

'Nu weet je dat er wordt geluisterd'

In reactie op het verlies van maatschappelijk vertrouwen presenteerde het accountantsberoep de afgelopen jaren een forse reeks plannen, programma's, rapporten en maatregelen. Wat is daarvan het resultaat? Wat is er veranderd bij accountantsorganisaties? Wat doet de controlerend accountant nu anders dan voorheen? Het derde en laatste deel van een drieluik: de assistent-accountants en managers.

Geert Dekker

Anders plannen, anders controleren, anders documenteren. Partners die meegaan naar de klant, een keer een dag meelopen met het team. Een andere manier van beoordelen. Maar voor alles: anders met elkaar omgaan. Vraag jonge accountants en (senior-)managers bij OOB-kantoren wat hen het meeste treft in het veranderingsproces in hun organisatie en ze benadrukken bijna allemaal de wijze waarop ze met elkaar zijn gaan praten en discussiëren. Over alles.

Martijn de Jong, senior manager bij EY en gespecialiseerd in Corporate Governance, is er uitgesproken over: "Mensen doen hun mond open als ze denken 'klopt dit wel?'. Voorheen werd ook gezegd dat je dat moest doen, maar als dat niet gebeurde, was het ook goed. Nu wordt het nadrukkelijk gewaardeerd en nu weet je dat er ook geluisterd wordt."

De verandering komt van onderaf én van bovenaf, ziet De Jong. 'De leiding staat hier niet alleen open voor, men stimuleert dit ook op allerlei manieren. Er staat bijvoorbeeld een EY-filmpje op YouTube waarin een jonge vader aan het woord is die zegt dat het toch normaal moet zijn op tijd naar huis te gaan, zodat je je kinderen nog even kunt zien. Het feit dat zo'n filmpje gedeeld wordt, maakt duidelijk dat het beleid is dergelijke issues aan de orde te stellen. En dat strekt zich uit over alle terreinen: planning, klantselectie, teambezetting, vaktechnische onderwerpen - alles is bespreekbaar."

Respecteren

Anderen hebben soortgelijke ervaringen. Marjolein van Dijk, senior bij KPMG, noemt ook de balans tussen werk en privé als voorbeeld. "Die kwam ter sprake in een workshop over normen en waarden met de raad van bestuur. We bespraken concrete voorbeelden hoe je aan de orde kunt stellen dat je eens een keer wat eerder naar huis gaat na een paar dagen lang doorwerken. We weten allemaal dat je elkaar daarin moet respecteren, maar in de praktijk is dat nog niet zo vanzelfsprekend. Leren hoe je zo'n onderwerp aan de orde stelt, is de eerste stap."

Jardi Jansma, supervisor bij Baker Tilly Berk, merkt het aan kleine dingen. "Voorheen kreeg je een mailtje met de opmerkingen die de manager of partner had bij het dossier. Nu komen ze naar je toe: zullen we er samen even doorheen lopen?" En hij merkt het aan 'grote dingen'. "We discussiëren over de vraag waarom we controleren zoals we controleren. Toen ik begon, werd mij verteld: kijk maar hoe we het vorig jaar deden en doe dat nu weer. Dat is nu heel anders: als er vragen zijn over vaktechnische punten, duiken we er inhoudelijk in."

Handboeken

Dat signaleert ook Tom Davina, manager bij KPMG. "We grijpen nu voortdurend terug op de methodologie, op de handboeken en de standaarden. Het gevolg is ook dat we consistent controleren. Vroeger waren er verschillen tussen teams, omdat die geleid werden door verschillende mensen. Die hadden allemaal zo hun opvattingen over wat een goede controle was en daar hield je je dan aan."

Het is een groot goed dat die discrepanties verdwijnen, vindt Usman Khan, assistent-manager bij PwC. De organisatie is gekeerd, vindt hij. Hij kan zich nog trainingen herinneren over kwaliteitsissues, maar terug op de werkvloer ging het dan weer over het budget. Dat is weg. "De tegenstellingen zijn eruit. Natuurlijk kunnen we nog discussiëren over het aantal uren dat we aan de controle besteed hebben: waren we overal en altijd efficiënt? Maar het gaat nu eerst en vooral om de kwaliteit van de controle."

Waardering voor het team

Parallel aan het open gooien van de organisatiecultuur veranderden accountantsorganisaties de afgelopen jaren een flink aantal 'regels van het spel'. Assistent-accountants en managers zien de concrete gevolgen. Van Dijk (KPMG) is vooral te spreken over de toegenomen betrokkenheid van de partner bij de controle. "Hij komt sparren, hij loopt een dag mee bij de klant, hij reserveert tijd voor het team. Ik vind dat ook een vorm van waardering voor het team. In ieder geval leer ik er ontzettend veel van."

