar accountantsberoep binnen twee jaar verlaat?’ zijn hierna weergegeven:

TABEL 12: INSCHATTING BEROEP VERLATEN

HOE WAARSCHIJNLIJK IS HET DAT JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP BINNEN TWEE JAAR VERLAAT? (1=ZEKER VERLATEN, 7=ZEKER BLIJVEN)	GEM.
Big4	
Middelgroot accountantskantoor	
Klein accountantskantoor	
Totaal	

Uitgesplitst naar functie leidt dit tot de volgende weergave:

TABEL 13: UITSPLITSING BEROEP VERLATEN NAAR FUNCTIE

HOE WAARSCHIJNLIJK IS HET DAT JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP BINNEN TWEE JAAR VERLAAT? (1=ZEKER VERLATEN, 7=ZEKER BLIJVEN)	GEM.
Associate – trainee	
Senior associate – trainee	
Controleleider – assistent manager	
Manager – senior manager	
Director – partner	
Anders, relatiebeheerder	
Anders, overig	
Totaal	

Accountantskantoren worden gekenmerkt door een ‘up or out culture’, het daadwerkelijk afronden van de opleiding (praktijkstage) gebeurt veelal op het niveau van controleleider – assistent manager. Dit is een natuurlijk reflectiemoment op de eigen loopbaan en de continuering daarvan binnen of buiten het accountantsberoep.

3.3.2. Overwegingen die meespelen om beroep te verlaten

Onderstaande tabel geeft in rangvolgorde (op basis van totaal) de redenen weer die young professionals die nu werkzaam zijn in het accountantsberoep aangeven om het beroep te verlaten. Rode velden geven aan wat mogelijke redenen zijn om het beroep te verlaten, groene velden betreffen redenen die geen rol spelen.

TABEL 14: REDENEN DIE MEESPELEN BIJ OVERWEGING VERTREK

GEEF AAN IN HOEVERRE DE VOLGENDE REDENEN MEESPELEN BIJ JOUW OVERWEGINGEN OM HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP TE VERLATEN (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUN-TANTSKANTOOR	TOTAAL
Betere worklifebalance	4	4	4	4
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	4	4	4	4
Hoger salaris	4	4	4	4
Interessanter werk	4	4	4	4
Betere carrièremogelijkheden elders	4	4	4	4
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	4	4	4	4
Betere werkomgeving	4	4	4	4
Meer flexibiliteit	4	3	4	4
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	4	3	4	4
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	3	3	4	3

Het valt op dat in tegenstelling tot young professionals die het openbaar accountantsberoep al verlaten hebben, de toenemende formele eisen rondom het vak op dit moment een belangrijke reden is om vertrek te overwegen.

Uit de analyse van de open velden waar respondenten overige (niet voor gedefinieerde) redenen konden invullen komen andere thema’s naar voren die meespelen in de overweging om het beroep te verlaten. Deze overwegingen richten zich vooral op de ontwikkelingen binnen het beroep en de consequenties daarvan op het imago / status van de accountant. Het volgende citaat illustreert dit:

“HET VAK GAAT IMPLODEREN. DE NORM WORDT STEEDS VERDER OPGESCHOVEN, EN WE KOMEN NU IN EEN TIJDPERK WAARIN ORGANISATIES DENKEN KWALITEIT AF TE DWINGEN DOOR NOG MEER CHECKLISTEN EN TRAINING, WAARDOOR DE WERKDRUK TOENEEMT.”
 (SENIOR) MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Maar ook organisatorische redenen komen naar voren, die het beste geïllustreerd kunnen worden aan de hand van dit citaat:

“ONVOLDOENDE VERTROUWEN IN BESTUURLIJKE CAPACITEITEN PARTNERS C.Q. LANGE TERMIJNVISIE EN ALS GEVOLG DAARVAN TE WEINIG VERTROUWEN DAT IK DIT IN DE TOEKOMST KAN DOORBREKEN.”
 CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

4. REFLECTIES OP KWALITEIT

4.1. INLEIDING

Het thema kwaliteit staat nadrukkelijk op de agenda binnen de sector. Eerder in dit onderzoek zijn de mogelijke gevolgen van werkdruk besproken. Maar hoe ervaren young professionals zelf kwaliteit? In dit onderzoek is young professionals gevraagd naar hun ervaringen rondom het thema kwaliteit in het laatste busy season (2017). Kortom: hoe reflecteren ze op hun eigen functioneren en prestaties met betrekking tot kwaliteit binnen hun dagelijkse werkzaamheden. Eerst wordt een overzicht gegeven op totaalniveau met betrekking tot een aantal algemene aspecten. Vervolgens worden de volgende aspecten uitgelicht:

- Kwaliteit versus ‘getting the job done’.
- Meebewegen met de klant.
- Coaching on the job.
- Kwaliteit versus efficiency van de controle.

4.2. TOTAALBEELD KWALITEIT

Onderstaande tabel geeft het totaalbeeld rondom kwaliteit weer:

TABEL 15: REFLECTIE AUDITKWALITEIT PER TYPE ACCOUNTANTSORGANISATIE

ALS JE TERUGKIJKT OP JOUW LAATSTE BUSY SEASON, HOE BEOORDEEL JE DAN... (1=HEEL SLECHT, 7=HEEL GOED)	BIG 4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Het gemiddelde niveau van auditkwaliteit op jouw opdrachten waaraan jij hebt voldaan				
Het gemiddelde niveau van auditkwaliteit op jouw opdrachten waaraan jouw team heeft voldaan				
De kwaliteit van de professionele oordeelsvorming van jouw opdrachten				
De kwaliteit van de documentatie van de werkzaamheden van jouw opdrachten				
De efficiency van de uitgevoerde controle van jouw opdrachten				
De mate van het professional scepticism van jouw opdrachten				
De toereikendheid van de controle-documentatie van jouw opdrachten?				

Ondanks de negatieve gevolgen van werkdruk vinden young professionals als hen gevraagd wordt zichzelf te beoordelen dat de gemiddeld geleverde kwaliteit op belangrijke aspecten van de controle niet onvoldoende is. Echter, als gekeken wordt naar de benoemde negatieve gevolgen van de werkdruk op de kwaliteit van controles (zie paragrafen 2.4 en 2.5) is er misschien nu niet direct reden tot zorg (gegeven de neutrale score), maar dit kan onder druk komen te staan door aanhoudende werkdruk. Daarom wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de negatieve effecten van de werkdruk.

4.3. KWALITEIT VERSUS ‘GETTING THE JOB DONE’

De gegeven antwoorden in paragraaf 4.2 met betrekking tot de efficiency van de uitgevoerde controles zijn als neutraal geclassificeerd. Op basis van deze uitkomst is de verwachting dat de focus gedurende opdrachten vooral gericht is op de kwaliteit van de controle in plaats van ‘getting the job done’. De uitkomsten hieronder laten echter een ander beeld zien. De respondenten geven aan dat vooral de belangrijkste focus van teamleden gericht is op ‘getting the job done’. Anders gezegd kan hieruit ook opgemaakt worden dat young professionals ervan overtuigd lijken te zijn dat zij en hun teams gemiddeld genomen voldoende kwaliteit leveren ondanks dat de focus ligt op ‘getting the job done’.¹⁰ De vraag blijft echter of de beleving van een cultuur waarbij ‘getting the job done’ boven ‘kwaliteit’ op de lange termijn niet teveel ten koste gaat van die kwaliteit.

TABEL 16: FOCUS GEDURENDE HET BUSY SEASON

	GEM.
Wat is jouw belangrijkste focus gedurende het busy season ‘getting the job done’ of kwaliteit (1=getting the job done, 7=audit quality)	
Wat is de belangrijkste focus van jouw team gedurende het busy season ‘getting the job done’ of kwaliteit (1=getting the job done, 7=audit quality)	

4.4. MEEBEWEGEN MET DE KLANT

Een verwijt dat accountants de afgelopen jaren vaak te horen hebben gekregen, is dat ze mogelijk teveel meegedacht hebben met hun klanten, bijvoorbeeld met betrekking tot verslaggevingsissues. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat ze met enige regelmaat een standpunt innemen over een verslaggevings- of auditissue dat afwijkt van dat wat de klant wil. Hierbij nemen young professionals werkzaam bij een ‘Big4’ accountantskantoor gemiddeld vaker een afwijkend standpunt in dan young professionals werkzaam bij middelgrote en kleine accountantskantoren.

