

# Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2009-2010



# PROXYON

- Delivers Finance & Control solutions based on standard SAP
- Acts as an optimizer of your Finance & Control processes
- Consists of a dedicated team of Business Process Experts
- Prides itself in adopting and applying new SAP technology
- Makes a difference with customer propositions:
  - Financial Supply Chain Management
  - Financial Closing Cockpit
  - Governance, Risk and Compliance
  - Information Lifecycle Management

# Trends in Accountancy

Risico's en kennisdeling



## George, een wegenkaart en een proactieve houding.

**Fortis Bank  
Nederland**

**Bram Hage, CEO Partner Logistics, aan het woord over zijn accountmanager George Kosterink:**

"Ik ken geen ondernemer die er niet mee te maken heeft: zonder bedrijfsfinanciering geen business, maar zonder business ook geen financiering. Deze impasse werd bij ons doorbroken door George.

Het ging om een vernieuwd concept voor een geautomatiseerd opslagsysteem voor vrieshuizen. George Kosterink was mijn contactpersoon bij Fortis Bank Nederland en hij kwam met het idee om zelf met onze belangrijkste potentiële klant te gaan praten.

Dus stapte hij in de auto naar Kruiningen. De wegenkaart hielp hem niet om het te vinden, maar gelukkig kwam hij er wel. Hij had er een gesprek dat hem het vertrouwen gaf dat hij nodig had.

Zonder George had Partner Logistics niet gestaan waar het nu staat.

Hij zag opportuniteiten, waar anderen het vooral over de risico's hadden. Hij begreep de business en zag de reikwijdte van onze plannen. Inmiddels zijn we uitgegroeid tot een omvangrijke onderneming en onze bank gaat daarin mee door ons proactief te blijven ondersteunen."

Wilt ook u eens praten met een partij die zich in u en uw business verdiept? Kijk dan voor een Business Centre bij u in de regio op [www.fortis.nl](http://www.fortis.nl).

Commercial Banking

# Trends in Accountancy

Brancheverkenning 2009-2010

De wet is voor elk advocatenkantoor gelijk. Het zijn de mensen die het verschil maken. Bij Van Diepen Van der Kroef zijn dat advocaten die zich met passie en creativiteit voor u inzetten. Zeker als het op preventie aankomt zijn we in staat om pro-actief oplossingen te bieden nog voordat er problemen ontstaan. Waardoor risicomangement niet zelden kansenmanagement wordt. En waardoor we het hardop durven zeggen: Welkom bij de winnaars.

Voor inlichtingen kunt u contact opnemen met Reyn Snouckaert van Schauburg (r.snouckaert@vandiepen.com) en Arthur van der Kroef (a.vanderkroef@vandiepen.com). Zij zullen uw vraag behandelen of u doorverwijzen naar een van de specialisten op een van onze zes vestigingen.



[www.vandiepen.com](http://www.vandiepen.com)

Welkom bij de winnaars

# Inhoudsopgave

1. <i>Introductie</i> .....	8
2. <i>Themaverkenning Risico's en kennisdeling</i> .....	10
3. <i>Analyse enquête over risico's</i> .....	16
4. <i>Interviews</i> .....	28
1. Jaap van Manen 'Accountant mag vaker op de Bühne gaan staan' .....	29
2. Leon van den Nieuwenhuijzen 'Zichtbaarheid en toegevoegde waarde van accountantsvak moet omhoog' .....	33
3. Gijs de Vries 'Vooral kijken naar risico's in de keten' .....	36
4. Dick Korf 'Geen kramp in communicatie tussen accountant en maatschappij' .....	39
5. Thijs Smit 'Internal audit moet geen al te grote broek aantrekken' .....	42
6. Arnold Schilder 'Accountants moeten meer op inhoud durven discussiëren' .....	44
7. Eize Wielinga 'Ook een onmogelijke discussie moet je durven voeren' .....	47
8. Benno Baksteen 'Open meldingscultuur essentieel voor kennisdeling' .....	50
5. <i>Cijfers en data</i> .....	54
Colofon .....	79
Adverteerdersindex .....	80

Dé vacaturesite voor financiële professionals

Wel weer toe aan een opgaande lijn?



[www.highfinancials.nl](http://www.highfinancials.nl)

- **Dé vacaturesite voor financiële professionals**  
bereik een publiek van hoog gekwalificeerde registeraccountants, registercontrollers en it-auditors
- **Hoog opleidingsniveau gegarandeerd**  
naast titel (RA, RC, RE, RO) ook zoeken op aanvullende kennis en vaardigheden mogelijk
- **Gericht adverteren**  
tegen een fractie van de kosten vergeleken bij de traditionele media
- **Gratis toegang tot onze cv-database**  
bij plaatsing van een vacature
- **Gratis vacaturemelding per e-mail**  
werkzoekenden ontvangen nieuwe vacatures die matchen met hun profiel



De beroepsorganisatie  
van registeraccountants



de beroepsorganisatie van IT-auditors



# 1

# Introductie

# 1 Introductie

Kennis delen. Het klinkt als een vanzelfsprekendheid dat accountants dat doen, maar is in werkelijkheid een thema dat in deze beroepsgroep nog in de kinderschoenen staat. Dat heeft onder andere te maken met de aard van het beroep, waarin geheimhouding over cliënten een belangrijke rol speelt. Die geheimhouding hoeft echter geen beletsel te zijn om kennis van risico's of andere ontwikkelingen op anonieme basis met elkaar – en in breder maatschappelijk verband – te delen. Het gaat hierbij om thema's die direct voortvloeien uit de accountantscontrole – zoals signalen over de kwaliteit van de financiële functie – maar ook om aanpalende thema's. Sommigen spreken in dit verband van de 'bijvangst' van de accountantscontrole.

Het NIVRA zet dit jaar de eerste stappen om kennis daarover te delen. In deze uitgave leest u het hoe en waarom daarvan, de visie van een aantal deskundigen en de resultaten van een enquête onder de leden. De eerste stappen in de pilot laten zien dat er een duidelijk kans ligt om de (sector)expertise van accountants beter te ontsluiten voor betrokken maatschappelijke partijen en ook dat deze partijen zeer enthousiast reageren op het initiatief. Tegelijkertijd is het zaak de ambities te temperen: het vak zal met vallen en opstaan leren hoe dit initiatief, dat past in een tijdgeest van verdere transparantie, kan uitgroeien tot een vanzelfsprekendheid. Liefst een vanzelfsprekendheid die met gezag signalen kan afgeven en daarmee een grote toegevoegde waarde kan leveren voor de maatschappij.

Ik wens u veel leesplezier

Berry Wammes  
directeur a.i. Koninklijk NIVRA

**2**

**Themaverkenning**

**Risico's**

**en kennisdeling**

## 2 Thema- verkenning

# Risico's en kennisdeling

De maatschappelijke waarde  
van de bijvangst van accountants

Accountants hebben een unieke positie in de maatschappij. Ze kijken met grote regelmaat in de keuken van een grote diversiteit aan organisaties en bouwen daar veel kennis op over de financiële bedrijfsvoering, risicomangement en daaraan verwante thema's. Deze kennis gebruiken ze voor het verkrijgen van zekerheid over de jaarrekening en voor het adviseren van de bestuurders en commissarissen. Bepaalde onderdelen van die kennis hebben niet alleen waarde voor de individuele onderneming, maar ook voor andere belanghebbenden en de maatschappij in bredere zin. De collectieve kennis van accountants kan bijvoorbeeld een waardevolle bijdrage leveren aan het vroegtijdig signaleren van bepaalde risico's in een sector.

De collectieve signaleringsfunctie van de accountant is tot nu toe onderontwikkeld. Ook in de nasleep van de kredietcrisis kwam dat nadrukkelijk aan de orde. Op zich valt het individuele accountants niet aan te rekenen dat zij de kredietcrisis niet zagen aankomen. Inherent aan de controle van de jaarrekening is immers dat de accountant zich beperkt tot de onderneming in kwestie. Hier en daar werd echter wel geopperd dat accountants als beroepsgroep wat eerder aan de bel hadden kunnen trekken over de risico's van de financiële sector als geheel. Douglas Carmichael, de eerste chieft auditor van de Amerikaanse Public Company Accounting Oversight Board sprak in een lezing over de „*dynamic theory that connects society's need for reliable financial information to the ability of auditing methods to meet this need*” en wees daarmee impliciet ook op de maatschappijbrede verantwoordelijkheid van het accountantsvak.

In Nederland kwam er onder andere kritiek bij monde van AFM-voorzitter Hans Hoogervorst die zich afvroeg of accountants zich bij de controle van financiële instellingen niet meer moeten concentreren op het grote geheel in plaats van op technische details. En hadden ze

niet beter moeten communiceren met toezicht-houders als De Nederlandsche Bank? Het zijn terechte vragen die adequate antwoorden verdienen.

Nog voordat die kritiek zich manifesteerde was het NIVRA al begonnen met het project Kennis Delen, met als achtergrond het besef dat het accountantsberoep inderdaad mogelijkheden heeft om de collectieve kennis van sectoren of risico's beter te ontsluiten. Het project beoogt de latente risico's per bedrijfstak te inventariseren, en deze uiteindelijk te signaleren bij brancheverantwoordelijken, toezichthouders of wetgever. In dit project wordt niet alleen de expertise van de controlerende accountant betrokken, maar ook die van accountants die op vele plaatsen in het bedrijfsleven actief zijn.

De monitoring richt zich op het verkrijgen van signalen die kunnen duiden op structurele problemen in een specifieke sector en het gaat hierbij om risico's die een duidelijk raakvlak hebben met de functie van een accountant: de beheersing van financiële en administratieve zaken. Het NIVRA kan de informatie die uit de monitoring voortvloeit gebruiken in de richting van belanghebbenden, brancheorganisaties, wet- en regelgevers en de media om eventuele 'early warnings' af te geven.

De geheimhoudingsplicht van een accountant speelt een cruciale rol bij het opzetten van zo'n systeem. Geheimhouding en Chinese muren behoren immers van oudsher tot de basisingrediënten van het beroep. Het is vanuit die achtergrond dan ook niet vreemd dat accountants – op een enkele uitzondering na – niet hebben gewaarschuwd voor de risico's van een systeemcrisis. Ze hadden eenvoudigweg geen zicht op systeembrede ontwikkelingen en deelden kennis van individuele cliënten niet met elkaar. Het inzicht in risico's op macroniveau was voorbehouden aan toezichthouders die de normen voor de solvabiliteit van de financiële instellingen bepalen en controleren, en in staat zijn ondernemings-

specifieke informatie te aggregeren op sector-niveau. Toch is het wel degelijk mogelijk om – binnen de grenzen van de geheimhouding en de rol van de accountant bij individuele ondernemingen – de collectieve kennis van accountants beter te ontsluiten.

## **Intensievere kennisuitwisseling met toezichthouders**

Een belangrijk onderdeel van effectieve kennisdeling is een optimale relatie met toezichthoudende instanties in de financiële sector. Het NIVRA heeft geconstateerd dat het zogenaamde tripartiete overleg tussen toezichthouder, bank en accountant de afgelopen jaren onvoldoende functioneerde. Het overleg moet vaker plaatsvinden en meer een interactief karakter krijgen. Uit een rondetafelgesprek met betrokkenen kwam duidelijk naar voren dat de instrumenten voor een goede kennisuitwisseling er wel zijn, maar dat het er om gaat om deze instrumenten ook goed te gebruiken. Het overleg moet geen al te formeel gesprek zijn, en de thema's die er werkelijk toe doen moeten helder worden benoemd, zonder verkrampd vast te houden aan de formele eisen. Ook dient dit tripartiete overleg niet alleen beperkt te blijven tot de banken maar ook gestalte te krijgen bij andere financiële instellingen zoals pensioenfondsen en verzekeraars. Het overleg moet ten slotte beter aansluiten bij de actuele thema's binnen de desbetreffende sector.

Waar het om gaat is dat het accountantsvak door deze kennisdeling ook een rol kan spelen als hoeder van het totale financiële systeem. Daarin is een sleutelrol voor de beroepsorganisatie weggelegd: naast het kantorenoverleg dat de accountant heeft met DNB, zou de beroepsorganisatie een of twee keer per jaar met DNB moeten spreken over opvallende en relevante ontwikkelingen in de sector, op basis van wat individuele accountants bij hun klanten waarnemen.

## Slimme technologie voor signaleren systeemrisico's

De oplossing om te komen tot observaties over systeemrisico's schuilt wellicht ook voor een deel in technische ontwikkelingen. De gewenste transformatie van individuele micro-observaties tot algemene macro-observatie is nu al mogelijk, zo schreef Philip Elsas in een opinieverhaal op Accountant.nl. Die oplossing kent al jarenlang brede toepassing bij fysieke en logistieke producten en diensten en is gebaseerd op barcodes en tracking-and-tracing-software. Voor een effectieve en efficiënte signalering van systeemrisico's is een soortgelijke aanpak mogelijk, door XBRL-tagged financiële producten in een standaard software-applicatie. Elsas doelt hierbij onder meer op de beweging die op gang is gebracht door een consortium met onder meer automatiseerder IBM dat de mogelijkheden onderzoekt om door verregaande standaardisatie van data beter inzicht te krijgen in systeemrisico's van de financiële sector. Een van de geestelijke vaders van dit project, Rick Bookstaber, gepromoveerd aan MIT en afkomstig van Wall Street spreekt van een Quantum Leap in risk management en onderscheidt drie sleutelindicatoren voor systeemrisico:

1. Gedrang in markten: veel speculanten trekken naar dezelfde handel, waardoor de prijzen worden opgedreven.
2. *Hot spots* van hoge *leverage*: de ratio tussen geleend geld en eigen geld.
3. Verbindingen tussen markten in geval van een crisis.

De drie genoemde macro-indicatoren komen tot stand door aggregatie van de relevante microdata op het niveau van individuele bedrijven. Bij het vergaren van deze gegevens kan de accountant een grote rol spelen, omdat deze beoordeelt of de interne controlemaatregelen en prikkels zodanig zijn dat er sprake is van betrouwbare gegevens.

De potentie is groot, want zoals Bookstaber het ooit formuleerde: „*The audit profession*

*is knee-deep in the data, but does not have the means to collate and aggregate it.*” Door het op nieuwe wijze combineren en configureren van bestaande technologie is dit echter volgens Elsas vlot te realiseren.

## Eerste resultaten project Kennis Delen

De aftrap van het project Kennis Delen vond plaats in de zomer van 2009 door een enquête aan alle actieve leden te versturen over de risico's die zij bij hun cliënten zien. Het gaat hier om een eerste inventarisatie die in de komende jaren kan worden verfijnd. Een analyse van de resultaten van deze enquête treft u aan in hoofdstuk 3 van deze publicatie.

Belangrijker dan de precieze uitkomsten van deze enquête is een verdieping en interpretatie ervan door specialisten. Om die reden organiseerde het NIVRA in september en oktober enkele expertbijeenkomsten met sectorspecialisten. Het doel van deze bijeenkomsten is om inzicht te krijgen in de risico's en problemen van bepaalde sectoren. Deze kennis kan vervolgens in breder verband worden gedeeld.

In deze publicatie treft u verder een reeks interviews aan over het thema kennis delen. Het nut en de noodzaak van een betere kennisdeling wordt daarin nadrukkelijk erkend.

Leon van den Nieuwenhuijzen, directeur Beleidscontrol Defensie blijkt in het interview een van de fervente voorstanders van een grotere maatschappelijke rol. Hij vraagt zich onder meer hardop af: „Waarom kan de beroepsgroep niet gezamenlijk een rapport uitbrengen over de risico's en problemen die men voorziet vanuit de eigen expertise? Dat zou zowel de zichtbaarheid als de toegevoegde waarde in de maatschappij een enorme impuls geven. De accountant moet leren om beter te kijken naar wat de maatschappij bezig houdt, om de claim van vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer waar te maken. Als

het beroep in staat is om dat te doen, krijg je ook spreektijd bij de minister om je punt te maken. De beroepsgroep wordt dan serieus genomen.”

Dick Korf, partner KPMG, wil ook graag stappen zetten in die richting en in elk geval de kramp halen uit de communicatie tussen accountant en maatschappij, maar wijst wel op de noodzaak van een normenkader en schetst dat aan de hand van een casus: „Met de teloorgang van Icesave kwam direct een flinke discussie op gang over de agressiviteit waarmee banken geld ophaalden bij spaarders. In diezelfde week waren op televisie commercials te zien van andere prijsstuntende banken die dezelfde tarieven boden als Icesave. Moeten accountants dan opstaan om te wijzen op de risico's daarvan? Ik vind van niet, want dan matig je je een oordeel aan op een manier zoals elke buitenstaander het kan doen. Bovendien vergroot je dan de maatschappe-

lijke verwarring over de verantwoordelijkheid van de accountant.”

