



# ‘Never a dull moment’ voor de kwartiermakers

Na drie jaar en zes maanden komt er een einde aan de opdracht van Chris Fonteijn en Marlies de Vries, de twee Kwartiermakers toekomst accountancysector. Hoe hebben ze die reis beleefd? “De urgentie en de reikwijdte van de opdracht is enorm. Je kunt niet zeggen: nu doe ik het even rustig aan.”

TEKST PETER STEEMAN BEELD CHRISTIAN KEIJSERS



## ‘Wat mij wel opvalt, is dat de sector zich moeilijk kan verplaatsen in de buitenwacht.’

Zes voortgangsrapportages brachten de beide kwartiermakers vanaf 2020 uit; rapportages waarin een keur aan onderwerpen de revue passeerde. Dat varieert van onderzoeken naar structuurmodellen, *audit quality indicators*, de kwaliteitsimpuls die *private equity* kan geven, tot de noodzaak om andere partijen duurzaamheidsrapportages te laten controleren. Enkele dagen voor de presentatie van de eindrapportage ogen de kwartiermakers ontspannen. Ze verheugen zich op het slotakkoord. De Vries: “We hebben er zo goed over nagedacht. Er met zoveel aandacht en precisie aan gewerkt dat ik ernaar uitkijk om het eindresultaat aan te bieden aan de minister en het debat erover te volgen.” Ook Fonteijn is blij met het resultaat en de opgedane ervaringen. Toch waren de afgelopen jaren inspannend. “Het ministerie van Financiën had een inschatting gemaakt van het aantal uren dat met de opdracht was gemoeid. Daar gingen we ruim overheen. Vooraf was de aanname dat het begin meer werk zou vergen dan het einde van het traject. Je moet onderzoeken begeleiden, onderzoekers selecteren en het hele proces uitdenken. Daarna gaat het vliegwiel draaien, was de gedachte. Dat bleek

absoluut onjuist. Dat is echt een les. De urgentie en de reikwijdte van de opdracht is enorm. Je kunt niet zeggen: Nu doe ik het even rustig aan.”

### Loopgraven

De Vries vindt de vraag hoeveel tijd zo’n opdracht kost eigenlijk niet relevant. “Het is vooral een grote eer om dit te doen.” Ze wil wel uit de doeken doen hoe bewerkelijk de rol van kwartiermaker is. “Als lid van de Commissie toekomst accountancy-sector merkte ik al hoe dit werk je in beslag neemt. Je avonden en weekenden zijn er mee gevuld. Dat is niet erg. Aan de ene kant hadden we concrete opdrachten: de *audit quality indicators*, de structuurmodellen. Daar ging veel tijd inzitten. Tegelijkertijd hadden we een aanjagende en verbindende rol om de verschillende partijen met elkaar in gesprek te brengen. Dat gebeurde achter de schermen. Eén van de bevindingen van de Cta was dat er sprake was van een verstoorde relatie tussen de toezichthouder en de sector. Het lukte iedereen uit de loopgraven te krijgen, maar die noeste arbeid zie je niet terug in concrete producten.” Heeft de afgelopen periode, waarin ze intensief naar de sector keken, hun kijk op de accountant veranderd?

### EXPERTGROEP

**In april 2023 vroegen het ministerie van Financiën en de NBA samen aan een nieuwe Expertgroep om te adviseren over herijking van het beroepsprofiel van accountants en de accountantsopleiding.**

Leden van de expertgroep zijn prof. dr. Leen Paape en prof. dr. Edith Hooge, secretaris is Margreeth Kloppenburg. De opdracht van de Expertgroep is uitgevoerd onder auspiciën van de Kwartiermakers toekomst accountancysector. Hun advies is door de kwartiermakers verwerkt in hun slotrapportage aan de minister van Financiën. Vaststelling van het beroepsprofiel van accountants is een verantwoordelijkheid van de NBA.



Fonteijn: “Het positieve beeld dat ik vooraf als buitenstaander van accountants had - integer, van goede wil - is intact gebleven. Wat mij wel opvalt, is dat de sector zich moeilijk kan verplaatsen in de buitenwacht. Waarom stelt die toezichthouder zich zo op? Wij doen al zo ons best.” De Vries: “Ik dacht dat ik de sector goed kende, helemaal na de periode dat ik lid van de Cta was. Als kwartiermaker hoor je toch weer diepere lagen aan. Hoe werkt het bijvoorbeeld bij kleinere mkb-accountantskantoren? Met een achtergrond als accountant bij een big four-kantoor heb je daar geen zicht op.”