Belangrijk is ook dat accountantskantoren een kritische houding van hun medewerkers richting klanten niet negatief beoordelen. Onderstaande tabel geeft weer hoe de respondenten dit ervaren binnen hun eigen organisatie.

¹⁰ Het valt op dat respondenten vinden dat zij zelf gemiddeld beter scoren (4,57) dan hun teamleden (4,08).

TABEL 17: MEEBEWEGEN MET DE KLANT PER TYPE ACCOUNTANTSORGANISATIE

MIJN KANTOOR WAARDEERT EEN KRITISCHE HOUDING BIJ AUDIT ISSUES RICHTING KLANTEN POSITIEF, ZELFS ALS HIERMEE HET BEHOUD VAN DE KLANT OP HET SPEL STAAT (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Big4	
Middelgroot accountantskantoor	
Klein accountantskantoor	
Totaal	

4.5. COACHING ON THE JOB

Binnen het accountantsberoep staat het meester-gezel principe hoog in het vaandel.¹¹ Een belangrijk element hierbij is het leren op de werkvloer, daarom is ‘coaching on the job’ een belangrijk thema. Vanuit het perspectief van young professionals behoeft het ontvangen van ‘coaching on the job’ -met een nipt neutrale uitkomst- verdere aandacht. Voor middelgrote accountantskantoren slaat de uitkomst net door naar een negatieve score, waarbij voor de overige twee type accountantskantoren de score net neutraal is. De ‘coaching on the job’ lijkt afhankelijk te zijn van de context en de teams waarbinnen gewerkt wordt. Een verdere verkenning is noodzakelijk. Bovendien valt het op dat vanaf het niveau ‘manager’ young professionals positiever zijn over de ervaren coaching op opdrachten. Het niveau ‘senior trainee’ heeft deze stelling negatief beantwoord. Dit betekent dat de score voor senior trainees -degene die het vak nu leren- zorgwekkend is.

TABEL 18: COACHING ON THE JOB

IN HET AFGELOPEN BUSY SEASON HEB IK VOLDOENDE ON-THE-JOB COACHING GEHAD OM EEN GOEDE KWALITEIT TE KUNNEN LEVEREN. (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Big4	
Middelgroot accountantskantoor	
Klein accountantskantoor	
Totaal	

4.6. KWALITEIT OF EFFICIENCY VAN DE CONTROLE

De respondenten geven aan dat in hun beleving de aspecten kwaliteit van de geleverde werkzaamheden alsmede de efficiency van de opdracht (bijvoorbeeld door het halen van budgetten) over het algemeen even zwaar meewegen in hun beoordeling.

¹¹ Stuurgroep Publiek Belang (2017e, p. 31 en 32).

TABEL 19: KWALITEIT VERSUS EFFICIENCY

WAAROP WORD JIJ OP JOUW KANTOOR VOORNAMELIJK OP BEOORDEELD? AUDIT EFFICIENCY (1) OF AUDIT EFFECTIVITEIT (7)?	GEM.
Big 4	
Middelgroot accountantskantoor	
Klein accountantskantoor	
Totaal	

5. ACCOUNTANTSORGANISATIES




5.1. INLEIDING

Young professionals werkzaam in het openbaar beroep voeren hun werkzaamheden binnen de context van de accountantsorganisatie uit. In dit onderzoek zijn de percepties van young professionals met betrekking tot de cultuur en mogelijkheden tot succes binnen de organisatie gevraagd. Eerst wordt in kaart gebracht hoe de young professional zich persoonlijk verhoudt tot de accountantsorganisatie, collegae en klanten. Hierop volgt een overzicht van de indrukken van young professionals over de accountantsorganisatie waar zij werkzaam zijn.

5.2. PERSOONLIJKE VERHOUDINGEN

Onderstaande tabel geeft enkele aspecten weer hoe young professionals denken over de accountantsorganisatie waar zij werkzaam zijn:

TABEL 20: VERHOUDING TOT DE ACCOUNTANTSORGANISATIE

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Mijn accountantskantoor geeft mij voldoende beloning (monetair) voor mijn werk	
Ik voel commitment richting het accountantskantoor waar ik werk	
Het accountantskantoor waar ik werk betekent veel voor mij (in algemene zin)	

Young professionals zijn positief over de wijze waarop zij contact hebben met klanten en collegae:

TABEL 21: ONGANG MET KLANTEN EN COLLEGAE

HOE IS JOUW RELATIE MET... (1=HEEL NEGATIEF, 7=HEEL POSTIEF)	GEM.
... jouw klanten over het algemeen	
... met jouw collegae op het accountantskantoor over het algemeen	

5.3. OVER DE ACCOUNTANTSORGANISATIE

Om inzicht te krijgen in hoe young professionals de accountantsorganisatie waar zij werkzaam zijn ervaren, is hen een aantal stellingen voorgelegd.

In tabel 22 geven rode velden aan dat de sector hier volgens young professionals mee verder moet / hier meer aandacht voor moet hebben. Groene velden zijn stellingen waarvan young professionals vinden dat dit goed gaat. Concreet betekenen de groene velden voor stellingen gekenmerkt met een

‘(1)’ dat zij zich hier niet in herkennen en voor de stelling met een ‘(2)’ dat zij vinden dat er voldoende aandacht voor is.

TABEL 22: YOUNG PROFESSIONALS OVER DE ACCOUNTANTSORGANISATIE

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUN-TANTSKANTOOR	TOTAAL
Het is niet mogelijk om partner of director te worden als je prioriteit niet volledig bij het werk ligt	Red dotted	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Het is moeilijk om een carrière te combineren met verantwoordelijkheden naar familie	Red dotted	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Het is onmogelijk om partner of director te zijn worden en parttime te werken	Red dotted	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Mijn accountantsorganisatie heeft een macho-cultuur (1)	Orange solid	Orange solid	Green diagonal	Orange solid
Ik ben of voel me achtergesteld vanwege mijn geslacht, ziekte, handicap, geaardheid of ethniciteit (1)	Green diagonal	Green diagonal	Green diagonal	Green diagonal
Je moet je als man gedragen om succesvol te kunnen zijn op het werk	Orange solid	Orange solid	Orange solid	Orange solid
Om succesvol te zijn moet je lange dagen maken	Red dotted	Red dotted	Orange solid	Red dotted
Het is noodzakelijk om tijd met familie en vrienden op te offeren om deadlines te kunnen halen op het werk	Red dotted	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Er is voldoende aandacht binnen mijn organisatie voor de kwaliteit van de eigen accountantsorganisatie (2)	Green diagonal	Green diagonal	Orange solid	Green diagonal
Er heerst een angstcultuur om een review vanuit de eigen accountantsorganisatie te krijgen (1)	Orange solid	Orange solid	Green diagonal	Orange solid
Er heerst een angstcultuur om een review van de AFM te krijgen	Red dotted	Red dotted	Orange solid	Red dotted

Uit de reacties van young professionals valt op te maken dat de prioriteit volledig bij het werk moet liggen. Parttime willen werken en op te gaan voor partner lijkt in de ogen van respondenten een moeilijk te realiseren doelstelling. Positief is dat young professionals die werken bij een ‘Big4’ kantoor en bij een middelgroot accountantskantoor vinden dat er voldoende aandacht is voor kwaliteit van de eigen accountantsorganisatie. Het valt op dat de respondenten binnen de ‘Big4’ kantoren en middelgrote accountantskantoren een angstcultuur ervaren om een review van de AFM te krijgen.

6. OORZAKENANALYSE

6.1. INLEIDING

In dit onderzoek is gevraagd (door het voorleggen van stellingen) aan young professionals in hoeverre zij de door de binnen de sector reeds benoemde oorzaken van problemen in de sector herkennen en van belang vinden.¹² Tevens is aan de young professionals gevraagd wat volgens hen de grootste problemen binnen de sector zijn. Tenslotte worden de belangrijkste punten benoemd waar de sector vanuit het perspectief van young professionals mee aan de slag zou moeten gaan.

6.2. HERKENNING OORZAKEN

De voorgelegde stellingen hebben betrekking op door de sector eerder geïdentificeerde oorzaken, die betrekking hebben op:

- De visie op audit quality.
- Het partner- en verdienmodel.
- De scheiding advies en controle.
- Het kennisniveau van de accountant.
- Signalering van fraude en corruptie door de accountant.
- Het klantbelang versus het publiek belang.
- Het gebrek aan diversiteit binnen accountantskantoren.