Ook de interviews met mensen van buiten de accountancy zijn inspirerend en verfrissend. Zo vertelt oud verkeersvlieger Benno Baksteen over het signaleringssysteem van de luchtvaart dat in de afgelopen decennia steeds verder is verfijnd. In deze sector is het heel gebruikelijk om ervaringen bottom-up te delen met anderen. Het zit in de standaard routines opgenomen: zo wordt elke vlucht – ook als er geen enkele aanleiding is tot ongerustheid – na afloop uitgelezen in een veiligheidssysteem en nog eens geanalyseerd op mogelijk belangrijke signalen die van belang kunnen zijn voor de veiligheid van het toestel.

Zo systematisch heeft het accountantsvak de kennisdeling vooralsnog niet georganiseerd. Het begin is echter gemaakt en de komende jaren kunnen gaandeweg stappen worden gezet. Elke mars begint met een eerste stap.

# RULES DONT RULE

AL HOOGSTE, NIET MEER WILDEN, DAT ER REEKS NIEUW BEGRIEPEN VAN HET NIEUW  
WOLVEN WILLEN, HET NIEUW EN ALLEN DAT ER REEKS, LATEN ZIJN EN  
DE WILLEN, NIET WILLEN.

DE WILLEN, NIET WILLEN, DE VRIJHEID, NIET WILLEN, DE WILLEN, NIET WILLEN,  
DE WILLEN, NIET WILLEN, DE WILLEN, NIET WILLEN.

NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,  
NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN.

DE WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,  
NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,  
NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN.

NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,  
NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,  
NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN.

NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN, NIET WILLEN,

Ga verder met Mazars.



# 3

## Analyse enquête over risico's

# 3 Analyse enquête over risico's

In de zomer van 2009 stuurde het NIVRA een enquête aan alle actieve leden. Het doel was om inzicht te krijgen in wat accountants als belangrijke risico's zien bij hun cliënten. Deze enquête is tevens een eerste aanzet tot een betere kennisdeling met maatschappelijke partijen, zoals in het hoofdstuk hiervoor is beschreven. In dit hoofdstuk leest u de belangrijkste uitkomsten van deze enquête. In hoofdstuk 5 treft u de volledige cijfermatige resultaten.

## **Respondenten: hoog niveau, met name uit grotere organisaties**

De online enquête werd volledig ingevuld door 587 respondenten. 42 procent is werkzaam als accountant in business, veertig procent is werkzaam als openbaar accountant, en zestien procent is werkzaam in de internal audit van een organisatie. Twee procent is niet (meer) werkzaam.

Een van de opvallende zaken is dat van de 233 openbaar accountants iets meer dan de helft werkzaam is als partner. Dat sluit ook aan bij de hoge gemiddelde werkervaring: ruim vijftig procent heeft meer dan vijf jaar werkervaring in de huidige functie. Dat duidt erop dat deze enquête hoofdzakelijk is ingevuld door de bovenlaag van de in de openbare accountancy werkzame personen. Ten slotte is ook duidelijk dat het in hoofdzaak gaat om respondenten van grotere organisaties: bijna de helft is werkzaam bij een organisatie van meer dan 500 medewerkers, nog eens 28 procent bij een organisatie die een omvang heeft van 21 – 500 medewerkers.

## **Belangrijkste risico's**

De door de respondenten genoemde belangrijke risico's weerspiegelen voor een deel de tijdgeest. Op nummer 1 en 2 staan respectievelijk de prijsontwikkelingen in de markt en de liquiditeit, genoemd door respectievelijk 32 en 31 procent. Dit zijn thema's die juist in de huidige econo-

mische crisis sterk spelen. Er bestaan wel grote verschillen per sector. Zo scoren deze risico's in de sector vervoer logistiek en opslag maar liefst 68 en vijftig procent, terwijl prijsontwikkelingen in de bankensector maar door vier procent als een belangrijk risico wordt gezien.

Het derde belangrijkste risico is 'onvoldoende capaciteit/kwaliteit personeel'. Dit wordt door 27 procent van de respondenten genoemd als belangrijk risico, op de voet gevolgd door overregulering (26 procent) en bedrijfscultuur/kritisch vermogen (25 procent). Opmerkelijk is dat slechts zeven procent meent dat er risico's schuilen in de kwaliteit van het externe toezicht en in deregulering (twee procent) worden al helemaal geen risico's gezien.

Aan de respondenten is ook gevraagd of zij de reactie van de verantwoordelijke bestuurders en commissarissen op de geschetste risico's afdoende vinden. Opmerkelijk is dan onder

meer dat de meerderheid van de respondenten meent dat zij ten aanzien van het risico integriteit bestuur/management onvoldoende responsief zijn. Ten aanzien van de twee belangrijkste risico's – prijsontwikkelingen in de markt en liquiditeit - meent men overall wel dat de respons adequaat is. Blijkbaar zijn bestuurders en commissarissen in de optiek van accountants voldoende doordrongen van de ernst van de economische situatie.

De antwoorden op de vragen kunnen worden uitgesplitst naar de sector waarin de desbetreffende accountant werkzaam is c.q. waarin men het beste bekend is. Voor de sectoren waarbij sprake was van meer dan veertig respondenten is een korte analyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de meest in het oog springende resultaten. Voor deze sectoren is tevens een grafiek opgenomen waar de hoogst scorende risico's zijn afgezet tegenover de mate waarin bestuurders in deze sector maatregelen nemen om de risico's tegen te gaan.

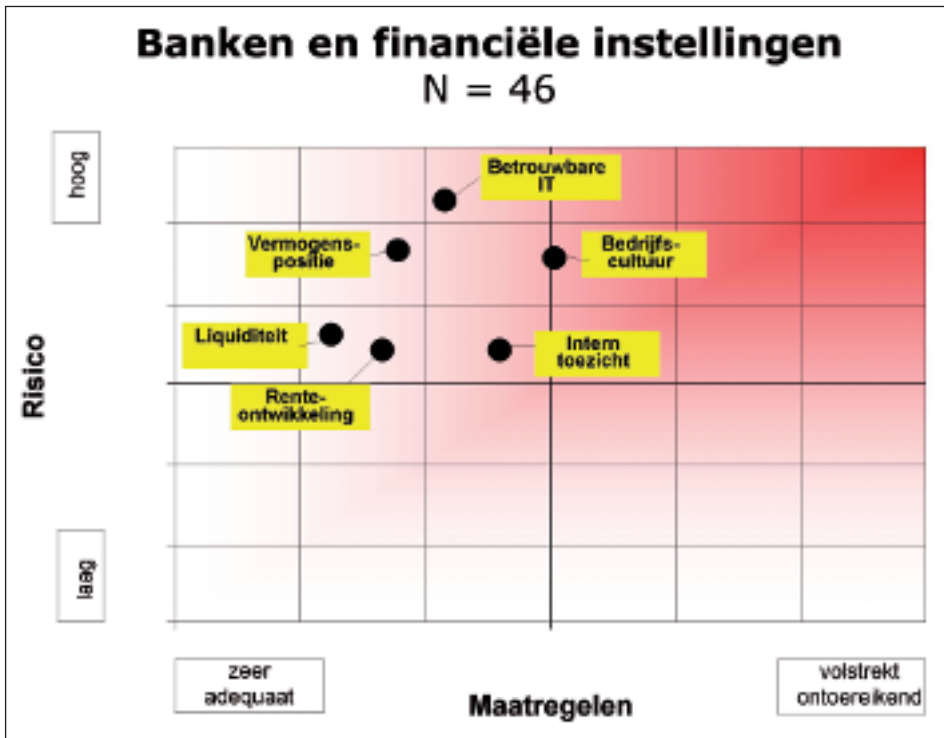
i n t e r i m   m a n a g e m e n t  
f i n a n c e   p r o f e s s i o n a l s  
c o n s u l t i n g



f i n a n c e

v o o r  
P r o f e s s i o n a l s  
d o o r  
P r o f e s s i o n a l s

w w w . s i s - f i n a n c e . n l

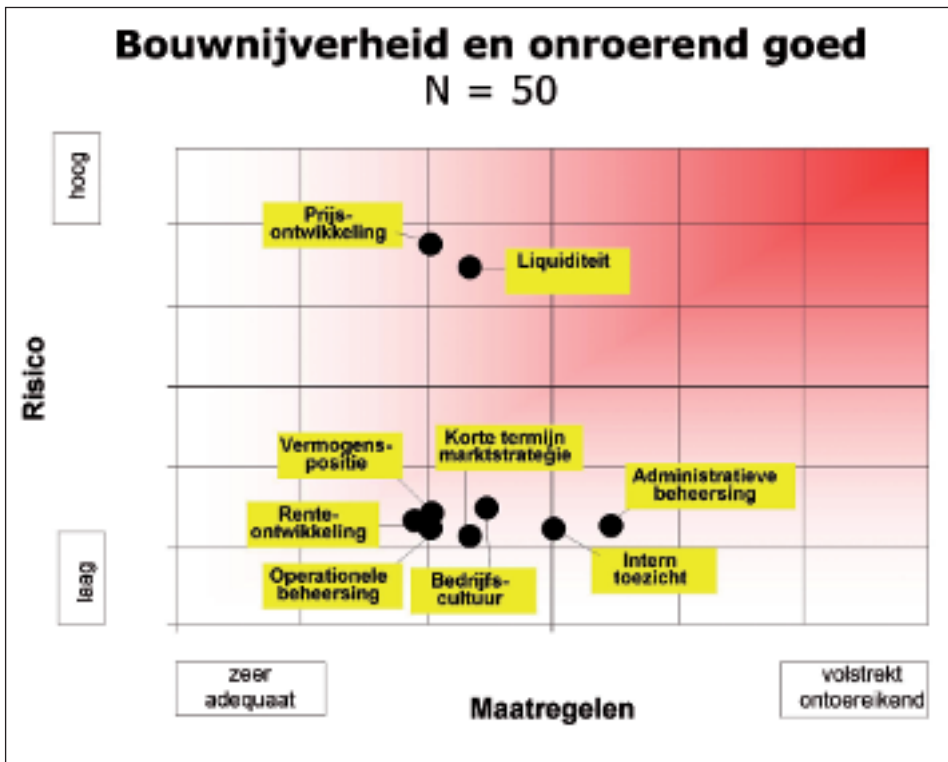


### Banken en financiële instellingen: 46 respondenten

De respondenten komen hier in hoofdzaak uit het bankwezen zelf (internal audit en accountant in business). Zij signaleren een duidelijk andere top drie van belangrijkste risico's dan de overall top drie. Achtereenvolgens ziet men de betrouwbaarheid van IT-systemen

(genoemd door 41 procent), de bedrijfscultuur (39 procent) en vermogenspositie/liquiditeit (beide 37 procent) als belangrijkste risico's.

Zowel ten aanzien van de IT-systemen als ten aanzien van de bedrijfscultuur zijn bestuurders en commissarissen zich volgens de respondenten voldoende bewust van de noodzaak om te anticiperen op dit risico.



### Bouwnijverheid en onroerend goed: vijftig respondenten

Het is nauwelijks verrassend te noemen dat de prijsontwikkelingen in de markt en de liquiditeit worden genoemd als belangrijkste risico's in deze sector, met een score van zestig respectievelijk 54 procent. Dat heeft waarschijnlijk veel te maken met de economische crisis, en de respons door bestuurders en commissarissen wordt door de respondenten als goed aangemerkt. Dat ligt wat genuanceerder ten aanzien van integriteit bestuur/management (genoemd door 24 procent) en de bedrijfscultuur (eveneens 24 procent): daar

is juist een sterk verdeeld beeld te zien op de vraag of de respons afdoende is.

Ook opmerkelijk is dat het thema fraude met achttien procent relatief laag scoort in deze sector die de naam heeft bol te staan van de fraude. Ten slotte valt nog op dat de categorie accountants in business en interne accountants een ander risicobeeld hebben dan de openbaar accountants: de thema's integriteit bestuur/management en bedrijfscultuur scoren bij de openbaar accountants veel lager. Kennelijk hebben de accountants die zelf in de organisatie werkzaam zijn een heel ander beeld dan hun externe collega's.



### Zakelijke dienstverlening: 104 respondenten

De antwoorden ten aanzien van de perceptie van risico's vertonen geen echte uitschieters in deze sector. De top drie van risico's bestaat uit achtereenvolgens prijsontwikkelingen in

de markt (31 procent), onvoldoende capaciteit/kwaliteit personeel (dertig procent) en kwaliteit bestuur (dertig procent). Ten aanzien van het laatste is het beeld verdeeld of bestuurders/commissarissen wel voldoende responsief zijn: circa de helft meent van niet.



# ‘Stel je voor... jouw werk is belangrijk voor ruim vier miljoen mensen’

Annick Ploumen, professional bij APG in Heerlen

‘De belangen bij APG zijn gigantisch. We zijn een van de grootste uitvoerders van pensioenen ter wereld. Stel je voor... ruim vier miljoen mensen zijn van ons afhankelijk voor hun pensioen. De samenleving om ons heen verandert, dus veranderen wij mee. We zijn continu bezig met het vernieuwen van onze organisatie. Alleen zo kunnen we onze klanten goed blijven helpen.’

## APG zoekt een ambitieuze (Senior) Auditor

### Standplaats Heerlen

#### Wat je doet

Je verricht onderzoeken en bijzondere (accountants) controles. Daarnaast adviseer je het lijnmanagement over de opzet van de administratieve organisatie, interne beheersing en kwaliteit van de uitvoering. Je doet voorstellen voor de verbetering van de effectiviteit en efficiency van het accountancybeleid. Ook neem je deel aan project- en werkgroepen en vertegenwoordig je de afdeling Accountantsdienst.

#### Wat je meebrengt

Je hebt een Academische opleiding Rechten, afgestudeerd RA. Of Heao/RA of studierend voor RA.

Ook heb je een aanvullende specialistische opleiding gericht op controle. Goede kennis van de Engelse taal.

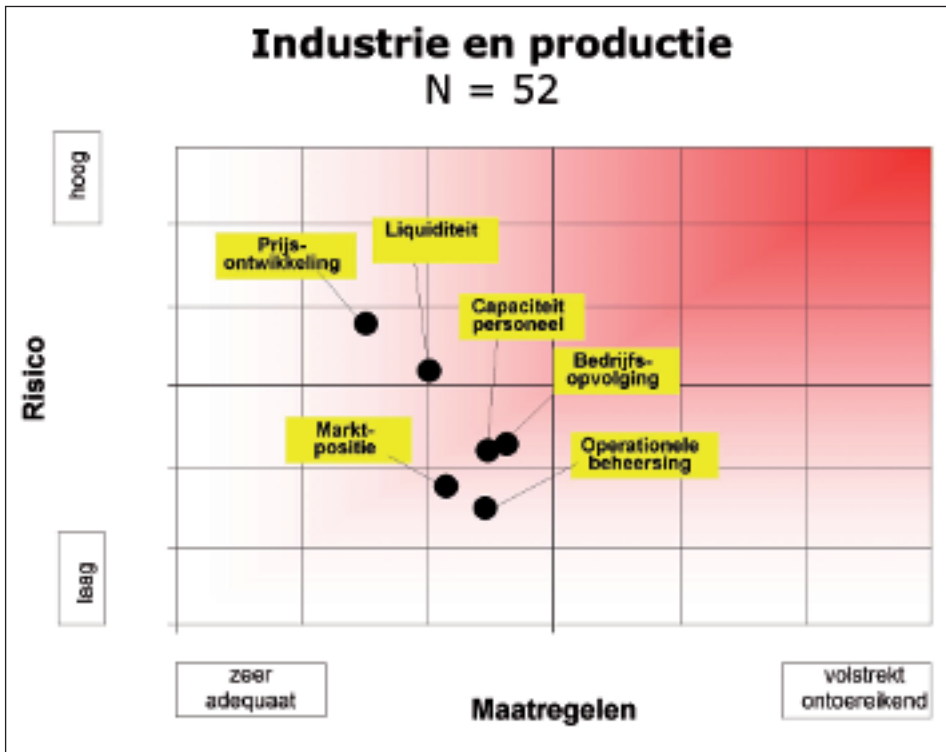
#### Wat we bieden

Dit is een functie van 40 uur. Je krijgt uitstekende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, en alle mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen via opleidingen en trainingen.