Ook Ingrid van Delft, senior manager bij Mazars, vindt dat partners - en bestuurders - meer betrokken zijn. Niet alleen bij de controle overigens. Zo houdt Mazars bijvoorbeeld eens per jaar 'reversed round tables', feedbackgesprekken met leidinggevenden, onder begeleiding van HR-medewerkers. "Die gesprekken maken onderdeel uit van een beoordelings- en ontwikkelingsbeleid dat meer dan voorheen gericht is op coaching en begeleiding", aldus Van Delft. De kunst van feedback geven én ontvangen wordt ook gestimuleerd door het gebruik van zogeheten job-evaluatieformulieren ter voorbereiding op beoordelingsgesprekken. "Je geeft aan het begin van een opdracht aan op welk punt jij je wilt ontwikkelen en op dat punt vraag je dan feedback aan mensen met wie je hebt samengewerkt."

Complex evenwicht

Bij Baker Tilly Berk is de beoordeling "veel breder geworden", zegt Jansma. "Waarbij er meer gestuurd wordt op kwaliteit. Je maakt eerst een self assessment, de partner en manager vullen die aan en vervolgens heb je een gesprek waarin diep wordt ingegaan op je persoonlijke ontwikkeling: hoe ga je met klanten om, hoe communiceer je, ben je kritisch genoeg, laat je mensen dan toch in hun waarde? In de rol van accountant is dat is een complex evenwicht."

"Vaker en kritischer", zegt Annelot Kosman, junior manager bij Mazars, over de veranderingen die ze ziet in de manier van beoordelen. En dat heeft niet alleen betrekking op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, maar natuurlijk ook op de controledossiers. Met instrumenten zoals oorzakenanalyses, thema-onderzoeken en interne toetsingen wordt de kwaliteit veelvuldig geëvalueerd. Stimulerend, vindt Kosman: "De resultaten van die evaluaties kun je telkens weer gebruiken om de kwaliteit te verhogen. Het wordt er telkens beter van."

De veranderingen in de controleaanpak zijn dan ook aanzienlijk. De wijze van documenteren, de manier waarop een dossier wordt opgebouwd, is grondig aangepast. Khan (PwC): "Je legt al de overwegingen vast die jou tot de conclusie hebben gebracht dat informatie juist en betrouwbaar is." Van Delft (Mazars): "Dat is behoorlijk uitgebreid. Bij wijze van spreken moet een leek uiteindelijk kunnen worden meegenomen door het dossier."

Betrouwbaarheid

Naast de verslaglegging verandert ook de manier van controleren zelf. Kosman (Mazars): "We zijn steeds meer aandacht gaan besteden aan de betrouwbaarheid van de informatie die we van de klant ontvangen. We moeten ons meer verdiepen in de herkomst van de informatie en in de vraag of die informatie geschikt is voor de doeleinden van de controle."

Dat kan behoorlijk ver gaan, zo blijkt uit een voorbeeld dat Davina (KPMG) geeft. "Soms heb je als accountant een print van een bankafschrift nodig. Iemand komt dat brengen. Maar dat is niet goed genoeg. De accountant wil weten dat die print uit het juiste systeem komt. Dus moet een lid van het controleteam meekijken bij het maken van die print."

De vraag 'wanneer is het genoeg?' komt dan wel eens op. Davina vindt dat in de laatste dagen voorafgaand aan het aftekenen wat meer ruimte zou moeten zijn om daarover na te denken. "Nu zijn die dagen vaak gevuld met het afvinken van allerlei lijstjes. Terwijl dat eigenlijk een goed moment zou zijn de dingen even te laten bezinken: even achterover leunen om met enige distantie en met meer overzicht na te denken over de vraag wat we er eigenlijk zelf van vinden: vinden we dat we goed gecontroleerd hebben?"

Uitloop gepland

Met een ruimere planning en een verbeterde teambezetting proberen kantoren wel de druk van de deadlines te verminderen. "Er wordt nu een uitloop gepland", zegt Van Dijk, en Jansma heeft het over "realistischer plannen". Bovendien wordt er gewied in het klantenbestand. Dat moet ook druk van de ketel halen. Van Dijk: "Toen ik hier kwam werken, waren er veel meer klanten en veel meer verschillende klanten. De kwaliteit is ook in dat opzicht omhoog gegaan. En de teams worden beter bezet omdat we minder klanten hebben. "

Zo af en toe is dat nog een vreemde gewaarwording, vindt Khan. "De klant is geen koning meer." Een goede controle is immers de hoofdzaak. Als het goed is, profiteert de klant daar volop van, maar: "Als we niet goed kunnen controleren, bijvoorbeeld omdat de klant zelf zijn processen niet op orde heeft, dan moeten we ervan afzien."