In tabel 23 geven rode velden de oorzaken aan waar young professionals zich in herkennen. Wat young professionals betreft moet de sector deze verder gaan verkennen (voor zover dit nog niet is ingezet). Groene velden betreffen geïdentificeerde oorzaken die young professionals niet herkennen.

¹² De vragenlijst is definitief geworden in de zomer van 2017. Dit betekent dat geïdentificeerde oorzaken tot die tijd in dit onderzoek zijn meegenomen.

TABEL 23: HERKENNING REEDS BENOEMDE OORZAKEN

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1= HELEMAAL ONEENS, T/M 4=HELEMAAL EENS)	YOUNG PROFESSIONALS BINNEN OPENBAAR BEROEP	YOUNG PROFESSIONALS BUITEN OPENBAAR BEROEP	TOTAAL
Het accountantsberoep heeft geen eenduidige visie op audit quality	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Het partnermodel past niet meer bij het huidige tijdsgewricht	Red dotted	Red dotted	Red dotted
Het is goed dat de accountant geen advies mag geven aan zijn controle cliënt	Orange	Orange	Orange
Het verdienmodel 'gecontroleerde betaalt de controleur' past niet meer bij het huidige tijdsgewricht	Red dotted	Red dotted	Red dotted
De accountant heeft te weinig kennis om aan de toenemende verwachting te voldoen (o.a. eisen bestuursverslag, milieuverlaggeving, etc)	Orange	Red dotted	Red dotted
De accountant is te reactief in het signaleren van fraude en corruptie	Orange	Red dotted	Orange
Bij accountantskantoren bestaat een disbalans tussen het belang van de cliënt en het publiek belang	Orange	Red dotted	Orange
Er is een gebrek aan diversiteit binnen accountantskantoren	Green diagonal	Orange	Orange
Een accountantskantoor met een adviespraktijk en controlepraktijk levert ongezonde spanning op	Green diagonal	Red dotted	Orange

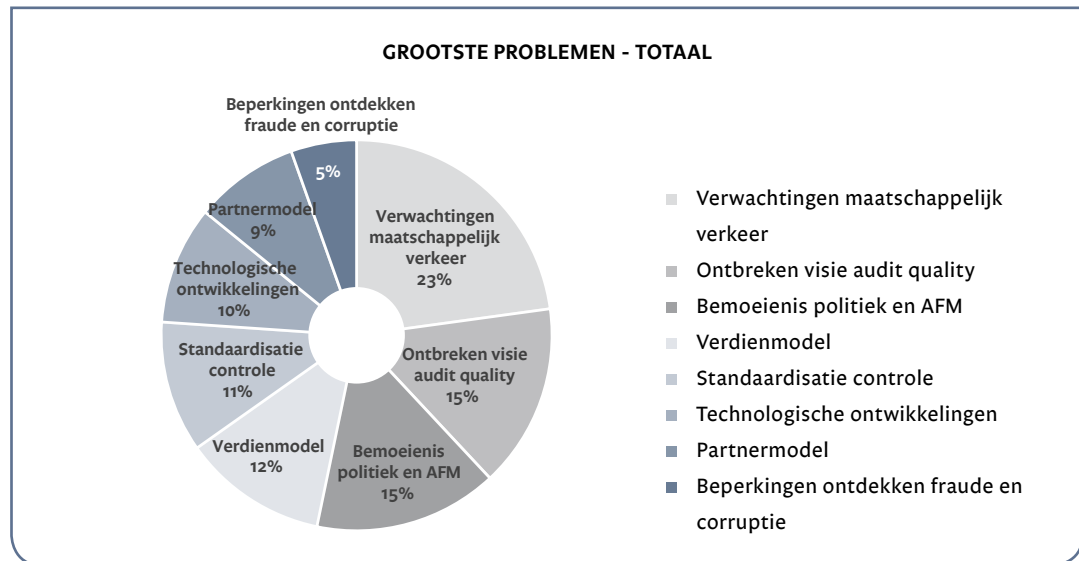
Uit deze tabel valt het volgende op:

- De belangrijkste oorzaak die young professionals herkennen is het ontbreken van een eenduidige visie vanuit de sector op audit quality.
- Young professionals werkzaam binnen het openbaar accountantsberoep vinden dat zowel het partnermodel als het verdienmodel niet meer passen binnen het huidige tijdsgewricht. Dit is een belangrijke bevinding (en toevoeging) aan de discussie die gestart is binnen de sector naar aanleiding van het in december 2017 uitgebrachte Green Paper Structuurmodellen Accountancy.
- Er is een duidelijke tegenstelling tussen young professionals binnen en buiten het accountantsberoep voor wat betreft de spanning tussen een advies- en controlepraktijk.
- Young professionals werkzaam buiten het openbare beroep zijn kritischer op het functioneren van het openbare beroep dan de young professionals die werkzaam zijn binnen het openbaar beroep.

6.3. GROOTSTE PROBLEMEN

In deze enquête is young professionals gevraagd om uit een gegeven lijst de volgens hen drie belangrijkste fundamentele problemen te selecteren die op dit moment spelen binnen het openbaar accountantsberoep. De lijst is samengesteld op basis van reeds geïdentificeerde oorzaken binnen de sector. De verdeling van de antwoorden ziet er als volgt uit:

FIGUUR 6: RANKING GROOTSTE PROBLEMEN IN DE SECTOR



De antwoorden van young professionals werkzaam in het openbaar beroep wijken hierbij af van de young professionals die niet (meer) werkzaam zijn in het openbaar beroep. Hieronder staan de drie grootste fundamentele problemen per groep.

Fundamentele problemen volgens young professionals werkzaam binnen het openbaar beroep:

1. De verwachtingen die het maatschappelijk verkeer heeft van de accountant.
2. Het ontbreken van een eenduidige visie op audit quality binnen de accountancy.
3. Bemoeienis vanuit de politiek en AFM met het accountantsberoep .

Fundamentele problemen volgens young professionals werkzaam buiten het openbaar beroep:

1. De verwachtingen die het maatschappelijk verkeer heeft van de accountant.
2. Het verdienmodel waarbij de gecontroleerde de controleur betaalt.
3. Het partnermodel binnen accountantskantoren.

Beide groepen zien als grootste probleem de verwachtingen van het maatschappelijk verkeer, maar verder verschillen zij van elkaar.

In de open velden waar respondenten overige problemen konden invullen, geven 70 respondenten andere problemen aan die nog niet expliciet naar voren zijn gekomen vanuit analyses gedaan door de sector of punten die juist tegengesproken zijn binnen de sector. De meest voorkomende thema's die hieruit naar voren komen zijn:

- Tekort aan capaciteit: De personeelstekorten (zowel op beginnend niveau als op ervaren niveau) leiden tot werkdruk. Er is sprake van (te) weinig nieuwe instroom, gecombineerd met een hoog verloop. Hieronder enkele citaten ter illustratie:

“GROTE PERSONEELSTEKORTEN”

SENIOR ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

“TEKORT AAN ERVAREN PERSONEEL”

(SENIOR)MANAGER, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

“BEHOUDEN VAN TOPTALENT”

(SENIOR)MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

- Standaardisatie en formalisatie: Als gevolg van de ontwikkelingen binnen het beroep is de nadruk op vastleggingen komen te liggen. Er wordt veelvuldig gewerkt met checklisten, hierdoor is er te weinig tijd om echt goed na te denken binnen de accountantscontrole. Dit blijkt naast het citaat in de inleiding ook uit onderstaande citaat:

“MEMOCULTUUR: VASTLEGGING IS BELANGRIJKER DAN NADENKEN GEWORDEN ALS GEVOLG VAN DE ANGST DIE ONTSTAAN IS DOOR DE SLECHTE REPUTATIE DIE DE AFM EEN KANTOOR KAN BEZORGEN.”

SENIOR TRAINEE, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

- Organisatiecultuur met focus op beloning: Problemen die respondenten benoemen in de cultuur van accountantsorganisaties zijn de individuele commerciële focus en de weerbarstigheid om te veranderen. Ook wordt de focus op beloning binnen de organisatiecultuur als belangrijk probleem ervaren:

“IEDEREEN (ZOWEL MEDEWERKERS ALS PARTNERS) WIL GRAAG ZOVEEL MOGELIJK VERDIENEN.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, KLEIN ACCOUNTANTSKANTOOR

“KERN VAN HET PROBLEEM (GEBREK AAN KWALITEIT) IS TE WEINIG TIJD EN BUDGETDRUK (AL DAN NIET VANWEGE ONREDELIJKE MARGE-EISEN VAN PARTNERS), REGELDRUK VERERGERT DIT JUIST.”