#### Geïnteresseerd?

Wil je meer weten over de inhoud van de functie of wil je reageren? Ga dan naar [www.werkenbijapg.nl](http://www.werkenbijapg.nl) en stel je voor...

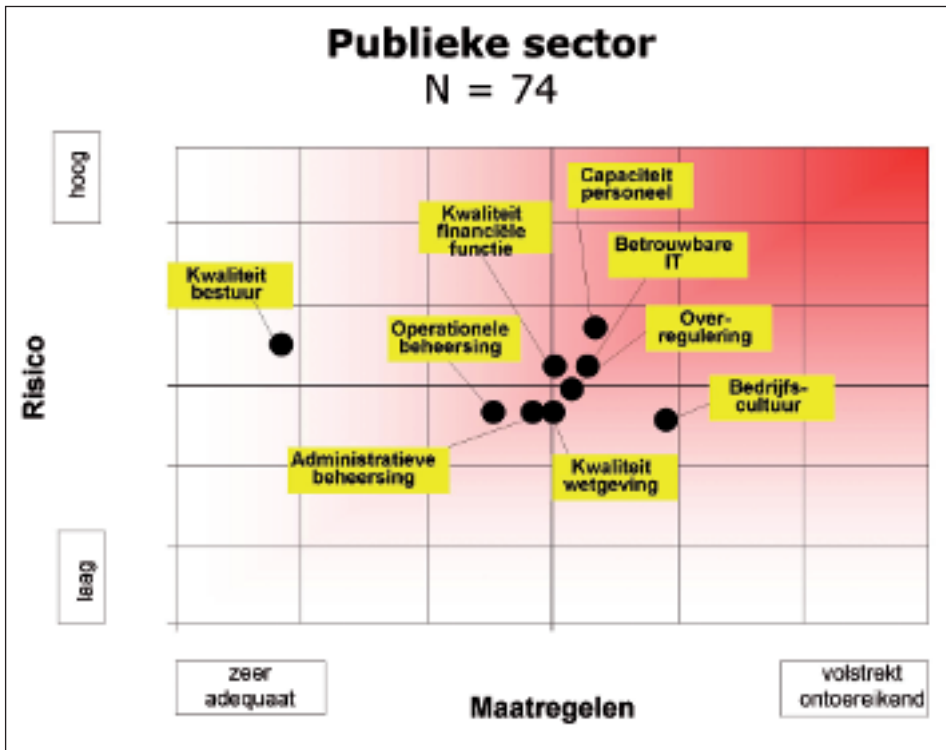




### Industrie en productie: 52 respondenten

Ook voor deze sector geldt dat twee voor-  
spelbare risico's – prijsontwikkelingen op  
de markt en liquiditeit – de ranglijst van  
gesignaleerde risico's aanvoeren, beide met  
een score van 48 procent. Opvallend is dat het  
aspect bedrijfsopvolging als derde risico wordt

genoemd met 31 procent. Dat is veel hoger  
dan overall (tien procent) en hier geldt, zoals  
bij veel vragen het geval is, een diffuus beeld  
ten aanzien van de vraag of er voldoende  
wordt geanticipeerd op dit risico: 38 procent  
meent van niet.



#### Publieke sector: 74 respondenten

De top drie van risico's in de publieke sector is duidelijk anders dan in de andere sectoren en bestaat achtereenvolgens uit onvoldoende capaciteit/kwaliteit personeel (genoemd door 45 procent), kwaliteit bestuur (38 procent) en kwaliteit financiële functie (35 procent). Blijkbaar leeft het beeld dat de kwaliteit op een breed front omhoog moet. Opmerkelijk is dat openbaar accountants kritischer zijn op de kwaliteit van de financiële functie dan hun interne collega's: van

de openbaar accountants noemt maar liefst 59 procent dit als een risico, terwijl dat cijfer op 28 procent ligt bij de interne accountants/accountants in business. Een overgrote meerderheid van de openbaar accountants ervaart de respons als niet toereikend.

Het tegenovergestelde beeld ontstaat ten aanzien van de kwaliteit van het bestuur: van de openbaar accountants noemt 24 procent dit als risico, terwijl hun interne collega's hier 42 procent scoren. Zij vinden in meerderheid de respons van bestuurders/commissarissen onder de maat ten aanzien van dit risico.

## Open vraag

Aan de respondenten is ook een open vraag gesteld over welk signaal het accountantsberoep zou moeten afgeven aan de maatschappij.

Veel respondenten hebben hier de kans gegrepen om hun visie te geven op belangrijke ontwikkelingen in het vak. Een van de zaken die regelmatig terugkeert in de commentaren is het thema 'reikwijdte' van de rol van een accountant. „Accountants kunnen niet alles zien en mitigeren”, zo stelt een respondent, en een ander stelt dat accountants helemaal geen signalen naar de maatschappij zouden moeten afgeven: „(...) Hij is verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid van de financiële cijfers van het afgelopen boekjaar. Niet meer en niet minder. Risicomanagement binnen een concern wordt op een geheel ander niveau en level bedreven dan de risico-analyse in het kader van de jaarrekening.”

Tegelijkertijd zijn er ook voorstanders van een bredere invulling van de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid. Dat is nuttig, zo meent een respondent, maar: „We kunnen pas systeemrisico's of breed aanwezige risico's signaleren indien er voldoende massa is. Met andere woorden, meerdere accountants dienen dezelfde risico's te zien alvorens we met recht kunnen spreken over algemene risico's.” Weer een ander meent dat het vak op dit punt

volledig heeft gefaald in de aanloop naar de kredietcrisis, vooral met betrekking tot het onderkennen van het risico van hedgefonds en pyramideschema's.

Een ander vaak voorkomend thema is dat van de neiging om na incidenten een vloed aan wet- en regelgeving te creëren. Dat is een doodlopende weg, zo menen tal van respondenten. „Heb niet de hoop of het geloof dat we met extra regels in staat zijn om risico's beter te beheersen”, zo schrijft een respondent. Een ander: „Denk goed na over het te veel aan regelgeving. De bureaucratie en controle instanties zijn enorm toegenomen, dit moet minder kunnen. We moeten geen bestel krijgen op basis van ervaring bij vijf procent uitwassen, waardoor 95 procent van de goede bedrijven met enorm veel regelgeving worden belast.”

Bovendien: „Het mondt doorgaans uit in een set van regels die uitnodigt om de grenzen daarvan op te zoeken. Lees het artikel 'Greed is good (to a point)' van Fareed Zakaria in Newsweek er maar op na.” In aansluiting daarop menen velen dat het gaat om de tone at the top: „Geloven is goed, controle is beter (en noodzakelijk), maar nog beter is dat leiders zich laten leiden door geweten, overtuigingen en principes.” Dat is volgens velen de uitdaging waar we voor staan.

# UAMS

## Partner in Management

The University of Antwerp Management School (**UAMS**) is a young and ambitious business school in the heart of Europe. Building on the long tradition of academic learning of its parent institution the University of Antwerp, UAMS has already carved out an important place for itself on the international stage.

UAMS aims to develop managers for key roles in the global business community and passionately promotes **entrepreneurship, leadership and professionalism**.

UAMS prides itself on the combination of academic and scientific excellence provided by its courses, which are **tailored to real-life business practices**.

UAMS shows its lifelong commitment to learning by offering Executive Masters, Master Classes and Executive Programmes in e.g.

- **General Management**
- **Financial Management & Accounting**
- **Personal Financial Planning**
- **IT Management**

More information: [www.uams.be](http://www.uams.be)  
Sint-Jacobsmarkt 9-13, BE 2000 Antwerp  
Tel. +32(0)3 265 49 89 - [info@uams.be](mailto:info@uams.be)

Knowledge  
connects people



# 4 Interviews

# 4 Interviews

1. *Jaap van Manen*  
„Accountant mag vaker op de Bühne gaan staan”

2. *Leon van den Nieuwenhuijzen*  
„Zichtbaarheid en toegevoegde waarde van accountantsvak moet omhoog”

3. *Gijs de Vries*  
„Vooral kijken naar risico's in de keten”

4. *Dick Korf*  
„Geen kramp in communicatie tussen accountant en maatschappij”

5. *Thijs Smit*  
„Internal audit moet geen al te grote broek aantrekken”

6. *Arnold Schilder*  
„Accountants moeten meer op inhoud durven discussiëren”

7. *Eize Wielinga*  
„Ook een onmogelijke discussie moet je durven voeren”

8. *Benno Baksteen*  
„Open meldingscultuur essentieel voor kennisdeling”

# „Accountant mag vaker op de Bühne gaan staan”

De accountant moet zijn kennis en ervaring beter inbrengen in het maatschappelijk debat. Zijn bijdrage moet volgens Jaap van Manen, partner PricewaterhouseCoopers, niet alleen gaan over de oorzaken van crises of incidenten, maar vooral ook over oplossingen en best practices. „De beroepsgroep moet niet gaan opereren als een actiegroep die ergens iets van vindt, maar kan wel gedegen bijdrages leveren aan maatschappelijke thema's. Dat moet prominenter.”

Als de Bank voor Internationale Betalingen (BIB) haar jaarverslag uitbrengt, wordt over de inhoud daarvan nog dagen gediscussieerd in de (financiële) media. Hetzelfde geldt voor het traditionele nieuwjaarsartikel in het economienblad ESB. Dat artikel heeft statuur en als econoom kun je er eigenlijk met goed fatsoen niet onderuit om dat artikel tot je te nemen. Zou het niet geweldig zijn als het NIVRA ook een of meerdere keren per jaar zo'n bericht of visie wereldkundig zou maken namens de beroepsgroep?

Het is een retorische vraag, en een vraag die ook bij het NIVRA de laatste tijd regelmatig wordt gesteld. Van Manen, partner bij PWC en daarnaast ook hoogleraar corporate governance aan de Universiteit van Groningen, meent dat het beroep het eigenlijk aan haar stand verplicht is om zoiets te doen. En meent ook dat het helemaal niet zo ingewikkeld is om dat voor elkaar te krijgen.

„Binnen de grote kantoren is het heel gebruikelijk dat sectorspecialisten hun kennis bundelen en die kennis ook delen met hun relaties. Uiteraard spelen gezonde commerciële motieven daarbij een belangrijke rol, en blijven er thema's liggen. Ik kan me goed voorstellen dat het NIVRA juist op die thema's inspringt om kantooroverstijgende visies of signalen te geven.”

Het NIVRA is ten tijde van het gesprek met Van Manen bezig om dergelijke bijeenkomsten met sectorspecialisten te organiseren in het najaar van 2009.



# Blijf ondernemen, ook nu

Goed ondernemerschap is nu belangrijker dan ooit. De huidige economische omstandigheden stellen u als ondernemer voor ingrijpende keuzes. Moet u saneren of juist behouden? En hoe kunt u de kosten reduceren of toch nog ruimte vinden om te investeren?

Bij BDO ondersteunen wij u graag bij deze lastige vraagstukken. Daarbij letten wij op de bedreigingen, maar zeker ook op de kansen. Altijd met een gedegen afweging van de risico's en aandacht voor duurzame oplossingen. Zo kunt u zich als ondernemer nu en in de toekomst bezighouden met - inderdaad - ondernemen.

Wilt u meer informatie? Ga naar [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl) of bel 040 - 2698111 voor een afspraak op een kantoor bij u in de buurt.

**Voor vrij ondernemen**

**BDO**

Accountants & Adviseurs



Een mogelijke formule volgens Van Manen: bepaal periodiek een thema, bevrage daarover een handjevol gespecialiseerde accountants uit de markt, schrijf er een rapport over en gebruik de inhoud uit dat rapport voor een discussiebijeenkomst met accountants en een groep directeuren, commissarissen of andere partijen uit de maatschappij. Dat klinkt prettig overzichtelijk, en levert ook geen problemen op qua geheimhoudingsplicht – een veel gehoord argument om uit te leggen waarom accountants zich maatschappelijk zo weinig roeren in debatten. De informatie kan immers op anonieme basis worden verwerkt. Van Manen: „Waar het om gaat is de desbetreffende accountants uit het veld te verleiden om mee te doen en te zorgen voor een gespreksleider en/of journalist die de materie beheerst en goed doorvraagt zodat de werkelijk belangrijke dingen op tafel komen.”

Bij dit alles past wel de kanttekening dat het publiceren van zo'n visie vanuit het vak vooral niet het karakter van 'zomaar een visie' moet krijgen.

Het vak moet niet hijgerig achter de maatschappelijke issues aan hollen om er wat van te vinden, maar op een gedegen basis vanuit de eigen specifieke expertise en ervaring bijdragen. „Je bent pas effectief met je boodschap als je gezegd hebt”, zo weet Van Manen, „En dat heb je niet vanzelf. We moeten het op de juiste manier aanpakken. Neem als voorbeeld de woningcorporaties: waarom zouden we niet een rondje maken langs wat specialisten in het accountantsveld en hun visie over de belangrijkste risico's – op anonieme basis – uit hun mond optekenen, daar een paper van maken en dat vervolgens bediscussiëren met een groep van directeuren en/of commissarissen van woningcorporaties? Ik weet zeker dat dat zou worden gewaardeerd. Zo'n initiatief speelt ook in op de kritiek van sommige commissarissen dat de accountant zich wel wat meer zou mogen uitspreken in plaats van altijd maar omzichtig te formuleren.”

Het zou voor de hand liggen om het beroep zich te laten uitspreken over het ontstaan van de financiële crisis, maar Van Manen ziet liever een wat positievere benadering. „Het gaat nu niet zozeer om de oorzaken van de crisis. Het is veel belangrijker om na te denken over hoe we eruit kunnen komen, en daar van elkaar te leren. We moeten het op een positieve manier brengen. Niet alleen praten over risico's, maar ook over goede ideeën en succesvolle aanpakken in de sector. Ik weet zeker dat accountants zinvolle best practices kunnen delen in expertsessies. Uitgaan van het positieve is strategisch ook heel verstandig. Wanneer accountants zich gaan uitlaten over wat er is fout gegaan in de aanloop naar de crisis, zitten ze al snel in de verdediging. Want dan krijg je vanuit de maatschappij het verwijt dat je boter op je hoofd hebt.”

De toegevoegde waarde van de accountant zou volgens Van Manen flink kunnen toenemen door dergelijke initiatieven, of op zijn minst zou de maatschappelijke perceptie van het beroep kunnen verbeteren. Al moeten we daar ook niet te dramatisch over doen, want het is volgens hem helemaal niet zo beroerd met de maatschappelijke erkenning als soms wordt beweerd. „Ik geloof helemaal niet dat er zoveel twijfel bestaat aan de waarde van een accountant, en ik vind ook dat we ons als beroepsgroep niet teveel de put in moeten praten.”

Waar Van Manen zich wel zorgen over maakt is dat de externe verslaggeving steeds ingewikkelder wordt, en daarmee onbegrijpelijk voor buitenstaanders. „Een probleem bij die complexiteit is dat de grote accountantskantoren er niet echt onder lijden. Het probleem wordt door hen onderkend, maar het levert aan de andere kant ook veel werk op. Die complexiteit is niet door accountants bedacht maar is een gevolg van de complexiteit die in financiële en andere markten is gecreëerd. Dat neemt echter niet weg dat het een bom is die op termijn kan gaan barsten. Denk je

werkelijk dat de Chinezen IFRS als relevant beschouwen bij hun verdere opmars in de wereldeconomie? Zij hebben daar echt andere prioriteiten.

Er zal een moment komen waarop de betrokken partijen af willen van de complexiteit van IFRS. En dan is IFRS zodanig sterk verbonden aan accountants dat ook die sector dan een probleem krijgt. Daarbij speelt mee dat het accountantsvak steeds meer een technisch vak wordt: de verslaggeving is zo veeleisend dat een accountant nauwelijks meer bezig kan zijn met een bredere analyse van

zijn cliënt. Dat sluipt er ook in de opleiding helaas in, en ik zie dat als het grootste gevaar voor het vak.”

Als die vlucht in techniek de komende jaren doorzet, hebben accountants steeds minder expertise om met visie en vakmanschap de juiste thema's aan te snijden bij zijn opdrachtgever en/of in breder maatschappelijk verband. Is het tijd eigenlijk nog te keren?  
„Het is mogelijk. We moeten op een andere manier naar ons vak leren kijken. Eenvoudig is dat echter niet en ik heb geen kant-en-klare recepten.”