### Slimme zet

Het was een slimme zet om twee kwartiermakers aan te stellen, vindt Fonteijn. “Iemand die opgeleid is tot accountant en iemand vanuit de advocatuur en het toezicht. Ieder kijkt vanuit zijn eigen perspectief



naar de sector. Het maakt het alleen niet vanzelfsprekend dat je een gezamenlijke mening vormt over complexe vraagstukken. Het had scheef kunnen lopen, maar er was vanaf het begin een klik. Als die er is wordt alles makkelijker. Je weet dat je er samen uit gaat komen. En door die verschillen vullen we elkaar goed aan. Marlies kent de sector van binnenuit. Niet alleen de cultuur, maar ook de werkwijze. Ze werkt planmatig, een belangrijke eigenschap bij zo'n omvangrijke opdracht. Ik ben jurist, taalgevoelig, kan goed verhoudingen binnen organisaties inschatten. Doordat ik van buiten kom, kijk ik met een zekere afstand naar de sector. Dat heb je nodig als je een langere tijd zo intensief met een project bezig bent."

De Vries: "Ik denk dat we vooral als een team kunnen werken, omdat we een aantal eigenschappen delen: doorzettingsvermogen en

enthousiasme voor wat we doen. Dat was een voorwaarde voor mij voor ik de opdracht aannam. Ik wilde eerst een gesprek met Chris, om te zien of we op dezelfde golflengte zitten. We zijn het niet altijd eens. Soms zie ik een oplossing, terwijl Chris daar nog over wil nadenken. Op een gegeven moment vond ik dat we meer aandacht moesten besteden aan educatie. Je hoorde steeds dat de opleiding overvol is en weinig ruimte biedt voor thema's als gedrag en dilemma's, maar een herijking van de beroepsopleiding maakte niet expliciet deel uit van onze opdracht. Dat was zo'n punt waarover we veel hebben gepraat. Wat onze rol daarbinnen zou moeten zijn. Je moet voorkomen dat je elkaar alleen maar probeert te overtuigen. Dan wordt het al snel drammen om je gelijk te krijgen. Het moet een inhoudelijke discussie zijn. Dat lukte steeds."

## TWEE KWARTIERMAKERS

Registeraccountant **Marlies de Vries** werkte eerder bij PwC, het laatst als senior manager. Daarna werd zij assistent-professor aan Nyenrode Business Universiteit, met als specialisatie cultuur, control en governance. In 2021 promoveerde zij op een onderzoek naar de ervaringen van jonge accountants. De Vries had ook zitting in de Commissie toekomst accountancysector (Cta).

**Chris Fonteijn** was eerder advocaat en partner bij NautaDutilh. Vervolgens werd hij achtereenvolgens voorzitter van de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), voorzitter van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) en voorzitter van de raad van bestuur van de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

## Gordijnen

De kwartiermakers hadden vaste momenten in de week waarop ze in de ochtend overleg hadden en hun afspraken planden. Om te voorkomen dat het beeld zou ontstaan dat ze zich alleen op grote kantoren concentreerden, voerden ze met kantoren in het hele land gesprekken. De Vries: "Corona hielp, daardoor konden we veel digitaal doen. Het laatste jaar deden we *roadshows* door het land, zodat je toch dat fysieke contact met mensen hebt. In de voortgangsrapportage namen we altijd de vrijheid om, naast een algemene update van wat we deden, een reflectie te geven. Wat hebben we dit halfjaar gezien en hoe biedt dat ons houvast? Er is zoveel gebeurd. Van corona, de opkomst van *private equity* tot examenfraude. Het was *never a dull moment*. Ik heb veel van deze opdracht opgestoken. Hoe hazen lopen en hoe je jezelf daarin positioneert. →



**‘Je moet  
voorkomen dat  
je elkaar alleen  
maar probeert te  
overtuigen.’**

## OPDRACHT KWARTIERMAKERS

**Marlies de Vries en Chris Fonteijn werden in april 2020 voor een periode van drieënhalve jaar benoemd als Kwartiermakers toekomst accountancysector, door toenmalig minister van Financiën Wopke Hoekstra.**

Het kabinet kondigde daarbij, in navolging van de aanbevelingen van de Monitoring-commissie Accountancy (MCA) en de Commissie toekomst accountancysector (Cta), een pakket aan maatregelen voor de accountancysector aan, ter verhoging van de kwaliteit van de wettelijke accountantscontroles in het publiek belang. In een kabinetsreactie gaf de minister van Financiën aan hoe hij opvolging aan de aanbevelingen van de twee commissies wil geven, samen met de kwartiermakers. Deze moesten daarbij zowel de voortgang en de samenhang van alle uit de kabinetsreactie voortvloeiende maatregelen bevorderen en monitoren, als enkele specifieke taken uitvoeren. Zoals het opstellen van *audit quality indicators* en het doen van nader onderzoek naar verschillende structuurmodellen voor de sector. De voortgang van hun werkzaamheden is telkens gepubliceerd via hun eigen pagina op LinkedIn.