ASSOCIATE / TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Ook wordt aangedragen dat de praktijk weerbarstig is als het gaat om het daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen:

“DE STARHEID VAN ACCOUNTANTSORGANISATIES OM VERANDERINGEN DOOR TE VOEREN. EIGEN MENSEN ZIJN HIER OOK SCHULD VAN.”

CONTROLELEIDER / ASSISTENT MANAGER, MIDDELGROOT ACCOUNTANTSKANTOOR

- Partnerbeloning: Zowel de hoogte als de focus op klanten bij de totstandkoming in plaats van kwaliteit.

Een gebrek aan diversiteit binnen het accountantsberoep herkennen beide groepen niet als zijnde een belangrijk probleem. Dit sluit aan op eerdere antwoorden van de young professionals waarbij zij aangeven dat zij zich niet achtergesteld voelen op basis van geslacht, etniciteit of handicap.¹³

6.4. DE BLIK VOORUIT

Young professionals hebben aangegeven wat zij de belangrijkste onderwerpen vinden waar de sector mee aan de slag moet gaan, dit zijn:

- Het gebruik van technologische toepassingen.
- Het eenduidig definiëren van goede dienstverlening.
- Zoeken naar een nieuwe vorm van publieke verantwoording.

Ook geven young professionals aan het belangrijk te vinden dat gezocht wordt naar nieuwe verdienmodellen / organisatiemodellen, waarbij het bespreekbaar moet zijn om genoeg te nemen met minder winst. Ter illustratie het volgende citaat:

“HET VERDIENMODEL EN DE PARTNERSTRUCTUUR. DIT LIGT AAN DE BASIS VAN HET GEBREK AAN MAATSCHAPPELIJK VERTROUWEN. ENKEL WANNEER KWALITEIT HET ENIGE GESPREKSONDERWERP IS KAN JE HET VERTROUWEN HERWINNEN. DOOR DE HUIDIGE PARTNERSTRUCTUUR EN HET VERDIENMODEL, BLIJFT DE ROKENDE SCHOORSTEEN BELANGRIJKER DAN KWALITEIT. EN DE MAATSCHAPPIJ ZIET, EN WANTROUWT DIT.”

SENIOR TRAINEE, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

Bij de open velden dragen young professionals andere nog niet benoemde thema’s aan die volgens hen opgepakt moeten worden door de sector:

- Personeelstekort en daarmee samenhangend het aanpakken van de werkdruk. Zelfs als dit gevolgen heeft voor de resultaten zoals blijkt uit het volgende citaat:

“MEER STAFFING / MEDEWERKERS VERSUS MINDER WINST.”

(SENIOR)MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

- Dialoog met toezichthouder om toezicht te verbeteren en beter aan te laten sluiten op de praktijk.
- Uitbreiden kennis van de accountant (bijvoorbeeld met betrekking tot ICT en soft controls) om relevantie als beroep te behouden.
- Verwachtingenmanagement beter vormgeven richting klanten en de maatschappij.

¹³ De Stuurgroep Publiek Belang benoemt dit echter wel als een belangrijke oorzaak. Een mogelijke verklaring voor het verschil kan liggen in de interpretatie binnen onderhavig onderzoek, in deze enquête is namelijk expliciet gevraagd naar (meer) observeerbare kenmerken van diversiteit. Bovendien zijn bij de vergelijking van de gegeven antwoorden tussen mannen en vrouwen geen significante verschillen geconstateerd.

- Veranderen van de angstcultuur. In het rapport ‘In het Publiek Belang’ (2014) werd gewaarschuwd dat als accountantsorganisaties alleen sanctionerend optreden bij het niet voldoen aan de kwaliteitseisen, dit kan leiden tot een angstcultuur (p.47). Uit dit onderzoek blijkt dat young professionals anno 2017 daadwerkelijk een angstcultuur ervaren. Deze groep heeft de behoefte dat dit verandert, zoals geïllustreerd wordt aan de hand van dit citaat:

**“VAN ANGSTCULTUUR NAAR CULTUUR WAARIN JE UITSPREKEN GOED WORDT
BEKEKEN.”**

(SENIOR)MANAGER, ‘BIG4’ ACCOUNTANTSKANTOOR

7. TOT SLOT

In dit onderzoek uitgevoerd in het najaar 2017 – voorjaar 2018 staat centraal hoe young professionals het werken als accountant, al dan niet binnen de accountancysector, ervaren en wat zij zien als de kernproblemen binnen de accountancysector. Reflecterend op de uitkomsten van dit onderzoek vallen de volgende punten op waar nader onderzoek naar nodig is:

- Young professionals ervaren een hoge werkdruk. Hierover constateren wij het volgende:
 - Werkdruk heeft een overwegend negatieve invloed op de kwaliteit van accountantscontroles. Een voormalig bestuurder van de PCAOB heeft in dit kader ondermeer de volgende vragen gesteld¹⁴: “Hoe ben je in staat (bij een hoge werkdruk) om naast je standaard werkzaamheden ingewikkelde werkzaamheden uit te voeren die een hogere mate van professional scepticism vragen?” en “Hoe weersta je de verleiding om lastige bevindingen (die je werkdag langer zullen maken) te negeren?”. Met de uitkomsten van dit onderzoek in het achterhoofd zijn deze vragen eveneens in de Nederlandse context interessant om verder te onderzoeken.
 - De werkdruk komt naar voren als een oorzaak van de problemen waardoor het functioneren van accountants ter discussie is gesteld. Maar dit wordt ook genoemd als een gevolg van de invoering van de maatregelen en het toezicht. Een verdere verkenning van dit thema is daarom noodzakelijk.
 - Binnen de sector worden initiatieven ontplooid om, om te kunnen gaan met werkdruk (zoals bijvoorbeeld een workshop omgaan met stress voor trainees, ‘gezondheidsweken’ of sportfaciliteiten op het werk). Deze oplossingen nemen echter de structurele oorzaken van de hoge werkdruk niet weg. Het zou effectiever zijn om de oorzaken die uit dit onderzoek naar voren komen te verminderen of nog beter: weg te nemen. Hiermee is het accountantsberoep in staat om de millennials beter aan zich te binden en wordt de kwaliteit van de accountantscontroles beter geborgd.
- Om het accountantsberoep te kunnen uitoefenen moeten individuen beschikken over zowel een technische competentie (opleiding om ingeschreven te kunnen worden als accountant) als een morele competentie (professionele oordeelsvorming). De combinatie van deze twee elementen vormen de bouwstenen van het accountantsberoep. Deze bouwstenen staan, zo blijkt uit dit onderzoek, onder druk:
 - Binnen de balans ‘work, life, study’, heeft de component ‘work’ de overhand. Studie doen young professionals ‘erbij’.
 - Structureel wordt te weinig tijd besteed aan opleidingen.
 - Professionele oordeelsvorming en professionele kritische instelling staan onder druk als gevolg van de ervaren werkdruk.
 - De aandacht voor coaching on the job (leren tijdens het werk) om een goede kwaliteit te kunnen leveren, is op het niveau van senior trainee zorgwekkend. Overige functiegroepen laten een neutrale uitkomst zien. De verkenning van dit aspect verdient verdere aandacht.

¹⁴ Cohn (2013).

8. COLOFON

Dit onderzoek is gezamenlijk uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit en het bestuur van de NBA Young Profs in het najaar van 2017 – voorjaar 2018. Onderzoekers waren drs. Marlies de Vries RA (Nyenrode Business Universiteit) en mr. drs. Bas Herrijgers RA (NBA Young Profss).

Wij danken de personen die meegewerkt hebben aan het testen van de vragenlijsten, het verzamelen van de empirische data, gefungeerd hebben als klankbord vanuit wetenschappelijk perspectief en/of hebben meegelezen. Specifiek willen wij de studenten accountancy bedanken die meegewerkt hebben aan het premium-traject op Nyenrode genaamd 'NBA Young Profs'.