Leon van den Nieuwenhuijzen

## „Zichtbaarheid en toegevoegde waarde van accountantsvak moet omhoog”

Accountants kijken in de administratief-organisatorische keuken van een breed maatschappelijk veld. Waarom slaan ze dan niet wat vaker de handen ineen om (potentiële) problemen in een keten aan te kaarten bij bestuurders en politici? Leon van den Nieuwenhuijzen, directeur Beleidscontrol Defensie, stelt die vraag al enkele jaren. „De maatschappij zou de toegevoegde waarde van een accountant meer ervaren als deze zich uitlaat over belangrijke maatschappelijke issues. De beroepsgroep moet de interne gerichtheid laten varen om serieus te worden genomen.”

Te vakinhoudelijk, te formalistisch en teveel gedreven door juridische kaders. Dat is volgens Leon van den Nieuwenhuijzen, directeur Beleidscontrol Defensie en tevens voormalig NIVRA-bestuurder de houding van veel accountants. En dat is ook precies waarom de rol van de accountant maatschappelijke kritiek krijgt. Het potentieel van de beroepsgroep is groot, maar het komt er onvoldoende uit. In een opiniestuk op [Accountant.nl](http://Accountant.nl) schreef Van den Nieuwenhuijzen een opinieartikel met de veelzeggende kop ‘De wereld staat in brand en wat doen accountants?’. Veel te weinig, zoveel wordt wel duidelijk in een gesprek: „Accountants staan er niet al te best op, zowel binnen als buiten de overheid. Keer op keer blijkt weer dat hun rol bij het voorkomen van allerlei incidenten erg marginaal was. Dat varieert van de crisis in de financiële sector tot aan incidenten bij woningcorporaties. Blijkbaar heeft de risicogebaseerde aanpak van accountants steeds gefaald in de signalering. Het is eigenlijk onbegrijpelijk dat dit niet tot veel meer zelfreflectie leidt in het vak. Want de functie van maatschappelijk vertrouwenspersoon komt niet uit de verf.”

Van den Nieuwenhuijzen doelt met dit alles niet op de schuldvraag bij incidenten, maar op de te beperkte rol die de accountant zich aanmeet. Accountantsverklaringen

zijn onleesbaar en onbegrijpelijk geworden vanwege de enorme voorzichtigheid die het beroep in de formulering kiest. Geen wonder dat de perceptie over de toegevoegde waarde bij het maatschappelijk verkeer steeds verder verslechtert, want de maatschappij heeft liever een accountant die zegt waar het op staat. Van den Nieuwenhuijzen: „Zodra er ergens iets misgaat verdedigt de accountant zich door terug te grijpen op zijn precieze wettelijke taken. Bijvoorbeeld door te stellen dat niet de accountant, maar de leiding van een organisatie verantwoordelijk is voor de jaarrekening. Dat klopt als een bus, maar die intern gerichte redenering is geen antwoord op de vraag van buiten.”

Van den Nieuwenhuijzen verwijst hierbij ook naar de rol van de accountant bij de financiële instellingen voor het uitbreken van de kredietcrisis. Deze instellingen kregen vrijwel zonder uitzondering goedkeurende accountantsverklaringen. Vakinhoudelijk en juridisch zal dat wel kloppen, en de accountant kan prima uitleggen dat de regels zijn gevolgd. „Maar de buitenwereld begrijpt dat niet. Accountants hebben hun eigen werkelijkheid, die te complex is om te worden begrepen door de omgeving.”

Dat is een tamelijk fundamenteel probleem, maar ook een geweldige kans. Als de accountant immers het lef zou hebben om wat vaker uit zijn formele rol te stappen, dan kan de perceptie over het beroep aanmerkelijk verbeteren, en daarmee ook de toegevoegde waarde. Accountants – zowel openbare, interne als overheidsaccountants – kunnen volgens Van den Nieuwenhuijzen juist als geen ander vanuit hun (controle)werk bij alle soorten organisaties signalen oppikken ten aanzien van administratieve organisatie, risico's of financiering: dat zijn typisch thema's waar accountants expertise hebben. In zijn tijd als bestuurder van het NIVRA opperde hij enkele jaren geleden ook plannen in die richting. „Als voorbeeld nam ik toen de zorgsector: accountants zien alle betrokken partijen in de

keten van binnenuit. Ze pikken signalen op over het declaratiesysteem, over de financiering, over de zorgtoeslag etc. Waarom kan de beroepsgroep dan niet gezamenlijk een rapport uitbrengen over de risico's en problemen die men voorziet vanuit de eigen expertise? Dat zou zowel de zichtbaarheid als de toegevoegde waarde in de maatschappij een enorme impuls geven. De accountant moet leren om beter kijken naar wat de maatschappij bezig houdt, om de claim van vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer waar te maken. Als het beroep in staat is om dat te doen, krijg je ook spreektijd bij de minister om je punt te maken. De beroepsgroep wordt dan serieus genomen.”

Van den Nieuwenhuijzen somt moeiteloos de thema's op waar dat voor zou kunnen gelden: financiering en de werking van de zorg, de AOW, pensioenen, vergrijzing, marktwerking in de publieke sector, de ontbureaucratisering, de Wet maatschappelijke ondersteuning, het belang van stabiele financiële systemen en instellingen etc. Het gaat om de thema's rondom governance en financiering: onderwerpen waar accountants pretenderen de deskundige te zijn.

Zijn oproep aan de accountants is helder: richt de blik meer van buiten naar binnen en stap daarbij uit de eigen werkelijkheid. Die roep is op zich niet nieuw, want het gaat hier om een discussie die al jaren speelt. Waarom is het zo weerbarstig om de accountant zo ver te krijgen om uit de vertrouwde eigen werkelijkheid te stappen? „Er bestaat vanuit de kantoren wantrouwen om de kennis van klanten te bundelen tot maatschappelijk relevante bevindingen, onder andere vanwege geheimhouding. Men heeft het gevoel dat men de kennis van klanten oneigenlijk gebruikt. Ik vind dat echter geen argument, omdat de kennis prima op anonieme basis kan worden gedeeld. Een ander argument is dat het geld en uren kost. Dat is natuurlijk zonder meer waar, maar als bestuurders echt strategisch kunnen

denken, weten ze ook dat dit de enige manier is om op termijn de toegevoegde waarde te laten bestaan en dus je bestaansrecht veilig te stellen.”

Bovendien, zo meent Van den Nieuwenhuijzen, is het zaak om klein te beginnen met deze maatschappelijke rol. „Pak eens een thema op, bundel de kennis van de kantoren en maak er een rapportje van. Neem bijvoorbeeld de toeslag kinderopvang, waar recent door het kabinet nieuwe plannen voor zijn gemaakt. Het gaat om veel geld en heeft ingrijpende maatschappelijke consequenties. Daar lijkt nu het risico van een grote bureaucratie – als gevolg van nieuwe eisen – erg groot en er kon

dan ook wel eens een beheersingsrisico gaan ontstaan. De politiek staat daar in mijn ogen onvoldoende bij stil: daar wordt de discussie over het ‘wat’ gevoerd, veel minder over het ‘hoe’. Als de accountant nu eens als beroepsgroep een visie zou kunnen geven op de beheersing van de administratieve processen in die keten, dan zou men daar echt de waarde bewijzen.”

Tenslotte nog een *cri de coeur* van Van den Nieuwenhuijzen: „Laten we die kanteling in het denken doorzetten zodat er weer met respect naar ons vak wordt gekeken. Zodat we weer trots kunnen worden op wat we zijn: registeraccountant.”

## „Vooral kijken naar risico's in de keten”

De complexiteit van maatschappelijke netwerken groeit en dat heeft tot gevolg dat het denken over risico's vooral moet zijn gericht op de risico's van de gehele keten. Dat denken blijft echter nog achter, zo observeert Gijs de Vries, lid van het college van de Algemene Rekenkamer. „We moeten leren om meer grensoverschrijdend te kijken naar risico's. Grensoverschrijdend in geografie, in sectoren en in verantwoordelijkheden.”

Een crisis in een bepaalde schakel heeft vaak grote effecten voor andere schakels, en de financiële crisis laat dat op pijnlijk duidelijke wijze zien. De Vries spreekt van 'ripple effects', die groter dan ooit tevoren zijn, doordat de maatschappelijke complexiteit de afgelopen decennia steeds verder is gegroeid en doordat partijen steeds sterkere onderlinge afhankelijkheden kennen. Als voorbeeld noemt hij de dreiging van terrorisme: als terroristen in staat zijn om bepaalde vitale delen van ICT-systemen onderuit te halen, kan dat grote continuïteitsproblemen veroorzaken voor de operaties bij ziekenhuizen, energiebedrijven en ook in andere sectoren. Het is niet geheel toevallig dat De Vries juist dit voorbeeld noemt, want hij is vooral bekend als voormalig EU-coördinator voor terrorismebestrijding. Sinds 2008 maakt hij deel uit van het college van de Algemene Rekenkamer, en in die rol ziet hij dat de overheid nog te weinig is gericht op risico's van een hele keten. De neiging tot verkokering speelt de overheid nog steeds parten.

De Vries: „Hier en daar zijn er wel degelijk goede initiatieven om meer vanuit een hele keten te denken, en men doet binnen de overheid zijn uiterste best om te ontkokeren. Neem het opzetten van veiligheidsregio's waarin verschillende partijen in de keten – politie, brandweer en geneeskundige diensten – samenwerken als voorbeeld. Maar in algemene zin is de neiging nog steeds erg sterk om alleen maar vanuit de eigen disciplines en verantwoordelijkheden te redeneren.

We moeten een nieuwe houding ontwikkelen en grensoverschrijdend leren denken én kijken in termen van sectoren, landen en verantwoordelijkheden.”

Bij het signaleren en managen van risico's gaat het dan ook niet alleen om de risico's an sich maar vooral om de samenhang tussen risico's. De Vries wijst op de Global Risk Network Briefings van het World Economic Forum als mooi voorbeeld van hoe die samenhang in kaart is te brengen: een grafische weergave laat niet alleen de verschillende risico-onderwerpen zien, maar laat door dikke en dunne strepen ook zien in hoeverre deze risicogebieden impact op elkaar hebben. Om leiding te geven aan een organisatie is dat inzicht in de samenhang van risico's essentieel.

Over naar de rol van de accountant. Wat mogen we verwachten van deze beroepsgroep? „Doorvragen! Heeft het management zicht op de risico's en de verwevenheid daarvan met andere risico's en partijen in de keten? En wat heeft men concreet gedaan om de doorwerking te beperken? Neem bijvoorbeeld het risico van een grootschalige uitbraak van griep. De kans dat dat een keer gebeurt is groot. En het effect ook, want de verwachting is dat dan een derde van de werknemers uitvalt. De continuïteit van de organisatie kan gevaar lopen, omdat de ketenpartners ook in problemen kunnen komen. De accountant heeft de verantwoordelijkheid om door te vragen of de directie daarover goed heeft nagedacht, en adequate maatregelen heeft genomen.”

Op microniveau vraagt dit alles een aangepaste manier van handelen van de accountant. Op de vraag of het beroep ook op macro-niveau kritischer zou moeten zijn is De Vries genuanceerd. Hij erkent dat het beroep als geen ander in de keuken kijkt in de hele keten en dus met een helikopterblik kan kijken naar risico's. Maar of de accountant zich daarover

ook meer maatschappelijk moet uitlaten? Vanuit zijn positie bij de Rekenkamer wil De Vries zich daar geen mening over aanmatigen. „De vraag is hoe ver een accountant kan gaan op dat punt? Het moge duidelijk zijn dat een accountant geen onderdeel uitmaakt van de overheid. Maar het is op zijn minst een belangrijk punt om de discussie te starten. Want vanuit een burger gedacht zou die rol van de accountant wel prettig zijn.”

Essentieel bij dit alles: communicatie. De Vries wijst in dit verband naar de campagne van de overheid om burgers te wijzen op het belang om een rampenpakket in huis te hebben. „Ik heb niet de indruk dat die boodschap goed is overgekomen en ik maak me ook zorgen over de perceptie van de burger. Die verwacht veel – misschien te veel – van de overheid bij crises en rampen. Daarentegen appelleert de overheid aan de eigen verantwoordelijkheid van de burger. Ook leeft bij de overheid (meer dan bij de burger) het besef dat er altijd een restrisico overblijft dat niet door maatregelen en procedures kan worden afgedekt. Het risico bestaat dus dat overheid en burger langs elkaar heen praten.”

De Vries is er een voorstander van om de verantwoordelijkheden voor het omgaan met risico's zoveel mogelijk neer te leggen bij de ketenpartners zelf, volgens het voorzorgsbeginsel. „Kijk naar hoe REACH – een Europese richtlijn voor het omgaan met chemische stoffen – is opgezet: daar ligt een grote verantwoordelijkheid bij de partijen zelf. Dat uitgangspunt krijgt meer navolging. Ook op het gebied van arbobeleid wordt per 1 januari 2010 een groot deel van de verantwoordelijkheid neergelegd bij de werkgevers en werknemers. Het is natuurlijk nog maar afwachten of dat goed gaat werken, maar het is in mijn ogen wel de goede richting.” Essentieel daarvoor: dat politici en beleidsmakers geen slappe knieën krijgen zodra er een incident optreedt en het willen dichtregelen. Want juist dan is het zaak om vast te stellen of er sprake is van

een incident of dat het systeem niet deugt.  
„Toen Spanje werd getroffen door terroristische aanslagen in Madrid, besloot de regering niet om heel krachtdadig allerlei vrijheidsbeperkende maatregelen te nemen en daarmee mogelijk meer schijnzekerheid te introduceren. Met het inperken van burgerrechten zou men in hun ogen de terroristen juist in

de kaart spelen. Men reageerde juist bedachtzaam en liet daarmee aan de wereld zien dat een democratische samenleving sterker is dan extremisten denken.

Maat houden bij de bestrijding van terrorisme is geen teken van zwakte maar van kracht.

Misschien is dat wel een les voor de omgang met risico's in het algemeen.”



## „Geen kramp in communicatie tussen accountant en maatschappij”

Accountants hebben kennis van risico's en ontwikkelingen die voor de maatschappij erg relevant kan zijn. Door die kennis te delen, laat het beroep zijn waarde beter zien. Essentiële voorwaarden daarvoor, zo stelt KPMG-partner Dick Korf: dat er een normenkader bestaat en dat de geheimhouding niet wordt geschonden. „Een accountant heeft veel te vertellen.”

De tijd dat een accountant een generalist was lijkt voorgoed achter ons te liggen. Een accountant is een specialist die veel sector-deskundigheid en diepgaande kennis van bedrijven en processen moet hebben om zich een beeld te kunnen vormen van risico's verbonden aan de bedrijfsvoering. En er is al jaren sprake van een steeds meer legalistische aanpak van de controle, onder andere door de eisen die er vanuit toezichthouders komen. Die twee ontwikkelingen zijn volgens Dick Korf, accountant bij KPMG en een specialist in de bancaire sector, niet los te zien van de discussie over de rol die een accountant al dan niet zou moeten vervullen in het signaleren van (systeem)risico's of andere belangrijke sector- of maatschappijbrede ontwikkelingen. Juist als gevolg van die specialisatie heeft de accountant belangrijke inzichten die niet alleen zinvol zijn in zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van zijn opdrachtgever, maar mogelijk ook op macroniveau voor de maatschappij als geheel.

Korf zou het toejuichen als het beroep die rol op macroniveau beter kan vervullen, maar meent wel dat een aantal basisprincipes duidelijk moeten blijven. Een daarvan is heel klassiek: de accountant is verantwoordelijk voor het controleren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft, niet meer en niet minder: „De accountant is dus niet de vertrouwenspersoon voor het hele reilen en zeilen van een onderneming. De accountant heeft dus geen rol en spreekt zich niet uit over de kwaliteit of de keuzes van een onderneming, geeft geen publiekelijke mening over de risico's die een

onderneming neemt en geeft geen oordeel over de financiële vooruitzichten.” Korf refereert daarmee aan de klassieke verwachtingskloof tussen accountant en maatschappij, waarbij de maatschappij ten onrechte allerlei verwachtingen heeft ten aanzien van de accountantsverklaring die niet zijn gebaseerd op de werkelijke verantwoordelijkheid van de accountant. In theorie kan de accountant immers een verklaring afgeven bij de jaarrekening van een slecht georganiseerd bedrijf met een hoog risicoprofiel en zwakke systemen, ook al is het zo klaar als een klontje dat er op de organisatie wel wat valt af te dingen, zolang de continuïteit van de onderneming niet ter discussie staat en de jaarrekening op orde is.

