

# 'Wat denk jij daar nu van?'

**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? Deel twee van een drieluik over de controlepraktijk: de partners.**

*Geert Dekker*

Modern leiderschap. Stonden accountantsorganisaties in dat opzicht op achterstand? Het heeft er alle schijn van, gezien de nadruk die nu wordt gelegd op dialoog, op openheid, op discussie, op 'jezelf kwetsbaar durven opstellen'. "Als ik moet zeggen hoe het moet gaan, heb ik al verloren", zegt Michel de Graaf, partner bij Baker Tilly Berk. Hij noemt als voorbeeld het plannen van de controleopdracht. Tot enkele jaren geleden deed hij dat samen met de manager. "Nu doen we dat met het hele team, waarbij iedereen zijn zegje doet. In ieder geval: dat hoop je. Kan het anders? Kan het beter? Elk idee daarover is welkom en elk idee bespreken we. Waarom? Omdat je zo een beter resultaat bereikt dan in je eentje."

Anders met elkaar omgaan: de verbeteringsslag in de accountancysector heeft niet alleen betrekking op het veranderen van regels en het veranderen van de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Bepaald niet. Misschien is 'cultuur' wel de hoofdzaak, zo zou de conclusie kunnen zijn uit gesprekken met partners. "Je bent continu in dialoog", zegt Hanneke Overbeek-Goeseije, partner bij EY. In eerste instantie waren het de reviews - sterk in aantal toegenomen, zowel intern als extern - die daar aanleiding toe gaven. "Die bespreek je samen, want vak- en controletechnische onderwerpen zijn soms voor meerderlei uitleg vatbaar. Om je aanpak te bepalen, bespreek je dan met elkaar wat goed is en wat goed genoeg is." In tweede instantie is er druk van onderaf: teams claimen intussen de aandacht en de mogelijkheid hun ideeën in te brengen. Overbeek-Goeseije: "Bijvoorbeeld ten aanzien van de aanwezigheid en betrokkenheid van managers en partners, voor sturing, voor coaching: tegenwoordig eisen teams dit op. Terecht."

## **Vrijheid**

Gesteund door een 'tone at the top' van openheid en discussie is autoritair leiderschap dan praktisch niet meer mogelijk. KPMG ondervraagt zijn medewerkers jaarlijks in de Global People Survey. Partner Johan Schrupf ziet de resultaten daarvan altijd met belangstelling tegemoet. Waar let hij op? "Ik kijk dan onder andere wat onze medewerkers vinden van de manier waarop partners kwaliteit uitdragen. Voelen ze de vrijheid hun ideeën, vragen en opvattingen in te brengen? Vinden ze dat de leiding open staat voor suggesties? Durven ze zich kwetsbaar op te stellen? Of zijn ze bang dat dit afgestraft wordt? Veranderingen in de score op dit soort items vind ik veelzeggend en belangrijk."

Dat hameren op open communicatie, het toelaten van de inbreng van anderen, is het grote verschil met voorheen, vindt Schrupf. Dat verschil ziet hij terug in zijn dagelijkse werk, maar ook in de regels van de organisatie, bijvoorbeeld ten aanzien van beoordeling en beloning. "In ons dagelijkse werk schieten we elkaar nu veel meer aan: wat denk jij daar nu van? In het besef - ik weet, het is een

cliché - dat het grootste probleem dat je kunt hebben het probleem is dat je voor jezelf houdt. Maar vraag je anderen om hun mening, dan moet je ook kunnen omgaan met die mening als die anders is dan die van jou. Dus: hoe ga jij om met feedback? Vroeger was om hulp vragen een teken van kwetsbaarheid. Dan kon je het blijkbaar niet alleen af. Dat is gekeerd."

### **In de rede vallen**

Dat valt niet iedereen even makkelijk. Gerard van Vuuren, compliance officer en extern accountant bij Q Accountants, geeft een voorbeeld uit eigen ervaring: "Wat we tegenwoordig doen: we laten de pre-audit meeting voorbereiden door een jonge assistent. Die verzorgt een presentatie, schetst de contouren en dergelijke. Wat merk je dan? Dat het nog niet zo eenvoudig is hem of haar niet bij de eerste de beste gelegenheid in de rede te vallen en het over te nemen."

Een ander voorbeeld komt van Pieterjan Kazen, partner bij Borrie: "Met een assistent zit ik bij een klant. Zij heeft bevindingen en die zijn aan de orde. Gewoonlijk neemt de partner dan het gesprek over en bespreekt met de klant 'hoe we dat gaan doen'. Dat gaat anders nu. Ik zorg dat ik er alert op ben de assistent betrokken te houden bij dat gesprek. Dus peil ik voortdurend hoe zij of hij er tegenaan kijkt. Openheid nastreven is makkelijk gezegd, het echt realiseren vergt aandacht."

Bij KPMG is feedback nu geformaliseerd in bijvoorbeeld vernieuwingen van het beoordelingssysteem. Schrupf: "Je bereidt je eigen beoordelingsgesprek voor door eerst gesprekken te hebben met medewerkers waarmee je veelvuldig samenwerkt. Die hebben daaraan voorafgaand jou eerst via een formulier beoordeeld. De resultaten van die gesprekken zijn input voor je eigen beoordelingsgesprek."