Voor vragen over het onderzoek kunt u zich richten tot:

Marlies de Vries
Nyenrode Business Universiteit
✉ m.dvries@nyenrode.nl

Bas Herrijgers
NBA Young Profs
✉ b.herrijgers@nyenrode.nl

BIJLAGE I

VERANTWOORDING ONDERZOEK

Dataverzameling

De vragen in de enquête zijn grotendeels gebaseerd op wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten.¹⁵ Een aantal vragen in het onderzoek heeft specifiek betrekking op de Nederlandse context (bijvoorbeeld met betrekking tot de ‘root cause analysis’). Deze vragen zijn zelf ontwikkeld. Alvorens de vragenlijst is verspreid onder de respondenten is de gehele vragenlijst getest volgens de methode van Hak, van der Veer & Jansen (2008). Hierbij is onder meer aan meerdere personen gevraagd de vragenlijst in te vullen en hierbij hardop te denken (in bijzijn van één van de onderzoekers), daarna zijn de vragen besproken en heeft dit bij onduidelijkheid tot aanpassing geleid. Ook is de vragenlijst aan een groep studenten voorgelegd (totaal circa 20 personen).

Achtergrond respondenten

Om inzicht te krijgen in de samenstelling van de respons zijn de achtergrondkenmerken van de groep respondenten in tabel 1 afgezet tegen achtergronden van de gehele onderzoekspopulatie young professionals.

TABEL 1: VERGELIJKING ONDERZOEKSPOPULATIE MET RESPONS

	ONDERZOEKSPOPULATIE NBA YOUNG PROFS (N=.8.772) ¹⁶	RESPONS YOUNG PROFESSIONALS (n=517)
Man	6.275 (72%)	337 (65%)
Vrouw	2.497 (28%)	180 (35%)
Totaal	8.772	517
Meest voorkomende leeftijds- categorie	25-29 jaar	25-29 jaar
Big4	3.212 (37%)	201 (39 %)
Middelgroot accountantskantoor	1.126 (13%)	85 (16%)
Klein accountantskantoor	2.215 (25%)	112 (22%)
Intern- overheids- en accountants in business	2.219 (25%)	119 (23%)
Totaal	8.772	517
Net-afgestudeerd accountant	3.726 (42%)	180 (35%)
Bezig met de praktijkopleiding	5.046 (58%)	337 (65%)
Totaal	8.772	517

¹⁵ Gammie & Whiting (2013); Persellin, Schmidt, Vandervelde, & Wilkins (2017).

¹⁶ Populatie Young Professionals volgens de ledenadministratie van de NBA (gegevens ontvangen via de NBA).

Uit de vergelijking van de onderzoekspopulatie met de respons van young professionals zoals weergegeven in tabel 1 kan geconstateerd worden dat de respons op hoofdlijn overeenkomt met de kenmerken van de gehele groep. Daarnaast is een vergelijking gemaakt van de antwoorden van de eerste en de laatste 25% van de respondenten (de zogenaamde non-respons test), hieruit zijn geen significante verschillen naar voren gekomen. Het onderscheid tussen de eerste en de laatste 25% van de respondenten is op de volgende mogelijke vooronderstellingen gebaseerd:

- Respondenten die hun negatieve ervaringen kwijt willen zijn eerder genegen om de vragenlijst in te vullen (de eerste 25% van de respondenten).
- Young professionals die te druk zijn nemen geen tijd om een vragenlijst in te vullen. Aangenomen wordt dat de laatste 25% van de respondenten die deze enquête heeft ingevuld deze groep vertegenwoordigd.

Op basis van de statistische vergelijking tussen deze twee groepen in de dataset zijn er geen aanwijzingen dat de respons van de populatie afwijkt.

Interpretatie van de uitkomsten

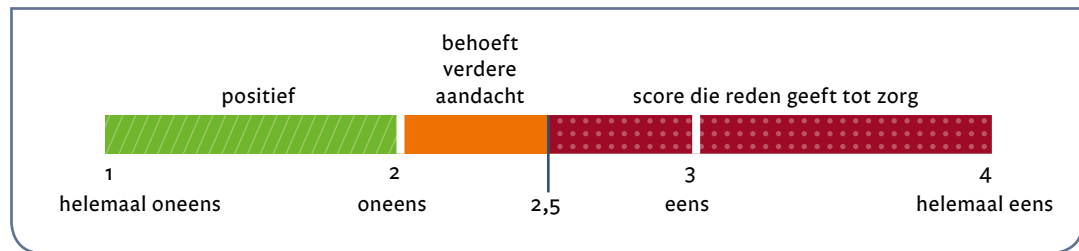
Voor de beantwoording van de vragen is gebruik gemaakt van zowel 4 puntschalen als 7 puntschalen, over het algemeen variërend van helemaal oneens tot helemaal eens.

- Gesteld is dat een gemiddelde score of lager (dus, 50% of minder van de schaalwaarde) op gegeven antwoorden onvoldoende reden is om te stellen dat het goed gaat in de sector. Deze scores zijn geëvalueerd als een ‘score die reden geeft tot zorg’.
- Gemiddelde scores vanaf ‘neutraal’ tot ‘eens’ zijn gepresenteerd als neutrale scores. Deze scores zijn te beschouwen als een ‘te verbeteren score’.
- Scores van ‘eens’ tot ‘helemaal eens’ zijn te interpreteren als een positieve score. In principe is hier geen aanleiding voor om het debat over aan te gaan. Sterker nog, dit zijn signalen dat de sector op de goede weg zit.

De interpretatie van de vragen is afhankelijk van een al dan niet positieve of negatieve formulering van de vraagstelling. Om aan te sluiten op de vragenlijsten die als basis gediend hebben voor dit onderzoek zijn de oorspronkelijke schalen niet aangepast. Dit betekent dat in de enquête gewerkt is met zowel positief als negatief geformuleerde stellingen. In het geval van een negatief geformuleerde vraag is een tegenovergestelde verdeling gehanteerd. Hierbij is het dus ‘goed’ als de gemiddelde score tussen ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’ ligt. In onderstaande figuren zal dit per type vraag worden toegelicht en gevisualiseerd.

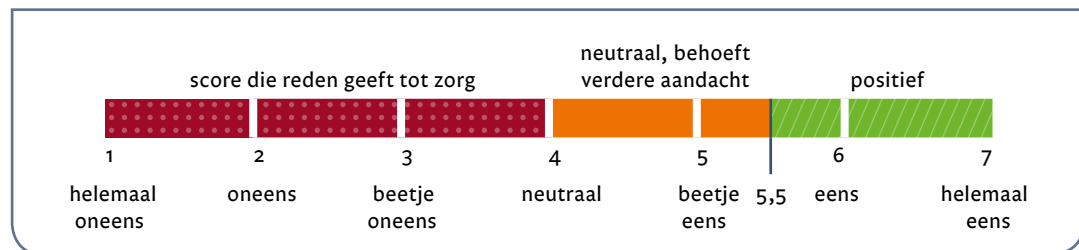
De interpretatie van de 4 puntschalen ziet er visueel als volgt uit:

FIGUUR 7: INTERPRETATIE STELLINGEN MET EEN 4 PUNTSCHAAL



De interpretatie van de 7 puntschalen is als volgt weer te geven:

FIGUUR 8: INTERPRETATIE STELLINGEN MET EEN 7 PUNTSCHAAL



Vanuit theoretisch perspectief is er geen basis om de keuze voor interpretatie op te baseren, daarom is de interpretatieschaal aan de voorzichtige kant ingestoken. De interpretatie en toekenning van de scores is tot stand gekomen door het voeren van diverse gesprekken met verschillende wetenschappers die ervaring hebben met het doen van descriptief onderzoek.

Van alle in dit onderzoek gepresenteerde gemiddelde waarden per groep is vastgesteld dat ze significant afwijken van het middenpunt van de aangrenzende score¹⁷. Stel, een gepresenteerde gemiddelde score is op een 7 puntschaal, 3,5. In de interpretatie wordt dit gescoord als een 'score die reden geeft tot zorg'. Deze waarde is getoetst dat deze afwijkt van het middenpunt van de score op 'neutraal, behoeft aandacht' (in casu 4,75). Dit betekent dat er statistisch gezien daadwerkelijk significant sprake is van een verschil tussen de gepresenteerde score en de andere bepaalde scores op de schaal. De gepresenteerde uitkomst is dus terecht opgenomen als een 'score die reden geeft tot zorg'.

¹⁷ Door middel van een 'one-sample t-test'.