Het afgrendelen van de verantwoordelijkheid van de accountant klinkt weliswaar een beetje defensief, maar dat is niet wat Korf beoogt met de opmerking. „Ik vind juist dat we niet te krampachtig moeten zijn in de communicatie. In de een op een relatie met je opdrachtgever moet je als accountant helemaal niet bang zijn om je visie ergens over te geven. Dat doen we ook regelmatig, zowel in formele als in informele contacten.”

Korf zou als accountant ook graag meer belangrijke signalen uitzenden aan de maatschappij, maar dan moet er wel een duidelijk normenkader zijn waarbinnen hij dat als professional kan, zodat de verwachtingskloof niet nog groter wordt. Hij maakt het duidelijk met een casus. „Met de teloorgang van Icesave kwam direct een flinke discussie op gang over de agressiviteit waarmee banken geld ophaalden bij spaarders. In diezelfde week waren op televisie commercials te zien van andere prijsstuntende banken die dezelfde tarieven boden als Icesave. Moeten accountants dan opstaan om te wijzen op de risico's daarvan? Zeker niet, dat is niet je verantwoordelijkheid en staat los van accountancy, je zou je een oordeel aanmatigen op een manier zoals elke buitenstaander of journalist dat kan

doen. Daarnaast zit niemand op dergelijke losse flodders te wachten en zou je bovendien de maatschappelijke verwarring vergroten over de verantwoordelijkheid van de accountant.”

Ander voorbeeld: stel dat accountants bij tal van opdrachtgevers vaststellen dat het kennisniveau van de commissarissen verslechtert, zou de beroepsorganisatie dan geen signaal moeten geven over de risico's daarvan? „Op zich zou dat natuurlijk moeten kunnen. Maar je moet dan goed nadenken over een aantal zaken. Hoe ontsluit je die informatie vanuit de beroepsgroep? Hoe voorkom je dat de geheimhoudingsplicht wordt geschonden? En ook: hoe kom je tot een onderbouwde mening daarover. Als er echter vanuit de maatschappij een duidelijke vraag bij het beroep wordt neergelegd, kan het beroep daar prima op reageren.”

Controleren is toetsen aan een norm, en pas als er een normenkader bestaat kan een accountant op een goed gefundeerde basis van zich laten horen. In jargon gaat het om de deugdelijke grondslag. Iedere accountant kan het wel dromen, want het is een van de fundamentele uitgangspunten in de opleiding: er moet altijd een deugdelijke grondslag zijn voor je uitlatingen als accountant. Korf meent dan ook dat het uitzenden van macrosignalen door de accountant pas kan als er op een of andere manier een normenkader en/of institutionalisering komt. Een van de opties, in de financiële sector, is het versterken van het tripartiete overleg, waarin de toezichthouder overlegt met bankiers en accountants. Dat overleg bestaat zowel op klantniveau als op sectorniveau en zou best kunnen worden versterkt, zodat de macrokennis van de hele beroepsgroep beter tot zijn recht zou kunnen komen. De waarnemingen van individuele accountants kunnen in het overleg worden gebundeld. Een versterking van dat overleg zou bijvoorbeeld kunnen door een meer thematische aanpak te hanteren, door het

tripartiete overleg een zwaardere status te geven en ook door andere partijen – zoals advocatenkantoren – er meer bij te betrekken.

Korf: „Door het op die manier te institutionaliseren, krijgt het overleg meer gezag. Er zijn zeker mogelijkheden om op macroniveau de kennis, ontwikkelingen en ervaringen van accountants/-kantoren met elkaar te delen op een hoger abstractieniveau en niet gerelateerd aan instellingen.” Met dat laatste doelt Korf ook nog op het aspect geheimhouding: „Met de controle van de jaarrekening loopt de accountant tegen onderwerpen aan – bijvoorbeeld op het gebied van risk, interne beheersing, kwaliteit van de bedrijfsvoering en governance. De observaties daarover worden gedeeld met de leiding en de commissarissen, binnen de vertrouwelijkheid van de onderneming. Die kennis kan en mag niet met de buitenwereld worden gedeeld

– geheimhouding is wezenlijk voor de vertrouwensfunctie van de accountant.”

Tenslotte nog een relativering. Hoe belangrijk het ook moge zijn om risico's adequaat in beeld te krijgen: een crisis voorkom je er niet mee. Een crisis overkomt je; dat maakt een crisis een crisis. „Wat dan te doen met macrosignalen en trends? Neem de zorgelijke en uiterst risicovolle ontwikkeling van de huizenmarkt in de Verenigde Staten. Daar is jarenlang op geweest. Wat is er gedaan met die wetenschap? Had een escalatie kunnen worden voorkomen? Ik geloof het niet. Je kunt hooguit de eventuele effecten ervan verzachten, bijvoorbeeld door buffers in het systeem in te bouwen. Dat is zinvol maar heeft ook zijn prijs en vraagt in omstandigheden om tegendraads te acteren. Dat is wat we nu zien in de reactie van toezichhouders op de kapitaaleisen voor banken.”

## „Internal audit moet geen al te grote broek aantrekken”

De internal auditafdelingen van financiële instellingen gaven de afgelopen jaren geen signalen af dat er een groot systeemrisico aan het ontstaan was in de financiële sector. Volgens Thijs Smit, hoofd Internal Audit bij SNS REAAL hoeven ze daarover achteraf het boetekleed niet aan te trekken. Sterker nog: het is zaak om de rol van de internal audit niet te overschatten. „We zijn goed in het doorlichten van de interne beheersing van een organisatie, en bij die leest moeten we blijven.”

Geloofwaardigheid is een van de belangrijkste succesvoorwaarden voor elke internal auditor. En juist daarom is het volgens Thijs Smit belangrijk om niet te ver van de traditionele functie te opereren. „Internal audit heeft tot taak om te monitoren of de interne beheersing in een organisatie op orde is. We kunnen bijvoorbeeld uitstekend meten of de inkoopfacturen op een bepaalde afdeling adequaat worden verwerkt. Dat is harde informatie, en op dat gebied kunnen we prima een luis in de pels van de organisatie zijn. We kunnen ook nog wel iets zeggen over de bedrijfscultuur binnen een bepaald onderdeel, al is dat natuurlijk al veel zachtere informatie. Daarnaast kun je de beheersingsstructuren beoordelen gericht op de externe omgeving maar ik vind niet dat je een absoluut oordeel kunt geven over de effectiviteit van je organisatie op het punt van adequaat reageren op de externe omgeving. Dan ga je feitelijk op de stoel van de bestuurder zitten en dan moet je als auditor wel heel sterk in je schoenen staan. Zodra je op dat gebied uitspraken gaat doen die niet deugen, verlies je immers direct je geloofwaardigheid in de organisatie en dat zal dan ook uitstralen naar andere gebieden waar je wel een gedegen en waardevolle mening over kunt geven. Dat zou volgens mij erg onverstandig zijn. We moeten dus geen al te grote broek aantrekken.”

*In der Beschränkung zeigt sich der Meister,*  
zoveel wil Smit maar zeggen. Zijn redene-

ring is heel logisch: als het goed is zitten in de Raad van Bestuur de allerslimsten en het zou nogal aanmatigend zijn om als Internal auditor beter te weten hoe te reageren op de omgeving. Hooguit zijn risk managers nog beter in staat dan bestuurders om de omgeving van een financiële instelling in te schatten, maar hun stem wordt niet altijd goed gehoord omdat ze gemiddeld genomen wat minder sociaal vaardig zijn dan de bestuurder. Een internal auditor moet dan ook zijn plek kennen en niet verder gaan dan de doorlichting van de beheersmethoden op het snijvlak van interne en externe ontwikkelingen. Smit is dan ook ambivalent over de vraag of de internal afdelingen van bedrijven niet veel sterker een eigen risico-agenda moet uitvoeren, zoals dit voorjaar gesuggereerd door KPMG-partner Jan Driessen in 'de Accountant'. „Ja, dat klinkt goed, en ik zou dat graag willen. Want een internal auditor moet onafhankelijk komen tot oordeelsvorming. Maar neem de financiële crisis: een van de signalen dat er onevenwichtigheden bestonden was het gegeven dat risico's in de markt nauwelijks nog een prijs hadden. Achteraf weet iedereen dat en realiseert men zich ook dat dat niet houdbaar was. Maar voor de crisis was er geen enkele bankbestuurder die daarop wees en slechts een enkele risk manager stak er zijn vinger over op. Wie ben ik dan als internal auditor om de kennis van die specialisten te betwisten? Als het met grote koppen in De Telegraaf staat, dan weet ik het als auditor natuurlijk ook. Maar ik blijf natuurlijk een grote achterstand houden op de specialistische risk managers.”

Smit wil echter niet weglomen voor zijn verantwoordelijkheden. Een van de zaken die hij heeft geleerd van de crisis is dat het belangrijk is dat er voldoende reflectie is op de strategie en de risico's van een organisatie. „En daar kunnen we als internal audit wel een rol vervullen, bijvoorbeeld door workshops te organiseren waarin we een klankbord zijn voor bestuurders. Onze rol kan wel degelijk zijn dat we vaststellen of bestuurders voldoende

bezig zijn met het formuleren van antwoorden op externe ontwikkelingen. Daarmee kunnen we helpen om kritische geluiden een plaats te geven en eventuele tunnelvisie voorkomen. Het blijft lastig voor mensen, zo heb ik in de afgelopen 32 jaar als auditor geleerd, om dwars tegen de stroom in een visie te verkondigen, zeker als die niet op harde feiten maar op een gevoel berust. Dat is ook een van de oorzaken van de crisis.”

Kunnen internal auditors een rol vervullen om niet alleen op organisatieniveau, maar ook op sectorniveau bepaalde risico's te signaleren? „Verwacht van internal auditors niet dat zij in staat zijn om een eventuele volgende crisis te voorkomen. Maar we hebben wel geleerd dat we intensiever moeten overleggen met onze collega's van andere instellingen.” Vanuit de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) bestaat al jaren een werkgroep internal audit waarin de hoofden internal audit elke twee maanden overleg voeren. Zeker na de crisis is dat duidelijk meer dan een vrijblijvend praatclubje. Smit: „We delen daar best practices met elkaar over issues die op dat moment spelen. Neem bijvoorbeeld de dialoog met de DNB over de controle van de maandstaten of de aanbevelingen van de Commissie Maas over de rol en positie van een chief risk officer. Dat zijn zaken waar je veel van elkaar kunt leren. Het blijft overigens wel balanceren op een koordje, want je kunt niet alles delen. Enerzijds kun je met elkaar geen dingen bespreken die mogelijk koersgevoelig kunnen zijn. Anderzijds moet je ook voorkomen dat je dingen met elkaar doet die strijdig zijn met mededingingswetgeving. De NVB ziet daar ook op toe. Dat beperkt de praktische mogelijkheden, maar toch haal ik er veel uit voor mijn eigen organisatie.”

In de verzekeringswereld bestond een dergelijk initiatief nog niet, maar ook daar is nu een sectoraal overleg tussen hoofden IAD op gang gekomen. Het doel van dit overleg is hetzelfde, het verschil is alleen dat het overleg geen formele status heeft.

## „Accountants moeten meer op inhoud durven discussiëren”

De accountant heeft een unieke positie: hij komt bij tal van partijen over de vloer en doet daar een schat aan kennis op. Het zou zonde zijn om die niet beter te ontsluiten, zo meent Arnold Schilder, oud-directeur van De Nederlandsche Bank (DNB) en tegenwoordig voorzitter van de International Auditing and Assurance Standards Board. Belangrijke voorwaarde daarvoor: geen formeel checklistgedrag, maar daadwerkelijk durven gaan voor de inhoudelijke benadering.

In de nasleep van de kredietcrisis heeft de accountant nog relatief weinig aandacht gekregen in de media. Het valt uiteraard niet uit te sluiten dat dit nog gebeurt, en het rapport dat de Britse Treasury Committee dit voorjaar uitbracht geeft in elk geval voldoende brandstof voor discussie.

In eerste instantie concludeert de commissie dat de accountant zijn werk vrij goed heeft gedaan: „We have received very little evidence that auditors failed to fulfil their duties as currently stipulated.” Een paar regels verder is het rapport echter aanmerkelijk kritischer van toon: „(...) the fact that the audit process failed to highlight developing problems in the banking sector does cause us to question exactly how useful audit currently is. We are perturbed that the process results in ‘tunnel vision’, where the big picture that shareholders want to see is lost in a sea of detail and regulatory disclosures.”

Ook roept het rapport de vraag op of een accountant wel geschikt is om meer te doen op het gebied van risicomanagement: „We are not convinced that auditors are particularly well placed to provide additional assurance regarding the risk management practices of financial institutions. Bearing in mind the view of the Chief Executive of the Financial Reporting Council, that auditors were not competent to perform such a role, it would be perverse to come to any other conclusion. A better way to ensure that banks manage their risks would be to concentrate on the banks’ own

internal risk management functions, complemented by more invasive regulation of risk by the FSA.”

Schilder haalt tijdens het interview dit rapport aan, omdat het refereert aan de kern van zijn boodschap: accountants kunnen volgens hem wel degelijk een belangrijkere rol spelen bij het geven van ‘macrosignalen’ over risico’s aan de maatschappij. „Er zijn weinig partijen die zoveel weten van de financiële sector en zo regelmatig in de keuken kunnen kijken in de financiële sector. Als we een beter collectief zicht op risico’s willen ontwikkelen is de accountant dan ook een essentiële bouwsteen.”

Het Britse rapport roept de vraag op of de accountant wel de competenties heeft om een belangrijkere rol te spelen ten aanzien van het risicomanagement van de financiële instellingen. Maar tegelijk doet het rapport een pleidooi op de Britse toezichthouder FSA om veel structureler met accountants overleg te voeren. Schilder is optimistisch gestemd, en denkt dat de accountant op risicogebied zeker wat in te brengen heeft in dat overleg. Wel plaatst hij een kanttekening erbij, vanuit zijn verleden bij De Nederlandsche Bank (DNB): „We hebben daar in het verleden ooit de hulp van accountants ingeschakeld bij een onderzoek naar hypotheekverstrekking. In sommige andere landen is het vrij gebruikelijk dat accountants de toezichthouder ondersteunen, in Nederland komt het niet zo vaak voor. Het bleek destijds nog niet zo eenvoudig te zijn omdat accountants al gauw in een wat formele rol gaan zitten. Ze willen checklists kunnen hanteren in hun onderzoek en vinden het lastig om daadwerkelijk op inhoud een discussie aan te gaan over risico’s. Dat is uiteraard wel een essentiële voorwaarde om de maatschappelijke rol ten aanzien van het signaleren van risico’s goed vorm te geven.”

Schilder benadrukt ook de collectieve verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen. Het gaat bij het voorkomen van crises om

een betere samenwerking. „Uiteraard heeft niemand de wijsheid in pacht. Juist daarom ben ik voor een verzwaring van het tripartiete overleg tussen toezichthouder, bankiers en accountants. Daarbij gaat het erom vanuit menselijkheid en gezond verstand, ethiek op hoofdlijnen, reïntegratie en ruimte voor judgment binnen flexibele systemen, intensief te overleggen tussen partijen. Dat kan een belangrijke bijdrage leveren aan de opbouw van vertrouwen, en proactief in plaats van reactief functioneren.”

Schilder herinnert zich nog hoe DNB vroeger per regio gesprekken organiseerde met accountantskantoren om bij te praten over relevante ontwikkelingen. „Dat was zeer nuttig. DNB heeft ook een lange traditie van goed overleg met de accountantskantoren. En het NIVRA organiseert een mooie reeks maatschappelijke debatten. In Europees verband is nu de European Systemic Risk Council in oprichting naar aanleiding van de adviezen van de commissie De Larosiere. Stuk voor stuk zijn dat zaken die bijdragen aan een betere kennisdeling met de samenleving.”

De accountant kan die rol volgens de vakinhoudelijke richtlijnen prima opvatten. IAPS 1004 – een richtlijn die ingaat op de relatie tussen accountant en toezichthouder – moedigt juist aan om het overleg met de toezichthouder goed in te vullen en daarmee op macroniveau informatie te delen. Er is destijds een flinke voetnoot aan IAPS 1004 toegevoegd waarin tamelijk vrijblijvend wordt benadrukt dat de accountant het overleg met de toezichthouder zo optimaal mogelijk moet inrichten. Dat is volgens Schilder gedaan omdat er grote verschillen bestaan tussen hoe het in de verschillende landen is geregeld, en in welke mate wettelijke geheimhoudingsverplichtingen blokkerend zijn.