Dat je de rol als kwartiermaker los moet zien van je eigen persoon. Wat mij opviel is dat, ook al ben je beiden kwartiermaker, je als vrouw in bepaalde situaties toch anders wordt behandeld. Dan lees je in een opinieartikel 'Chris Fonteijn en de charmante Marlies de Vries'. Teleurstellend vond ik dat." Voor Fonteijn viel die leercurve anders uit. "Ik zit in een andere fase van mijn carrière. Dat maakt je beter gewapend tegen weerstand." Wat overheerst is de goede verstandhouding met accountants die ze ontmoeten. Moet je als kwartier-

maker mensen niet juist in de gordijnen jagen, om ze in beweging te krijgen? Fonteijn: "Als we dat hadden gewild, hadden we het wel gedaan. Hier diende dat geen doel. We hebben geen macht. We kunnen onze opdracht alleen uitvoeren als we onafhankelijk zijn. Dat werd door iedereen gerespecteerd. Mensen gingen heel constructief het gesprek met ons aan. Dat merk je aan de toon en de houding. Er was geen afwachtende houding. In de verschuiving van het toezicht op accountants naar de AFM werden we als kwartiermakers meegenomen. Dat was een

ingewikkelde operatie voor zowel de AFM, als de SRA en de NBA. De partijen bewandelden zelf de weg die naar die nieuwe rolverdeling voerde, maar ze wilden weten wat we vonden van de taak die ze oppakten. Een aangename verrassing waren de ontmoetingen met jonge accountants. Dat is een hele diverse groep mensen die veel energie creëert. Blijf alsjeblieft zo, zou ik ze willen vragen."

### Dilemma

De Vries: "Gesprekspartners vroegen verschillende malen of we niet langer wilden aanblijven als kwartiermaker. Bijvoorbeeld na de val van het kabinet, om zo druk op het dossier te houden zolang er nog geen nieuwe Tweede Kamer is. We hebben dat uiteindelijk niet gedaan. We hebben hele bevlogen en betrokken mensen ontmoet. Accountants die met liefde voor het vak en vanuit een eigen motivatie met aanbevelingen van de AFM aan de slag gingen. Dat is ook een dilemma. De slotrapportage vraagt om een eindoordeel dat over het grote geheel gaat, maar je wilt dat het ook recht doet aan alle individuen die je heb gesproken." ←

## AANBEVELINGEN EN AANMOEDIGINGEN

**De Kwartiermakers toekomst accountancysector overhandigden hun slotrapportage 'Druk en tegendruk' op 21 november 2023 in Den Haag aan demissionair minister Kaag van Financiën. Het rapport biedt een reeks 'aanbevelingen en aanmoedigingen' voor het accountantsberoep.**

Belangrijkste conclusie: Het accountantsberoep heeft de afgelopen jaren onvoldoende voortgang geboekt om gezag en vertrouwen te herwinnen. De sector is traag en risicomijdend, moet meer veranderingsbereid zijn en het zelfreinigend vermogen vergroten. De slotrapportage schetst een sector die onder druk staat, vanuit de gecontroleerde onderneming, commerciële druk, tijdsdruk en een groeiend takenpakket. Dat vereist tegendruk van accountants en hun organisaties.

Een onafhankelijke houding en professioneel-kritische instelling is essentieel. De sterke druk op de output binnen accountantsorganisaties nodigt uit tot het "afsnijden van bochten". Het beroep moet meer experimenteren op het gebied van innovatie, fraude en continuïteit. De invoering van kwaliteitsindicatoren (*audit quality indicators*) is belangrijk.

Uit onderzoeken naar *joint audit*, intermediair en structurele splitsing blijkt dat ingrijpen in de structuur van de sector nu niet wenselijk is. Maar de kwartiermakers houden de route naar operationele splitsing open als mogelijke ingreep in de sector. Ze pleiten wel voor meer en beter toezicht. Zo moet de AFM "goed gefinancierd en bewapend blijven" om het beroep scherp te houden. Meer onafhankelijkheid en "afdoende financiering" van de NBA is wenselijk.

De kwartiermakers omarmen de adviezen van de Expertgroep over het beroepsprofiel en de herinrichting van onderwijs en permanente educatie en vragen de sector om daarmee vaart te maken. Verankering in de Wet toekomst accountancysector is een belangrijke stap in de uitvoering van de aangekondigde maatregelen. De kwartiermakers roepen de politiek op zoveel mogelijk vaart te maken met het wetsvoorstel en om druk op de sector te houden.