BIJLAGE II

TABELLEN

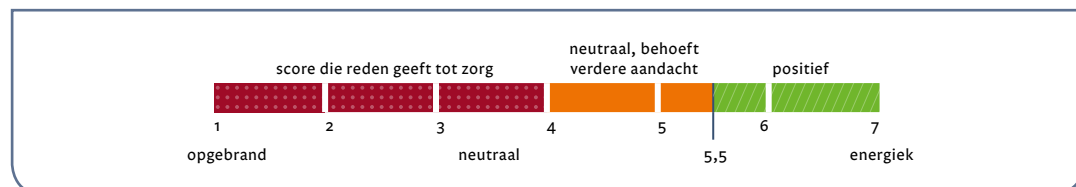
In deze bijlage zijn dezelfde tabellen opgenomen als gepresenteerd in de verschillende hoofdstukken in het rapport, derhalve is de nummering van de tabellen hieraan gelijk. Verschil is dat in deze overzichten de gemiddelde scores worden getoond. Tevens is per tabel als legenda de gehanteerde schaal opgenomen.

§ 2.2: Gevoel busy season begin – eind

TABEL 5: GEVOEL BEGIN – EIND BUSY SEASON

	GEM.
Hoe voelde je jezelf aan het begin van afgelopen busy season? (1= opgebrand, 7=energiek)	5,39
Hoe voelde je jezelf aan het eind van afgelopen busy season? (1= opgebrand, 7=energiek)	2,85

FIGUUR 9: INTERPRETATIE STELLINGEN



§ 3.2: Daadwerkelijke vertrekredenen

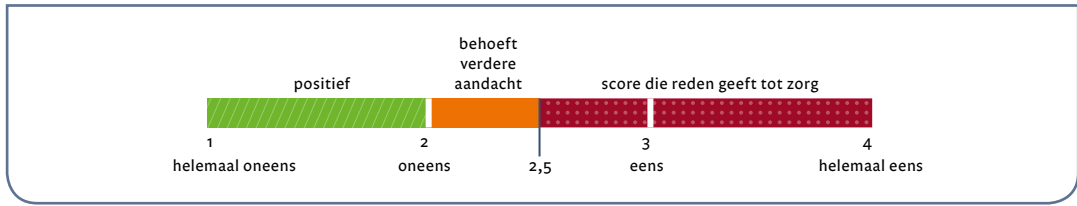
TABEL 10: DAADWERKELIJKE VERTREKREDEKENEN YOUNG PROFESSIONALS

IN HOEVERRE HEBBEN DE VOLGENDE REDENEN MEEGESPEELD BIJ JOUW VERTREK UIT HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	IN WELK STADIUM VAN JE CARRIÈRE HEB JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP VERLATEN?				TOTAAL
	BIG 4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR		
Betere worklifebalance	3,55	3,53	3,00		3,45
Interessanter werk	2,98	3,16	3,43		3,10
Betere werkomgeving	3,08	3,16	2,93		3,07
Meer flexibiliteit	2,96	3,00	3,00		2,98
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	3,00	2,74	2,79		2,90
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	2,80	2,63	2,93		2,79
Betere carrièremogelijkheden elders	2,67	2,79	2,86		2,73
Hoger salaris	2,73	2,63	2,50		2,67
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	2,51	2,53	2,86		2,57
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	2,43	2,42	2,64		2,46

TABEL 11: VERTREKREDEKENEN PER CARRIÈRE STADIUM

REDEKENEN VOOR HET DAADWERKELIJK VERLATEN VAN HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP 1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	IN WELK STADIUM VAN JE CARRIÈRE HEB JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP VERLATEN?				TOTAAL
	Associate / trainee	Senior associate / senior trainee	Controleleider / assistent manager	(Senior) manager	
Betere worklifebalance	3,62	3,71	3,26	3,63	3,45
Interessanter werk	3,38	3,29	3,14	2,74	3,10
Betere werkomgeving	3,38	3,36	3,00	2,89	3,07
Meer flexibiliteit	3,50	3,21	2,77	3,05	2,98
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	2,38	2,64	2,93	3,26	2,90
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	2,50	2,79	2,84	2,79	2,79
Betere carrièremogelijkheden elders	2,25	3,00	2,79	2,58	2,73
Hoger salaris	1,63	2,93	2,86	2,47	2,67
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	3,00	2,64	2,49	2,53	2,57
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	3,00	2,21	2,40	2,58	2,46

FIGUUR 10: INTERPRETATIE STELLINGEN



§ 3.3.1: Inschatting beroep verlaten

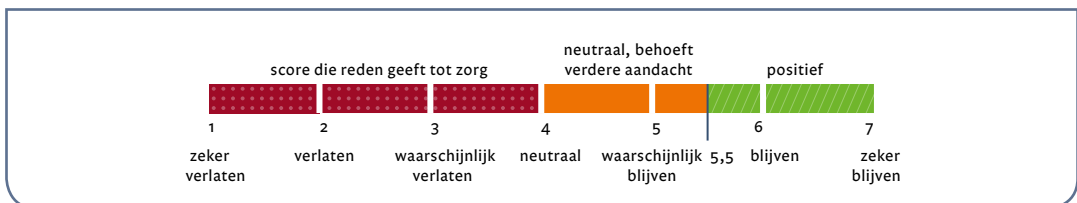
TABEL 12: INSCHATTING BEROEP VERLATEN

HOE WAARSCHIJNLIJK IS HET DAT JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP BINNEN TWEE JAAR VERLAAT? (1=ZEKER VERLATEN, 7=ZEKER BLIJVEN)	GEM.
Big4	4,01
Middelgroot accountantskantoor	4,02
Klein accountantskantoor	4,77
Totaal	4,23

TABEL 13: UITSPLITSING BEROEP VERLATEN NAAR FUNCTIE

HOE WAARSCHIJNLIJK IS HET DAT JE HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP BINNEN TWEE JAAR VERLAAT? (1=ZEKER VERLATEN, 7=ZEKER BLIJVEN)	GEM.
Associate – trainee	4,62
Senior associate – trainee	4,20
Controleleider – assistent manager	3,94
Manager – senior manager	4,03
Director – partner	6,43
Anders, relatiebeheerder	4,55
Anders, overig	5,25
Totaal	4,23

FIGUUR 11: INTERPRETATIE STELLINGEN

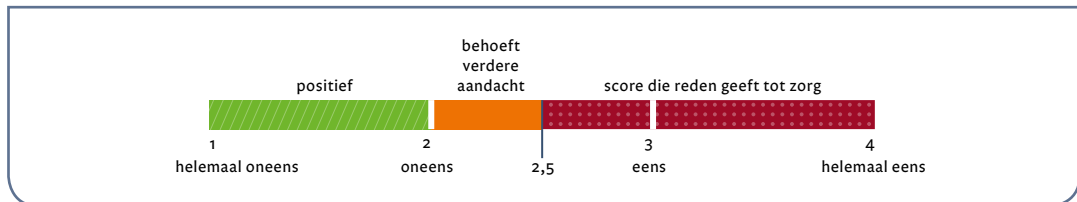


§ 3.3.2: Overweging om te vertrekken

TABEL 14: REDENEN DIE MEESPELEN BIJ OVERWEGING VERTREK

GEEF AAN IN HOEVERRE DE VOLGENDE REDENEN MEESPELEN BIJ JOUW OVERWEGINGEN OM HET OPENBAAR ACCOUNTANTSBEROEP TE VERLATEN (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Betere worklifecycle	3,71	3,30	3,59	3,59
De formele kant van het vak [kwaliteitseisen rondom dossiervoering]	3,23	3,47	3,41	3,32
Hoger salaris	3,06	3,17	3,32	3,13
Interessanter werk	3,03	2,90	2,86	2,97
Betere carrièremogelijkheden elders	2,81	2,87	2,95	2,85
Ik wil niet worden zoals de mensen boven mij in de organisatie	2,81	2,80	2,64	2,78
Betere werkomgeving	2,74	2,63	2,82	2,73
Meer flexibiliteit	2,54	2,43	2,86	2,57
Te weinig ruimte om mezelf te zijn	2,53	2,37	2,55	2,49
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	2,37	2,20	3,00	2,44