Schilder somt een aantal uitgangspunten op die hij belangrijk vindt in het overleg tussen toezichthouder en accountant: „Beide partijen

hebben belang bij regelmatig onderling overleg en moeten elkaars rollen en beperkingen – zoals geheimhouding - ook goed doorgronden. Als het goed en duurzaam wordt opgepakt, kan er een bond of mutual trust ontstaan. Het is zinvol om ook internal auditors erbij te betrekken. En niet alleen de Raad van Bestuur, maar ook de Raad van Commissarissen.”

De discussie of de crisis een gevolg is van menselijk falen of systeemfalen is volgens Schilder een non-issue. „Een combinatie van beide natuurlijk, dat lijkt me evident.” Hij wijst in dat verband ook nadrukkelijk op het cultuuraspect van kennis delen. „Bij DNB was het een vaste routine om relevante rapporten of adviezen even in de week te leggen bij het ministerie van Financiën. Bij het NIVRA is dat veel minder vanzelfsprekend.”

Ook in dat verband: „Er moet een cultuur bestaan waarin tegendraadse inzichten daadwerkelijk serieus worden genomen. Dat is overigens deels ook met een goed proces te

organiseren. Ik weet zeker dat DNB ingezonden brieven heel serieus neemt.”

Tot slot nog een hartenkreet uit het eerder genoemde rapport van het Britse Treasury Committee: „(...)At the moment, financial reports can be used for finding specific bits of information, so are useful for reference, but they do not tell the reader much of a story. We would like them to read less like dictionaries and more like histories. A useful approach would be to insist on all listed firms setting out their business model in a short business review, in clear jargon-free English, to detail how the firm has made (or lost) its money and what the main future risks are judged to be.”

Kortom: een jaarrekening die niet leest als een woordenboek maar als een verhaal. Dat is volgens Schilder een van de belangrijkste uitdagingen om op die wijze het inzicht te verbeteren. Is dat geen utopie, gezien de steeds verder gaande juridisering? „Nee, volgens mij is het haalbaar. Noem het een belangrijke uitdaging!”



## „Ook een onmogelijke discussie moet je durven voeren”

De medische zorg lijkt in eerste instantie weinig analogieën te kennen met de accountancy. Niets is echter minder waar, en voor een deel is de problematiek van de Mexicaanse griep zelfs vergelijkbaar met de kredietcrisis. In gesprek met Eize Wielinga – radiodokter en KNO-arts – over de ‘macroverantwoordelijkheden’ van de medische wereld en de onvermijdelijke opkomst van verregaande transparantie.

Wie wordt geopereerd kan moeilijk nagaan of de operatie netjes is uitgevoerd. En dus is het voor een patiënt lastig om een beeld te krijgen van de kwaliteit van de operatie, met uitzondering van de plastische chirurgie waar de kwaliteit wel aan de oppervlakte zichtbaar is. In feite is het in de accountancy niet anders: ook daar kan niemand ‘onder de motorkap kijken’ naar hoe een accountantsteam het werk heeft uitgevoerd en hoe men tot bepaalde conclusies is gekomen. En dat aspect heeft een dominante invloed op het kwaliteitsdenken, zo meent Eize Wielinga. Het gebrek aan transparantie dat inherent is aan het vak maakt immers dat er van nature geen prikkels van patiënt respectievelijk opdrachtgever zijn om de kwaliteit op hoog niveau te krijgen. Het antwoord op dat vraagstuk ligt volgens hem in artsen en specialisten die veel actiever de communicatie zoeken met hun patiënten. Ook – of juist – als er eens wat fout gaat.

Wielinga pleit daar ook met enige regelmaat voor. Niet voor niets is hij naast zijn klinisch werk als KNO-arts lid van de werkgroep ‘Safe Surgery Saves Lives’ van de Wereldgezondheidsorganisatie te Genève, vervult hij de rol van radiodokter op BNR Nieuwsradio en is hij panellid in het televisieprogramma *Missers*, waarin medische fouten en complicaties aan de orde gesteld worden.

Juist als er wat fout gaat in de zorg, is het volgens Wielinga belangrijk om actief de communicatie met de patiënt te zoeken, en daar ontbreekt het volgens hem nogal eens

aan. Artsen en specialisten zijn namelijk van nature niet geneigd om dat te doen. Dat heeft volgens hem met diverse factoren te maken. Allereerst is er sprake van een grote kennisasymmetrie tussen patiënt en dokter: „Patiënten kunnen het medisch jargon vaak maar voor een deel volgen, want ze hebben er immers niet voor gestudeerd. Dat bemoeilijkt de communicatie. In de accountancy is dat natuurlijk niet anders. Al kan het moeilijk zijn om goed te communiceren, je moet het toch in elk geval serieus proberen. Zelfs onmogelijke discussies – waar moeilijke inschattingen een rol spelen en waarin verschillende specialisten tot verschillende afwegingen komen – moet je aangaan. De realiteit is dat medici dat gesprek nogal eens uit de weg gaan en dat als gevolg van die terughoudendheid missers publiek worden gemaakt. En dan is de discussie achteraf nog veel moeilijker.”

Een ander belangrijk punt, volgens Wielinga: artsen zoeken te weinig het gesprek met andere specialisten op en willen te vaak alles zelf oplossen. Ook als het gaat om ingrepen waarmee men onvoldoende ervaring heeft of als er in een voortraject al wat problemen zijn opgetreden. „De medicus heeft de neiging om het zelf te willen oplossen. Vrijwel alle second opinions worden afgedwongen door de patiënt zelf. Specialisten beschouwen het vaak niet als bon ton om te vragen hoe vaak ze een bepaalde operatie hebben uitgevoerd. Terwijl daar in mijn ogen niets geks aan is: je vraagt iemand gewoon naar zijn ervaring. Hier en daar verandert het overigens wel: ik ken bijvoorbeeld een Engelse praktijk voor neurochirurgie waar de chirurgen met een YouTube-filmpje wat over zichzelf vertellen en waar heel overzichtelijk is te zien welke ervaringen zij hebben en welke succesratio's zij scoren. Dat zou eigenlijk de normaalste zaak van de wereld moeten zijn en met de verdere doorbraak van internet is dat ook onvermijdelijk.”

Met dat laatste bedoelt Wielinga dat er op diverse fronten een krachtig nieuw model van

transparantie ontstaat waar de kennis van het collectief zorgt voor een ultieme transparantie. Mooi voorbeeld is [lens.nl](http://lens.nl): daar bepalen 75.000 amateurproevers waar je het beste kunt eten. Het is een proefdemocratie van amateurs, die fundamenteel anders werkt dan het systeem van de experts van Michelin. En veel transparanter. Zeker nu [lens](http://lens.nl) op termijn van plan is die proevers ook nog wat meer profiel te geven, zodat iedereen kan beoordelen wat de mening van een proever precies waard is. Dergelijke sites bestaan natuurlijk niet alleen voor restaurants, maar ook voor elektronica, hotels, beenruimte bij vliegtuigstoelen en tal van andere zaken. Waarom zouden zulke concepten in de medische wereld geen gemeengoed worden, als aanvulling op de verschillende ranglijsten die nu door diverse media worden opgesteld?

Wielinga is er kortom van overtuigd dat een goede gezondheidszorg alleen gedijt bij grote transparantie, waarbij de patiënt en het helingsproces centraal staan. Waar hebben we dat toch eerder gehoord? Juist: in de accountancy wordt al jaren geroepen dat de luiken open moeten, en dat de interne gerichtheid moet verdwijnen. Een van zaken die in de medische wereld worden gedaan om dat te verbeteren is de aanpassing van het curriculum waarin zaken als arts-patiëntrelatie en empathie een veel nadrukkelijker rol hebben gekregen.

Ook op een ander front bestaat er nog een overeenkomst tussen de medische wereld en de accountancy. Het NIVRA denkt na over hoe men binnen de accountancy beter kennis kan delen over bepaalde risico's die accountants bij opdrachtgevers zien, omdat die kennis maatschappelijke waarde kan hebben. Volgens Wielinga zou ook de medische wereld onder bepaalde omstandigheden beter collectief de mening moeten ventileren. Mooi voorbeeld daarvan is de Mexicaanse griep. Ten tijde van het gesprek met Wielinga was nog niet duidelijk hoe deze zich precies zou gaan

manifesteren. De verwachting was dat het wel zou komen tot een massale epidemie maar dat de griep een relatief milde variant zou zijn, vergelijkbaar aan een reguliere seizoensgriep. Wielinga: „In de media ontstond de afgelopen maanden een heel ander, veel dramatischer, beeld. Dat komt doordat de discussie daar vooral door virologen werd gevoerd en nauwelijks door medici. Medici zagen een veel minder groot gevaar. Het is niet alleen jammer dat er een verkeerd beeld is ontstaan bij de burger maar ook gevaarlijk: stel dat er

een volgende keer wel een echt gevaarlijke epidemie opduikt, luistert de bevolking dan straks ook nog wel naar de signalen? Hoe dan ook: we hebben vanuit de medische wereld geen autoritative body die boven alle partijen staat die de juiste signalen zou kunnen geven en met geloofwaardigheid en autoriteit optreedt. Het zou goed zijn om zoiets te organiseren, bijvoorbeeld door een orgaan waarin wetenschappers en medici uit de praktijk maandelijks bijeenkomen om actuele thema's te bespreken.”

## „Open meldingscultuur essentieel voor kennisdeling”

De luchtvaartsector heeft een lange traditie van kennis delen om de veiligheid te verhogen. Benno Baksteen, voormalig gezagvoerder bij KLM en oud-voorzitter van de Vereniging Nederlandse Verkeersvliegers, weet dat als geen ander. Andere sectoren – zoals de accountancy – kunnen volgens hem misschien leren van het incidentmeldingsysteem in de luchtvaart. Een belangrijke voorwaarde daartoe is dat betrokken partijen niet te hijgerig achter incidenten aan hollen en de wil hebben om genuanceerd met de kennis in zo'n systeem om te gaan. „Gestolde ervaring is nuttiger dan gestold wantrouwen.”

Baksteen is na zijn pensionering als gezagvoerder betrokken bij diverse (advies)projecten en commissies en kan zonder enig organisatiebelang zijn visie geven op onderwerpen in de luchtvaart. Die visies zijn niet altijd even populair. Want een organisatie, of dat nu de overheid is of een luchtvaartmaatschappij, die beweert dat veiligheid de absolute nummer 1 prioriteit is, dat kan volgens hem helemaal niet. Net zo min als een messcherpe geografische lijn rondom Schiphol die aangeeft waar de veiligheidsrisico's bestaan. Risico's horen bij het leven, en dus kun je er maar beter helemaal open over zijn, zo meent de luchtvaartdeskundige: „Als veiligheid daadwerkelijk de topprioriteit van een luchtvaartmaatschappij zou zijn, dan zou die maatschappij maar heel kort bestaan. Het gaat natuurlijk altijd om een afweging van belangen, ten aanzien van veiligheid maar ook ten aanzien van commercie en milieu. Daar kun je maar beter eerlijk over zijn. Voor een minister of een topman van een luchthaven is het natuurlijk veel moeilijker om zo'n boodschap af te geven dan voor mij. Ik heb de luxe positie dat ik volkomen onafhankelijk kan functioneren.”

Risico's zijn nooit geheel uit te sluiten, en incidenten zullen altijd plaatsvinden. Baksteen kan de ene na de andere uit zijn mouw schudden. Een sprekend voorbeeld is een

ongeluk met een MacDonnell Douglas 80 van Alaska Airlines voor de kust van Californië op 31 januari 2000 waarbij ruim tachtig mensen omkwamen. Die crash bleek achteraf te maken te hebben met slijtage aan een klein onderdeel in het staartstuk. Het onderhoudsinterval voor dat onderdeel was in de tien jaar daarvoor gaandeweg steeds verder opgerekt, met goedkeuring van alle betrokkenen. Dat oprekken zou geen enkel probleem moeten geven, want er werd wel regelmatig gecontroleerd of er niet te veel speling op het onderdeel zat. Dus niemand zag er gevaar in om het onderhoudsprotocol wat te verruimen. Pas achteraf bleek echter dat er een verschil zit tussen de ‘virtuele wereld’ van de regels en protocollen en de echte wereld waarin onderhoudstechnici de speling moeten controleren. Baksteen: „Dat testen van de speling moet in een hoogwerker gebeuren door een klein luikje waarin je niks kan zien als je je hand erin stopt en veelal in de duisternis na een vlucht. En dan in het geval van Alaska Airlines ook nog vaak in de vrieskou. Die combinatie van factoren maakte dat tests geen betrouwbare informatie opleverden over de speling. Op papier klopten de redeneringen allemaal, maar de praktijk was anders. Als je daar goed over nadenkt zijn er veel analogieën met de kredietcrisis te zien.”

Controle is dan ook minstens voor een deel een illusie. Juist in de luchtvaart bestaan er veel regels en procedures om een strakke controle over de operatie te behouden. Maar er zullen altijd weer situaties komen waarin regels maar gedeeltelijk of zelfs in het geheel niet van toepassing zijn. Dan is het zaak dat de piloot kan terugvallen op zijn eigen kennis en inschattingen. En dat geldt evenzeer voor de accountant. Daarom pleit Baksteen ervoor om veiligheid niet als een extra laag bovenop de operatie te gieten, maar om het onderwerp integraal onderdeel te laten zijn van de operatie zelf: „De taak van een verkeersvlieger is niet om mensen van A naar B te vliegen, maar om alles in het werk te stellen dat er geen ongevallen plaatsvinden. Het bijzondere

van de luchtvaart is natuurlijk dat de piloot ook een gezond eigenbelang heeft om de veiligheid op hoog niveau te krijgen, want een crash kost hem of haar zelf ook vaak het leven.”

Dat laatste ‘voordeel’ geldt niet in het accountantsvak. Toch valt er wel degelijk veel te leren van het uitstekend functionerende signaleringssysteem van de luchtvaart dat in de afgelopen decennia steeds verder is verfijnd. In deze sector is het heel gebruikelijk om ervaringen bottom-up te delen met anderen. Het zit in de standaardroutines opgenomen: zo wordt elke vlucht – ook als er geen enkele aanleiding is tot ongerustheid – na afloop uitgelezen in een veiligheidssysteem en nog eens geanalyseerd op mogelijk belangrijke signalen die van belang kunnen zijn voor de veiligheid van het toestel. Kleine details kunnen belangrijk zijn voor collega’s en dat geldt zowel voor zaken die in de lucht blijken als bij het onderhoud op de grond. Het veiligheidssysteem is bottom-up gericht: van onderuit in de organisaties worden zaken doorgegeven om te delen met collega’s van dezelfde organisatie, en dat wordt vervolgens weer nationaal en internationaal gedeeld met andere maatschappijen. Sinds enkele jaren is het ook verplicht om incidenten te melden, waar dat voorheen nog op vrijwillige basis ging.

Van groot belang bij dit alles is dat er sprake is van een open meldingscultuur, die niet gericht is op het kunnen aanwijzen van schuldigen, maar op het verhogen van de veiligheid. Dat is de kracht van het huidige systeem, en het is tevens het terrein waar Baksteen zorgen heeft over maatschappelijke ontwikkelingen. „We moeten het meldingssysteem vooral niet gaan gebruiken om strafrecht toe te passen. Dat is een heilloze weg, want als we het maken van oprechte fouten strafbaar gaan stellen, dan zal zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de meldingen omlaag gaan en dat werkt juist contraproductief op het hoofddoel, het verhogen van de veiligheid. Onderzoeken

laten dat ook zien. We moeten dan ook goed onderscheid blijven maken tussen opzettelijke fouten en grove nalatigheid aan de ene kant en gewone reguliere fouten aan de andere kant. Reguliere fouten moeten niet strafbaar zijn, anders ontstaat er een systeem met gestold wantrouwen. Ik heb liever gestolde ervaring.”

In bredere zin maakt Baksteen zich ook zorgen over de reflex om steeds na een incident op zoek te gaan naar schuldigen en herhaling te voorkomen door extra toezicht en wetgeving. „Als er echt zaken fout gaan, dan moet je het systeem aanpassen. Maar het is zaak om vooral goed op zoek te gaan naar de echte oorzaken, en niet te snel en te hijgerig op zoek te gaan naar de schuldigen. Neem als voorbeeld het treinverkeer. Een machinist die door een rood sein rijdt, wordt nu strafbaar gesteld. Dat klinkt op het eerste gezicht als een logische maatregel. Maar ik weet zeker dat geen enkele machinist bewust een rood sein negeert, en deze wijziging zal dus niets bijdragen aan het verhogen van de veiligheid. Bovendien moet je ook met nuance kijken naar de getallen. Per jaar rijdt er ongeveer driehonderd keer een trein door een rood sein. Dat lijkt veel, maar een grove berekening leert dat er ongeveer drieduizend machinisten zijn die per jaar tweehonderd dagen rijden en dan dagelijks ongeveer zeshonderd seinen tegenkomen. Gemiddeld passeert een machinist in tien jaar dus ruim een miljoen seinen, waarvan er gemiddeld één op rood blijkt te hebben gestaan. Als dat dan gebeurt, bestaat de neiging om de schuld bij de machinist te leggen en de historie van de bewuste machinist te gaan onderzoeken. Beter is waarschijnlijk om de historie van dat sein te onderzoeken.”