### **Kwartje**

Is een dergelijke 'praatcultuur' nu echt noodzakelijk voor het werk van de accountant? Eigenlijk bestaat daar geen twijfel meer over. De door de AFM geconstateerde tekortkomingen in de kwaliteit van controles hebben daar alles mee te maken. Bij veel accountantsorganisaties groeide langzamerhand het besef dat het 'anders' moest, bij andere viel het kwartje meteen. Dat laatste was het geval bij Borrie, waar de AFM in 2012 een dossier onderzocht. "Dat was voor ons een wake up call", zegt Kazen. "We beseften: als dit de normen zijn die de AFM aanlegt, dan hebben wij een flinke slag te maken."

Wat was er fout gegaan? In veel gevallen leren analyses dat het verdwijnen van controlekwaliteit uit de focus van accountantsorganisaties leidde tot een gebrek aan reflectie op die kwaliteit. De vraag 'doen we wel het juiste?' werd niet, of te weinig gesteld. In ieder geval, zo zegt Schrupf (KPMG): "Je kwam er makkelijker mee weg als je kwaliteit niet voorop stelde, je werd er veel minder kritisch op beoordeeld. Natuurlijk was het geen onbelangrijk onderwerp, en je werd ook niet belemmerd om kwaliteit te leveren, maar er was een zekere mate van vrijblijvendheid. Er werd ook minder gemonitord op kwaliteit."

De vraag 'doen we wel het juiste?' staat nu bovenaan de agenda van accountantsorganisaties. En dus de discussie daarover, en dus de vaardigheden om die discussie te voeren. Vaardigheden waarover de accountant van huis uit niet beschikte.

## **Worsteling**

Discussie is onvermijdelijk omdat controlekwaliteit immers geen gelopen koers is. Van Vuuren (Q Accountants) en anderen zien een worsteling. "Het is de worsteling: wanneer is het goed genoeg? We kunnen zeggen dat controlekwaliteit op 1 staat en dat het eerst goed moet zijn voordat we ons kunnen buigen over het rendement van een opdracht, maar er zijn altijd grenzen. Maar waar liggen die?"

Het gaat dan om grenzen ten aanzien van twee vragen. Ten eerste: hebben we met betrekking tot een post voldoende en geschikte controleinformatie verzameld? Ten tweede: hebben we de overwegingen bij de keuzes die we daarbij maken voldoende gedocumenteerd, vastgelegd, in het dossier?

Overbeek-Goeseije over de tweede vraag: "Het is heel lang de gewoonte geweest alleen maar finale documenten in het dossier op te nemen. Nu is het zaak beter te laten zien hoe je tot een beslissing bent gekomen. Daarom voegen we nu de onderliggende documenten toe waar we vroeger alleen kennis van namen."

## **Logisch nadenken**

Sommige dossiereisen vinden accountants zo vanzelfsprekend of omslachtig dat die geregeld ter discussie worden gesteld in het team. "Dan is het zaak je telkens af te vragen wat de bijdrage ervan is aan de kwaliteit", zegt De Graaf (Baker Tilly Berk). Een harde normering ontbreekt. "Aan de ene kant is dat goed, het blijft toch een vak van zelf logisch nadenken, aan de andere kant is dat lastig. Want waar houdt het op?"

De vraag is wanneer je vindt dat jij en het team voldoende hebben gedaan. Onzekerheid over de uitkomsten bij een interne of externe toetsing mogen niet de boventoon gaan voeren. "Dan wordt het oppassen", waarschuwt De Graaf. "Vorm verdringt dan inhoud. Je raakt verkokerd in compliance en vergeet zelf na te denken." Het is ook niet nodig, vindt hij. "De bedoeling is dat de accountant vaker en beter duidelijk maakt waarom hij dingen doet en waarom hij andere dingen nalaat. Dat willen we ook, want dat verhoogt het begrip en het draagvlak voor ons vak."

Beter controleren, beter vastleggen: het kost allemaal meer tijd en meer geld. Er zijn weinig accountantsorganisaties die dat nog niet praktisch vertaald hebben in het ruimer plannen van opdrachten. Ook dat heeft gevolgen voor het dagelijks werk. Overbeek-Goeseije heeft bijvoorbeeld intern geen andere rollen, zodat ze zich volledig kan concentreren op haar controleopdrachten: "De blik is gericht op de portefeuille van partners: zijn die niet te vol?"

## **Flexpool**

Ruimer plannen begint wat Kazen betreft al bij de acceptatie van klanten. "Wij accepteren geen klanten meer als we daar niet de bezetting voor hebben", zegt hij. Extra medewerkers inhuren is geen oplossing. "We nemen graag goede mensen in vaste dienst aan, maar we kregen laatst het aanbod mee te doen in een flexpool met controlemedewerkers en daar hebben we voor bedankt. Tijdelijke medewerkers komen hier hun dingetje doen en kunnen zich makkelijker onttrekken aan de organisatiecultuur. Dat wil je niet, juist als het over kwaliteit gaat. Bovendien is de eerste vraag van potentiële klanten of we consistente teams hebben. Die willen geen telkens wisselende teams over de vloer. Flex is dus voor ons geen optie."

Al met al moet dat leiden tot minder werkdruk, en dus een betere kwaliteit. Een laatste voorbeeld: wijzigingen in beoordelings- en beloningscriteria hebben datzelfde doel. Bij KPMG moeten senior managers ten minste vijfhonderd kwaliteitsuren maken voordat ze in aanmerking kunnen komen voor promotie tot partner. Bij Q Accountants hebben de twee directeuren voor zichzelf een maximum van 1000 declarabele uren per jaar gesteld. Zodat ze ook volop beschikbaar zijn om het kwaliteitsstreven van het kantoor vorm te geven.