FIGUUR 12: INTERPRETATIE STELLINGEN

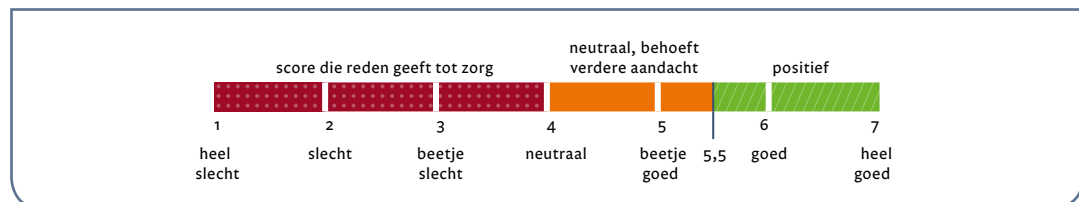


§ 4.2: Reflectie op kwaliteit

TABEL 15: REFLECTIE AUDITKWALITEIT PER TYPE ACCOUNTANTSORGANISATIE

ALS JE TERUGKIJKT OP JOUW LAATSTE BUSY SEASON, HOE BEOORDEEL JE DAN... (1=HEEL SLECHT, 7=HEEL GOED)	BIG 4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Het gemiddelde niveau van auditkwaliteit op jouw opdrachten waaraan jij hebt voldaan	5,35	5,08	5,25	5,27
Het gemiddelde niveau van auditkwaliteit op jouw opdrachten waaraan jouw team heeft voldaan	5,21	4,80	5,10	5,09
De kwaliteit van de professionele oordeelsvorming van jouw opdrachten	5,40	5,09	5,42	5,34
De kwaliteit van de documentatie van de werkzaamheden van jouw opdrachten	5,29	4,84	5,17	5,16
De efficiency van de uitgevoerde controle van jouw opdrachten	4,41	4,20	4,46	4,38
De mate van het professional scepticism van jouw opdrachten	5,31	4,89	5,16	5,18
De toereikendheid van de controle-documentatie van jouw opdrachten?	5,28	4,93	5,13	5,16

FIGUUR 13: INTERPRETATIE STELLINGEN

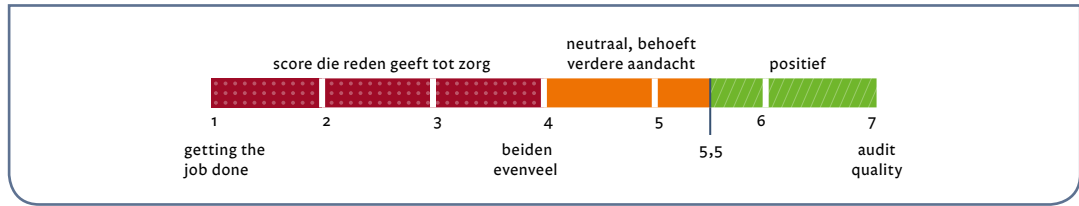


§ 4.3: Kwaliteit versus 'getting the job done'

TABEL 16: FOCUS GEDURENDE HET BUSY SEASON

	GEM.
Wat is jouw belangrijkste focus gedurende het busy season 'getting the job done' of kwaliteit (1=getting the job done, 7=audit quality)	4,57
Wat is de belangrijkste focus van jouw team gedurende het busy season 'getting the job done' of kwaliteit (1=getting the job done, 7=audit quality)	4,08

FIGUUR 14: INTERPRETATIE STELLINGEN

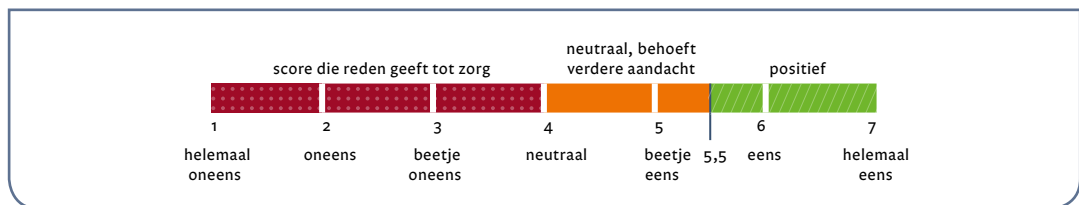


§ 4.4: Meebewegen met de klant

TABEL 17: MEEBEWEGEN MET DE KLANT PER TYPE ACCOUNTANTSORGANISATIE

MIJN KANTOOR WAARDEERT EEN KRITISCHE HOUDING BIJ AUDIT ISSUES RICHTING KLANTEN POSITIEF, ZELFS ALS HIERMEE HET BEHOUD VAN DE KLANT OP HET SPEL STAAT (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Big4	5,40
Middelgroot accountantskantoor	5,17
Klein accountantskantoor	5,05
Totaal	5,26

FIGUUR 15: INTERPRETATIE STELLINGEN

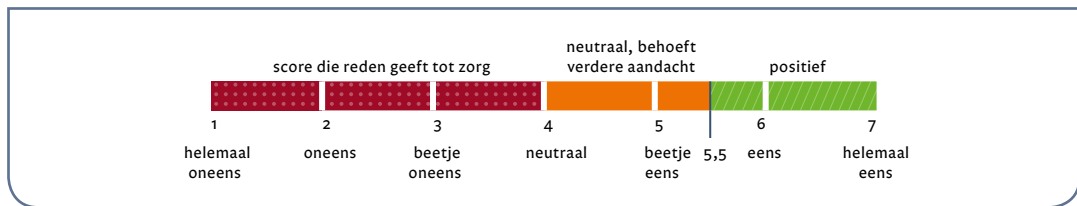


§ 4.5: Coaching on the job

TABEL 18: COACHING ON THE JOB

IN HET AFGELOPEN BUSY SEASON HEB IK VOLDOENDE ON-THE-JOB COACHING GEHAD OM EEN GOEDE KWALITEIT TE KUNNEN LEVEREN. (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Big4	4,37
Middelgroot accountantskantoor	4,00
Klein accountantskantoor	4,11
Totaal	4,23

FIGUUR 16: INTERPRETATIE STELLINGEN

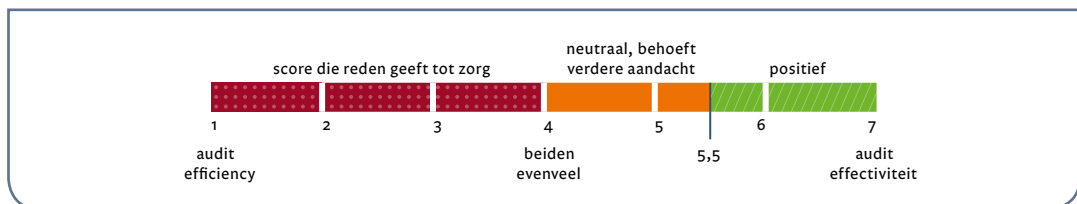


§ 4.6: Kwaliteit of efficiency van de controle

TABEL 19: KWALITEIT VERSUS EFFICIENCY

WAAROP WORD JIJ OP JOUW KANTOOR VOORNAMELIJK OP BEOORDEELD? AUDIT EFFICIENCY (1) OF AUDIT EFFECTIVITEIT (7)?	GEM.
Big 4	4,44
Middelgroot accountantskantoor	4,15
Klein accountantskantoor	4,18
Totaal	4,31

FIGUUR 17: INTERPRETATIE STELLINGEN

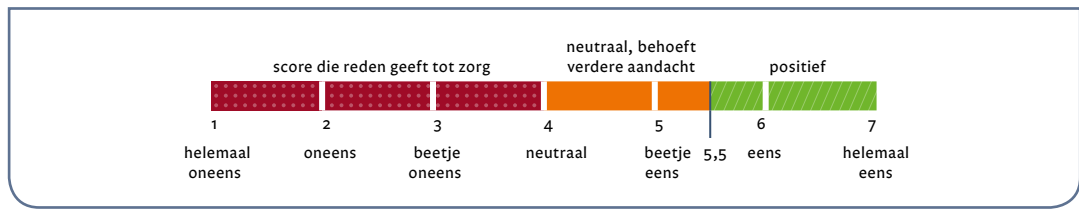


§ 5.2: Verhouding tot de accountantsorganisatie

TABEL 20: VERHOUDING TOT DE ACCOUNTANTSORGANISATIE

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1=HELEMAAL ONEENS, 7=HELEMAAL EENS)	GEM.
Mijn accountantskantoor geeft mij voldoende beloning (monetair) voor mijn werk	3,85
Ik voel commitment richting het accountantskantoor waar ik werk	5,24
Het accountantskantoor waar ik werk betekent veel voor mij (in algemene zin)	4,66