Voor een politicus is het vaak verleidelijk om direct met maatregelen te komen na een

incident, want dat straalt daadkracht uit. Maar die daadkracht zal niet altijd bijdragen aan de oplossing en soms zelfs contraproductief uitpakken.

Volgens Baksteen moeten we de rol van de overheid niet te groot maken bij het beperken van risico's. De toenemende complexiteit van bedrijfsprocessen, in combinatie met de internationale dimensies van de risicoproblematiek maakt het de overheid vrijwel onmogelijk om overzicht te houden over alle afzonderlijke gevaren. Dat vraagt om een taakverdeling, waarbij de sectoren zelf verantwoordelijk zijn voor het veiligheidssysteem en de overheid systeemtoezicht houdt. Zo'n aanpak zou ook voor de financiële wereld de juiste aanpak kunnen zijn.

In een rapport van DEGAS – een adviesorgaan voorgezeten door Baksteen – is te lezen: 'Deze taakverdeling komt echter in gevaar nu de druk van de maatschappij op de overheid toeneemt om in te grijpen bij ieder afzonderlijk incident. Hierbij wordt zowel door het publiek als door de overheid onvoldoende nagedacht over de verwachting die de maatschappij heeft van dit overheidsingrijpen. Kennelijk verwacht het publiek van het strafrecht een bijdrage aan de verhoging van veiligheid, maar dat effect is niet erg waarschijnlijk. Integendeel, vervolging doet vaak afbreuk aan luchtvaartveiligheid.' Ook hier geldt weer dat het geen luchtvaartspecifieke ontwikkeling is, maar een trend die in meerdere sectoren van toepassing is. De hijgerigheid is helaas groot en het zoeken naar schuldigen lijkt vaak belangrijker dan het vinden van een werkelijke oplossing. Het lijkt haast een utopie om in het huidige politieke klimaat terug te keren naar meer nuance. Baksteen is echter een optimist: „Ik geloof dat het mogelijk is. Het begint met lef bij politici.”

# 5 Cijfers en data

# 5 Cijfers en data

1. Overzicht uitspraken tuchtrecht
2. Fusiewoede Nederlandse accountantskantoren lijkt afgezwakt
3. Marktomvang groeide in 2008 nog licht
4. Beste adviesbureaus volgens Management Team 100
5. Top 5 naamsbekendheid accountantskantoren onder studenten
6. Cijfers beloningsonderzoek
7. Instroomcijfers stage
8. Kerncijfers ledenbestand NIVRA
9. Uitkomsten enquête over risico's



# 5 Cijfers en data

## 1. Overzicht uitspraken tuchtrecht

	2008	2007	2006	2005	2004
Aantal nieuwe zaken	68	66	90	77	90
<b>Beslissingen:</b>					
– ongegrond	22	48	40	46	35
– waarschuwing	6	5	15	8	14
– berisping	2	1	8	9	8
– doorhaling	2	5	3	1	0
– geen maatregel	7	3	9	6	2
– aangehouden	1	4	3	0	3
– niet ontvankelijk	0	0	0	0	2
– tijdelijke schorsing	3	0	1	1	4

## 2. Fusiewoede Nederlandse accountantskantoren lijkt afgezwakt

De implementatie van nieuwe wetgeving voor accountantskantoren in combinatie met een nieuw vergunningstelsel is één van de belangrijkste redenen voor marktconsolidatie. De afgelopen paar jaar waren fusies en overnames in de accountantsbranche aan de orde van de dag. Jaarlijks waren er tientallen fusies en overnames in de accountantsbranche. De storm lijkt nu te zijn gaan liggen. In de eerste acht maanden van 2009 werden tien deals aangekondigd in de media:

<b>Ernst &amp; Young</b> verkoopt kantoren Emmen en Hengelo aan <b>BDO</b>
<b>Houtman</b> fuseert met <b>Van Soest</b> tot <b>KOMPAAN</b>
<b>De Koning Accountants</b> en administratiekantoor <b>Alkewoude</b> naar <b>GIBO Groep</b>
<b>MRW Accountants</b> neemt <b>Hof &amp; Van Zwol Accountants</b> over
<b>Datac Accountants</b> sluit zich aan bij <b>Vanhier</b>
Fusie <b>RSW Accountants</b> en <b>Vullings &amp; Partners</b>
<b>Neep</b> sluit zich aan bij <b>JAN@</b>
<b>Rietveld Rosenberg Otten</b> en <b>Van der Does &amp; Partners</b> gefuseerd
<b>Berk</b> neemt deel Zeeuwse praktijk <b>PwC</b> over
<b>Lentink De Jonge</b> en <b>Kamphuis Berghuizen</b> Amersfoort fuseren



## Cursusaanbod voor registeraccountants en andere financiële professionals

Voor alle typen accountants en altijd actueel [www.nivra.nl/vera](http://www.nivra.nl/vera).  
Accountants in business vinden een aanvullend cursusaanbod  
op [www.financial-executive.nl](http://www.financial-executive.nl).

Op beide sites vindt u ook een pakket met online learning;  
u hoeft de deur niet meer uit!

### Cursus op maat

Met collega's aan een cursus deelnemen of behoefte aan een programma  
op maat? We ontwikkelen programma's voor accountants, controllers en  
andere professionals in het financieel-economisch management.

*Voordelen van een cursus op maat:*

- *Toegesneden op uw bedrijf*
- *Aantrekkelijk geprijsd*
- *Actueel en praktisch*
- *Betrokken deelnemers*
- *Topdocenten*
- *Full-service*
- *PE-punten*

### Contact

Voor meer informatie kunt u vrijblijvend contact opnemen  
met onze medewerkers op 020 - 301 03 30.

### 3. Marktomvang groeide in 2008 nog licht

Uit de jaarlijkse country survey van het tijdschrift International Accounting Bulletin (IAB) blijkt dat de accountancybranche in Nederland goed is voor een markt van circa vier miljard euro (inclusief adviesdiensten). Het tijdschrift zet de omzetten van kantoornetwerken op een rij en concludeert dat het gemiddelde accountantskantoor in 2008 een groei realiseerde van drie procent (acht procent in 2007). Er is weinig reden tot optimisme voor de korte termijn: kantoren concurreren scherp op prijs, ook in de bovenkant van de markt waar veel beursfondsen en andere grote ondernemingen tenders uitschrijven voor de controle van de jaarrekening, onder meer in de hoop daarmee kosten te besparen. Wat daarbij meespeelt is dat beursfondsen sinds kort in de jaarrekening hun audit fee moeten publiceren: deze transparantie heeft waarschijnlijk een neerwaarts effect op de fees. Voor 2009 verwacht IAB dan ook dat de totale marktomvang niet groeit.

#### Top 10 van accountantskantoren Nederland

	Accountantskantoor	Omzet in mln €		Medewerkers (fte)
		Laatst bekende jaar	Jaar daarvoor	
1	PwC	774,5 (2007-8)	723,3	4.478
2	Deloitte	748,6 (2007-8)	747,7	4.932
3	KPMG	715,3 (2007-8)	680,7	3.996
4	Ernst & Young	640,6 (2007-8)	672,2	-
5	BDO CampsObers	211,9 (2007-8)	197,3	1.890
6	Accon AVM	123,6 (2007-8)	73,5	1.400 (abs.)
7	GIBO Groep	105,2 (2007-8)	90,5	1.500 (abs.)
8	Berk	90,5 (2007-8)	82,7	ca.850 (abs.)
9	Mazars	90,3 (2007-8)	83,2	823
10	Flynth	66,4 (2007-8)	63,2	900 (abs.)

Bron: data uit diverse bronnen

## Top 10 van accountantskantoren en netwerken internationaal

	Omzet laatst bekende jaar (in miljarden dollars)	Omzet voorgaande jaar (in miljarden dollars)
PricewaterhouseCoopers	28,2	25,2
Deloitte	27,4	23,1
Ernst & Young	24,5	21,1
KPMG	22,7	19,8
BDO	5,1	4,7
Grant Thornton	4,0	3,5
RSM International <sup>1)</sup>	3,6	3,0
Praxity	3,2	2,8
Baker Tilly International <sup>2)</sup>	3,0	2,5
Horwath	2,9	2,5

Bron: International Accounting Bulletin, December 2008

<sup>1)</sup> In Nederland is Nieve Lancée onderdeel van dit netwerk.

<sup>2)</sup> In Nederland is Berk onderdeel van dit netwerk.

## 4. Beste adviesbureaus volgens Management Team 100

1. Deloitte Accountants
2. ABAB Accountants
3. Ernst & Young Accountants
4. De Jong & Laan
5. PricewaterhouseCoopers Accountants
6. Loyens & Loeff
7. Alfa Accountants en Adviseurs
8. KPMG Accountants
9. BDO Accountants & Adviseurs
10. GIBO Groep
11. Berk Accountants en Belastingadviseurs
12. Grant Thornton
13. Mazars

Bron: Management Team, november 2008

## 5. Top 5 naamsbekendheid accountantskantoren onder studenten

		2009	2008	2007	2006
<b>1.</b>	<b>KPMG</b>				
	Actieve naamsbekendheid	70,8%	77,2%	71,3%	75,4%
	Imago*	7,2	7,3	7,1	7,1
<b>2.</b>	<b>Ernst &amp; Young</b>				
	Actieve naamsbekendheid	68,9%	82,8%	73,8%	62,0%
	Imago*	7,2	7,4	7,3	7,3
<b>3.</b>	<b>Deloitte</b>				
	Actieve naamsbekendheid	68,9%	82,3%	72,8%	78,6%
	Imago*	6,9	7,0	6,6	7,0
<b>4.</b>	<b>PricewaterhouseCoopers</b>				
	Actieve naamsbekendheid	62,7%	81,9%	70,8%	81,8%
	Imago*	7,0	7,2	7,1	7,2
<b>5.</b>	<b>BDO</b>				
	Actieve naamsbekendheid	42,9%	51,6%	46,7%	49,5%
	Imago*	6,8	6,8	6,5	6,9

Bron: Memory Magazine Imago-onderzoek Accountancy 2009.

\* De respondenten konden het imago waarderen met een score van 1 tot 10.

## 6. Cijfers beloningsonderzoek

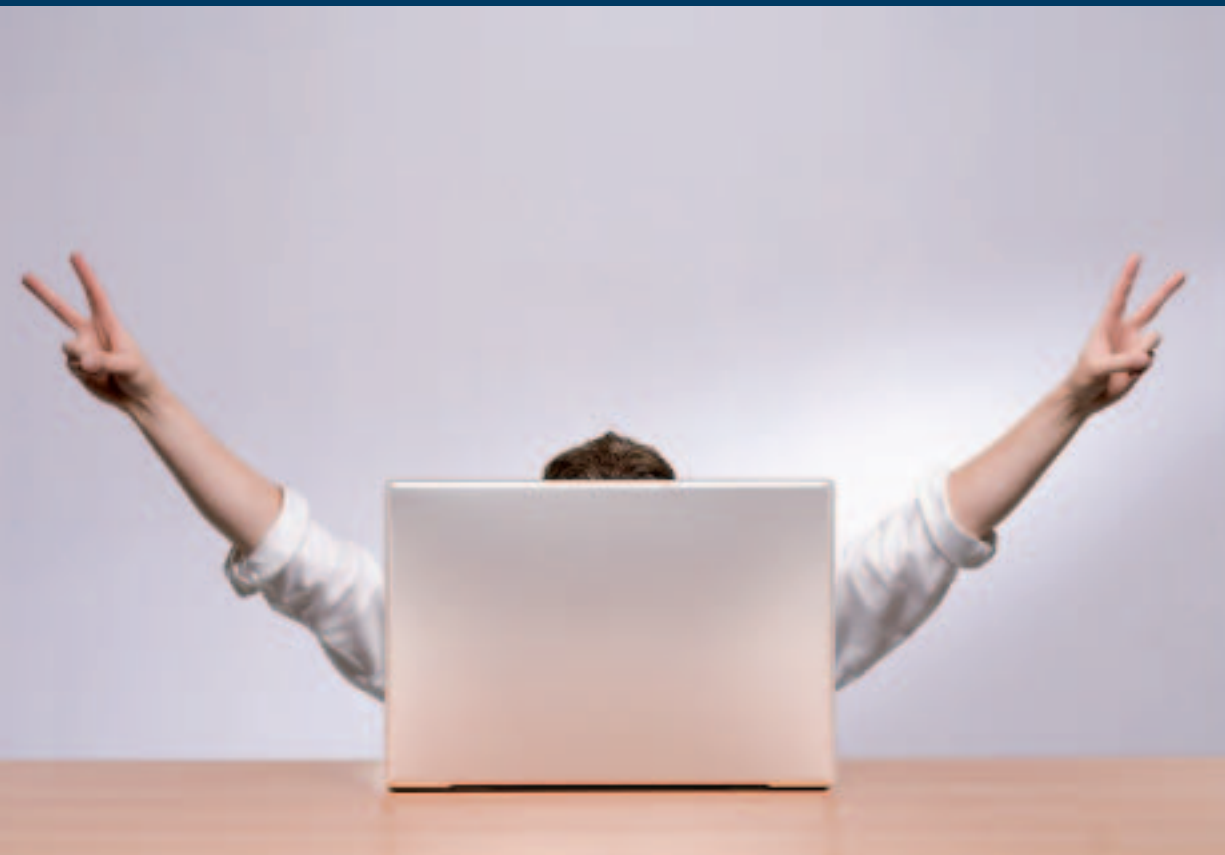
In opdracht van 'de Accountant' werd ook dit jaar weer een onderzoek uitgevoerd naar de beloning in de accountancy. Hierin zijn onder andere de volgende gegevens opgenomen.

### Ervaring en salaris openbaar Accountants (€)

Aantal jaar ervaring	Minimum	Maximum	Gemiddeld bruto jaar-salaris 2009	Gemiddeld bruto jaar-salaris 2008	Stijging/Daling
0-2 jaar	13.750	37.500	25.000	27.000	-7,4%
3-5 jaar	18.750	55.000	34.500	33.500	3,0%
6-10 jaar	32.500	112.500	53.500	50.500	5,0%
11-15 jaar	37.500	225.000	77.500	74.500	4,0%
> 15 jaar	23.750	600.000	120.000	119.000	0,8%

Net als in 2008 zagen de openbaar accountants ook dit jaar het salaris weer stijgen. Het niveau van de salarisstijging is vergelijkbaar met dat in voorgaande jaren. Dertig procent van de respondenten ging er zes tot tien procent op vooruit, en van 32,4 procent groeide het salaris met meer dan tien procent.

# GOED NIEUWS VOOR ACCOUNTANTS



Accountant.nl

NIEUWSSITE ZONDER OORDEELONTHOUDING

De verwachtingen voor de toekomst zijn, na jarenlang te zijn opgeschroefd, dit jaar duidelijk minder. In 2008 dacht 64 procent van de respondenten er de komende vijf jaar meer dan een kwart op vooruit te gaan. Dit jaar is dit 'slechts' 51,4 procent.