FIGUUR 18: INTERPRETATIE STELLINGEN

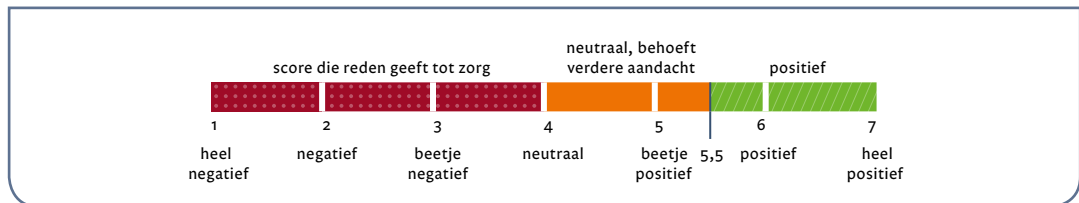


§ 5.2: Omgang met klanten en collegae

TABEL 21: ONGANG MET KLANTEN EN COLLEGAE

HOE IS JOUW RELATIE MET... (1=HEEL NEGATIEF, 7=HEEL POSTIEF)	GEM.
... jouw klanten over het algemeen	5,73
... met jouw collegae op het accountantskantoor over het algemeen	5,87

FIGUUR 19: INTERPRETATIE STELLINGEN

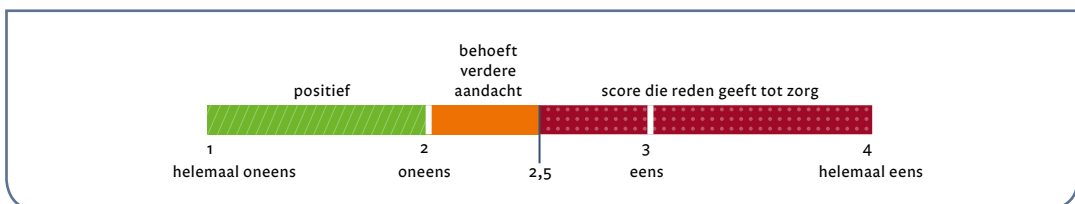


§ 5.3: Over de accountantsorganisatie

TABEL 22: YOUNG PROFESSIONALS OVER DE ACCOUNTANTSORGANISATIE

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1=HELEMAAL ONEENS, 4=HELEMAAL EENS)	BIG4	MIDDELGROOT ACCOUNTANTS-KANTOOR	KLEIN ACCOUNTANTS-KANTOOR	TOTAAL
Het is niet mogelijk om partner of director te worden als je prioriteit niet volledig bij het werk ligt	3,11	3,05	2,86	3,03
Het is moeilijk om een carrière te combineren met verantwoordelijkheden naar familie	2,92	2,80	2,55	2,79
Het is onmogelijk om partner of director te zijn- worden en parttime te werken	3,07	3,12	2,95	3,05
Mijn accountantsorganisatie heeft een macho-cultuur	2,31	2,19	1,94	2,18
Ik ben of voel me achtergesteld vanwege mijn geslacht, ziekte, handicap, geaardheid of ethniciteit	1,41	1,40	1,51	1,43
Je moet je als man gedragen om succesvol te kunnen zijn op het werk	2,12	2,18	2,26	2,17
Om succesvol te zijn moet je lange dagen maken	2,68	2,65	2,45	2,61
Het is noodzakelijk om tijd met familie en vrienden op te offeren om deadlines te kunnen halen op het werk	2,85	2,73	2,59	2,75
Er is voldoende aandacht binnen mijn organisatie voor de kwaliteit van de eigen accountantsorganisatie ¹⁸	3,18	3,00	2,96	3,08
Er heerst een angstcultuur om een review vanuit de eigen accountants-organisatie te krijgen	2,43	2,26	1,88	2,24
Er heerst een angstcultuur om een review van de AFM te krijgen	3,00	2,73	2,44	2,79

FIGUUR 20: INTERPRETATIE STELLINGEN



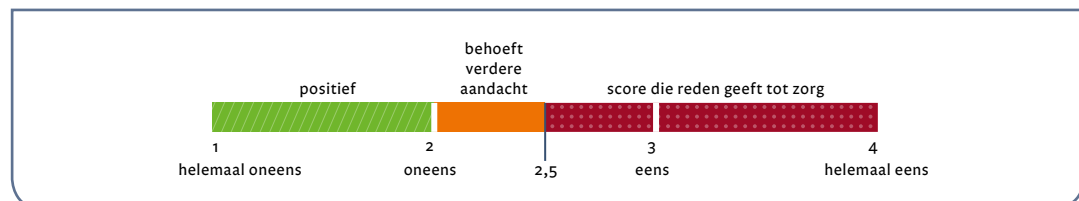
¹⁸ De schaal bij deze vraag is omgekeerd. Respondenten geven aan het overwegend eens te zijn met deze stelling. Dit is geïnterpreteerd als een positieve score (met de daarbij behorende kleur groen).

§ 6.2: Herkenning oorzaken

TABEL 23: HERKENNING OORZAKEN

GEEF AAN IN HOEVERRE JE HET EENS BENT MET DE VOLGENDE STELLINGEN (1=HELEMAAL ONEENS,T/M 4=HELEMAAL EENS)	YOUNG PROFESSIONALS BINNEN OPEN-BAAR BEROEP	YOUNG PROFESSIONALS BUITEN OPENBAAR BEROEP	TOTAAL
Het accountantsberoep heeft geen eenduidige visie op audit quality	2,91	2,99	2,93
Het partnermodel past niet meer bij het huidige tijdsgewricht	2,73	2,97	2,79
Het is goed dat de accountant geen advies mag geven aan zijn controle cliënt	2,23	2,17	2,22
Het verdienmodel 'gecontroleerde betaalt de controleur' past niet meer bij het huidige tijdsgewricht	2,60	3,05	2,70
De accountant heeft te weinig kennis om aan de toenemende verwachting te voldoen (o.a. eisen bestuursverslag, milieuverslaggeving, etc)	2,48	2,67	2,52
De accountant is te reactief in het signaleren van fraude en corruptie	2,35	2,52	2,39
Bij accountantskantoren bestaat een disbalans tussen het belang van de cliënt en het publiek belang	2,10	2,97	2,29
Er is een gebrek aan diversiteit binnen accountantskantoren	1,99	2,49	2,11
Een accountantskantoor met een adviespraktijk en controlepraktijk levert ongezonde spanning op	1,98	2,51	2,10

FIGUUR 21: INTERPRETATIE STELLINGEN



BIJLAGE III

GEBRUIKTE LITERATUUR

Autoriteit Financiële Markten (2014). *Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties*

Autoriteit Financiële Markten (2017). *Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht.*

Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). *Beroep en werkdruk in Nederland.*

Cohn, M. (2013). PCAOB ‘s Hanson Concerned about Auditor Hours. *Accounting Today.*

Dirsmith, M. W., Covalleski, M. a., & Samuel, S. (2015). On Being Professional in the 21st Century: An Empirically Informed Essay. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 34(2), 167–200. <http://doi.org/10.2308/ajpt-50698>

Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759–781. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>

Gammie, E., & Whiting, R. (2013). Women accountants: Is the grass greener outside the profession? *The British Accounting Review*, 45(2), 83–98. <http://doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.005>

Grey, C. (1998). On being a professional in a “Big Six” firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 569–587. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00003-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00003-2)

Hak, T., van der Veer, K., & Jansen, H. (2008). The Three-Step Test-Interview (TSTI): An observation-based method for pretesting self-completion questionnaires. *Survey Research Methods*, 2(3), 143–150. <http://doi.org/10.18148/srm/2008.v2i3.1669>

Kornberger, M., Justesen, L., & Mouritsen, J. (2011). “When you make manager, we put a big mountain in front of you”: An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 514–533. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.007>

Ladva, P., & Andrew, J. (2014). Weaving a web of control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 634–654. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2012-00955>

Monitoring Commissie Accountancy (2016). *Veranderen in het Publiek Belang.*

Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S., & Wilkins, M. S. (2017). *Survey Evidence on the Relationship between Audit Workloads, Job Satisfaction, and Audit Quality*. Available at SSRN (revision in progress for *Auditing: A Journal for Practice & Theory*) [Accessed: 8 June 2017]

Stuurgroep Publiek Belang (2017a). *Veranderagenda Audit*

Stuurgroep Publiek Belang (2017b). *De definitie van Audit Kwaliteit*

Stuurgroep Publiek Belang (2017c). *Geactualiseerde Veranderagenda Audit*

Stuurgroep Publiek Belang (2017d). *Sectoranalyse van drivers van controlekwaliteit*

Stuurgroep Publiek Belang (2017e). *Structuurmodellen Accountancy*

Stuurgroep Publiek Belang (2018). *Organisatie Continuïteit*

Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014). *In het Publiek Belang*