### Ervaring en salaris intern accountants (€)

Aantal jaar ervaring	Minimum	Maximum	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2009	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2008	Stijging/daling
0-2 jaar <sup>*)</sup>	13.750	13.750	13.750	26.500	- 48,1%
3-5 jaar <sup>*)</sup>	28.750	55.000	41.000	49.000	- 16,3%
6-10 jaar	42.500	112.500	66.000	64.000	3,1%
11-15 jaar	37.500	175.000	91.500	87.000	5,2%
> 15 jaar	65.000	325.000	112.000	121.000	- 7,4%

<sup>\*)</sup> Zeer weinig respondenten

In 2007 werd geconstateerd dat de salarissen van intern accountants weliswaar stegen, maar dat het tempo van die stijging afnam vergeleken met de jaren daarvoor. De 'afplating' van die stijgende trend zette zich in 2008 voort. Dit jaar is deze trend verder versterkt. Intern accountants gaven vooral aan een (matige) salarisstijging van 0-3 procent te hebben gekregen, de hogere stijgingspercentages liepen ten opzichte van vorig jaar duidelijk terug

### Ervaring en salaris overheidsaccountants (€)

Aantal jaar ervaring	Minimum	Maximum	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2009	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2008	Stijging/daling
0-2 jaar	16.250	32.500	22.500	21.000	7,1%
3-5 jaar	23.750	47.500	36.000	32.000	12,5%
6-10 jaar	28.750	85.000	55.000	54.000	1,9%
11-15 jaar	23.750	112.500	69.000	66.500	3,8%
> 15 jaar	47.500	137.500	82.000	79.000	3,8%

De salarissen van overheidsaccountants stijgen al jaren niet heel sterk, maar dit jaar is de stijging nog bescheidener. Voor 75 procent van de overheidsaccountants ging de salarisstijging het afgelopen jaar de drie procent niet te boven (in 2008 was dat 58 procent).

Ook de verwachtingen voor de komende vijf jaar zijn bescheidener. Vorig jaar gaf twee procent aan er de komende vijf jaar er niets op vooruit te gaan, dit jaar is dit twaalf procent.

## Ervaring en salaris bedrijfsleven (€)

Aantal jaar ervaring	Minimum	Maximum	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2009	Gemiddelde bruto jaar-salaris 2008	Stijging/daling
0-2 jaar	13.750	28.750	19.500	20.500	-4,9%
3-5 jaar	26.250	75.000	48.000	38.000	26,3%
6-10 jaar	32.500	175.000	71.500	74.500	-4%
11-15 jaar	47.500	225.000	90.500	85.000	6,5%
> 15 jaar	23.750	600.000	129.000	124.500	3,6%

De categorie bedrijfsleven betreft een zeer gevarieerde groep accountants, werkzaam in verschillende functies, op verschillende niveaus en bij verschillende organisaties. Accountants in deze categorie zijn er het afgelopen jaar gemiddeld op vooruit gegaan, maar minder sterk dan vorig jaar: 25 procent zag van 2008 naar 2009 zijn salaris met meer dan zes procent stijgen, ruim vijftien procent minder dan vorig jaar het geval was. Tien procent ging er elf procent of meer op vooruit. Bij bijna driekwart (73,1 procent) van de respondenten kwam de salarisverhoging overeen met de verwachting.

De verwachtingen voor de komende vijf jaar zijn eveneens gematigder dan vorig jaar. De helft (52 procent) verwacht er meer dan elf procent op vooruit te gaan (in 2008 nog bijna 72 procent).

## Kantooromvang, positie en salaris 2009 openbaar accountants (€)

Positie	Klein	Middelgroot	Groot
Beginnend assistent	23.000	23.000	24.500
Gevorderd assistent	34.500	33.000	33.000
Controleleider/supervisor	49.000	48.000	47.000
Manager	59.000	61.000	62.500
Senior manager	77.000	89.000	90.500
Partner	125.000	142.000	204.000

## Impact economische crisis op carrière

	Openbare accountancy	Interne accountancy	Overheid accountancy	Bedrijfsleven	Totaal
Ja	7,6%	11,6%	6,6%	9,8%	8,4%
Nee	82,5%	72,0%	81,3%	76,1%	79,7%
Weet niet	9,9%	16,4%	12,1%	14,1%	11,9%

Slechts acht procent van de accountants meent dat de crisis de eigen carrière negatief zal beïnvloeden. Intern accountants zijn met bijna twaalf procent het meest pessimistisch. De overheid blijkt nog steeds een vertrouwenwekkende werkgever, want overheidsaccountants verwachten de minste invloed van de crisis. Ook openbaar accountants verwachten maar in beperkte mate (7,6 procent) dat de crisis hun carrière zal belemmeren.



## 7. Instroomcijfers stage

	2008/2009	2007/2008	2006/2007	2005/2006
Ingeschrevenen praktijkopleiding RA	572	630	622	588
Afgestudeerden	543	493	408	430

## 8. Kerncijfers ledenbestand NIVRA

samenstelling ledenbestand	2009	2008	2007	2006	2005
openbaar accountant	4.514	4.374	4.359	4.348	4.348
overheidsaccountant	1.231	1.232	1.256	1.265	1.283
intern accountant	596	652	677	670	639
werkzaam in overige beroepen	5.930	5.764	5.705	5.543	5.332
totaal actief	12.271	12.022	11.997	11.826	11.602
niet actief	1.893	1.980	2.151	2.181	2.171
<b>Totaal</b>	<b>14.164</b>	<b>14.002</b>	<b>14.148</b>	<b>14.007</b>	<b>13.773</b>
<b>M</b>	12.092	12.054	12.300	12.246	12.156
<b>V</b>	2.072	1.948	1.848	1.735	1.617

# ■ Kent u P-NET al?

**P-NET is hét online service-  
concept voor salaris- en  
personeelsadministratie.**

**Efficiency en meerwaarde  
voor u en voor uw klanten!**

**[adp.nl/p-net](http://adp.nl/p-net)**

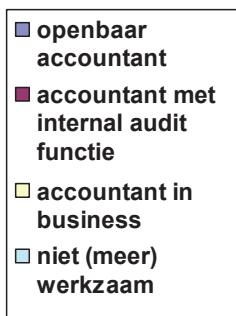
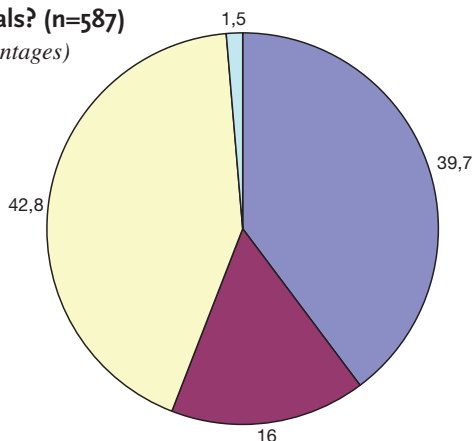


Services for Payroll & HR

## 9. Uitkomsten enquête Risico's

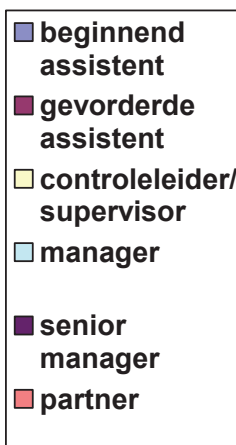
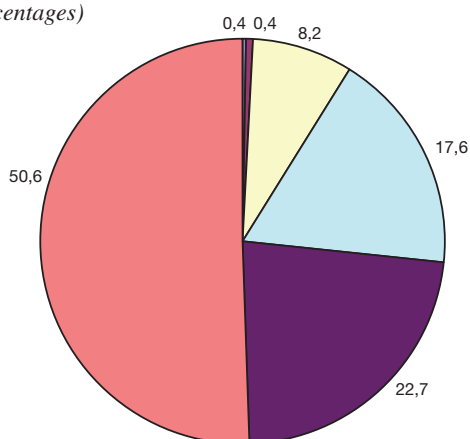
### U bent werkzaam als? (n=587)

(antwoorden in percentages)



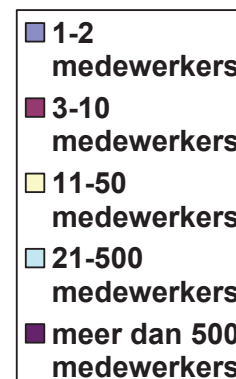
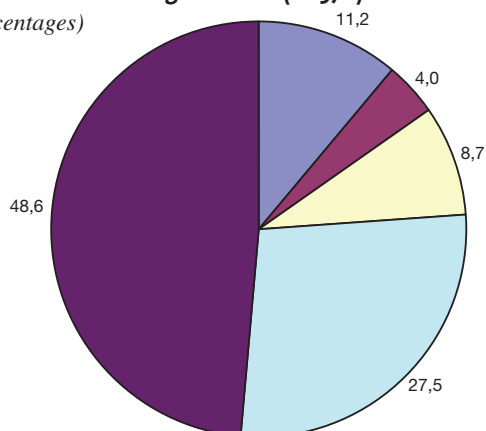
### Openbaar accountant: welke functie werkzaam? (n=233)

(antwoorden in percentages)



### Hoeveel medewerkers telt uw organisatie? (n=578)

(antwoorden in percentages)



**1. Op welke gebieden loopt de door u genoemde sector naar uw mening de grootste risico's?**

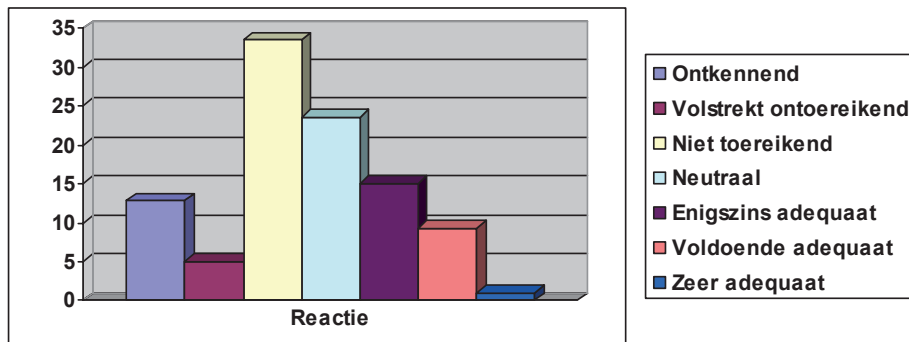
*Meerdere antwoorden mogelijk*

<b>Aantal respondenten bij deze vraag: 578</b>		
kwaliteit bestuur	24.2	140
integriteit bestuur/management	12.6	73
kwaliteit intern toezicht	15.4	89
kwaliteit extern toezicht	7.3	42
bedrijfsopvolging	9.5	55
bedrijfscultuur (kritisch vermogen, openheid, 'tone at the top')	25.3	146
marktpositie	14.9	86
korte termijn marktstrategie	11.8	68
inspelen op ontwikkelingen in omgeving	24.0	139
prijzontwikkelingen in de markt	31.8	184
overregulering	26.0	150
deregulering	1.7	10
kwaliteit wetgeving	10.2	59
vermogenspositie	22.0	127
liquiditeit	30.8	178
complexe verslaggeving	9.2	53
kwaliteit financiële functie	16.8	97
rente-ontwikkelingen	7.8	45
beheersing administratieve processen	21.5	124
beheersing operationele processen	24.4	141
betrouwbaarheid IT-systemen	20.8	120
veranderingen in de organisatiestructuur (fusie, splitsing etc.)	9.3	54
fraude	6.2	36
beloningssystematiek	6.2	36
onvoldoende capaciteit/kwaliteit personeel	26.5	153

## 2. Ervaringen respondententen ten aanzien van respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht op de risico's genoemd bij vraag 1

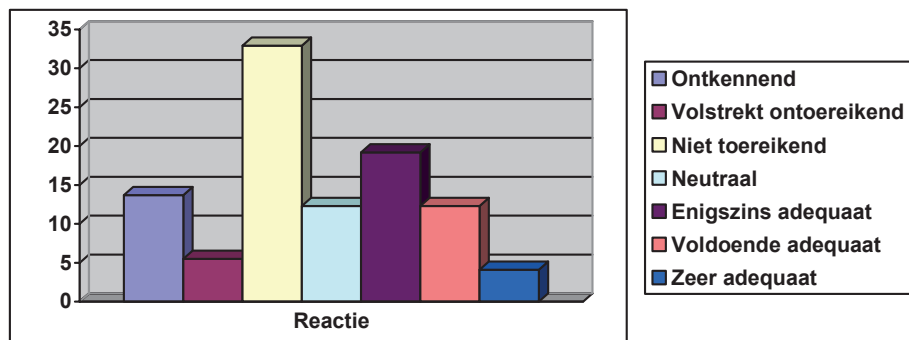
### 2.1 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: kwaliteit bestuur

Aantal respondententen bij deze vraag: 140



### 2.2 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: integriteit bestuur/management

Aantal respondententen bij deze vraag: 73



# Markus Verbeek Praehop - de beste hogeschool voor accountancyonderwijs\*



## Opleidingen

HBO Accountancy  
HBO SPD Bedrijfsadministratie  
Masterclass Accountant-Administratieconsulent  
Masterclass Bedrijfsovername & Fusiespecialist  
Masterclass Compliance Officer  
Masterclass Belastingadviseur  
Master Finance & Control

## CPD (cursussen, PE punten)

IFRS - De Theorie in Praktijk gebracht  
Workshop SOX  
Financiële instrumenten

Kijk voor meer informatie op  
[www.mvp.nl](http://www.mvp.nl) of mail naar  
[info@mvp.nl](mailto:info@mvp.nl)



Markus Verbeek  
Praehop

BPP offers leading  
international  
qualifications for  
financial professionals.

## BPP Professional Education

Paasheuvelweg 35  
1105 BG Amsterdam  
T +31 20 56 77 812  
[www.bppnederland.nl](http://www.bppnederland.nl)

## ACCA

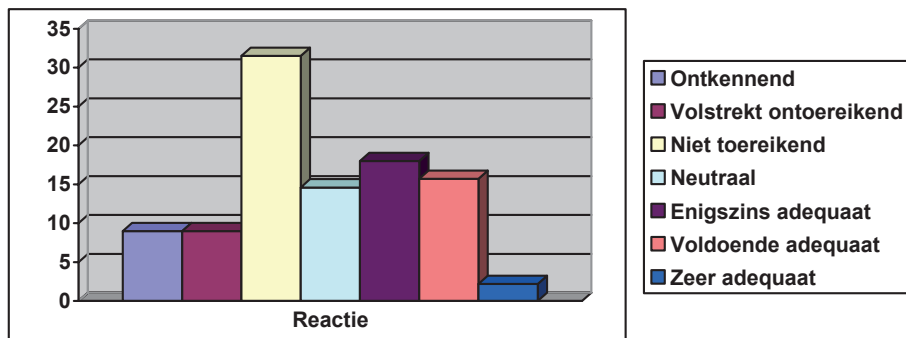
Association of  
Chartered Certified  
Accountants



**BPP**  
PROFESSIONAL EDUCATION™

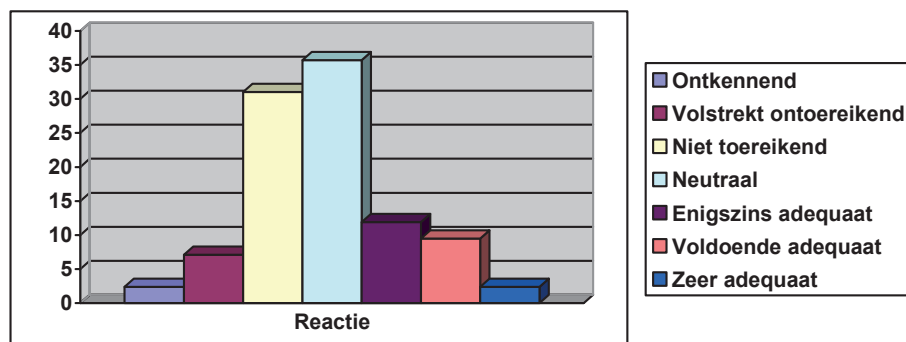
**2.3 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: kwaliteit intern toezicht**

Aantal respondenten bij deze vraag: 89



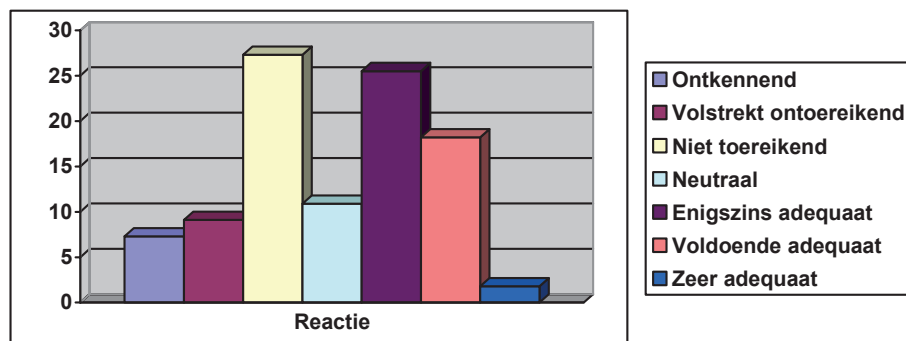
**2.4 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: kwaliteit extern toezicht**

Aantal respondenten bij deze vraag: 42



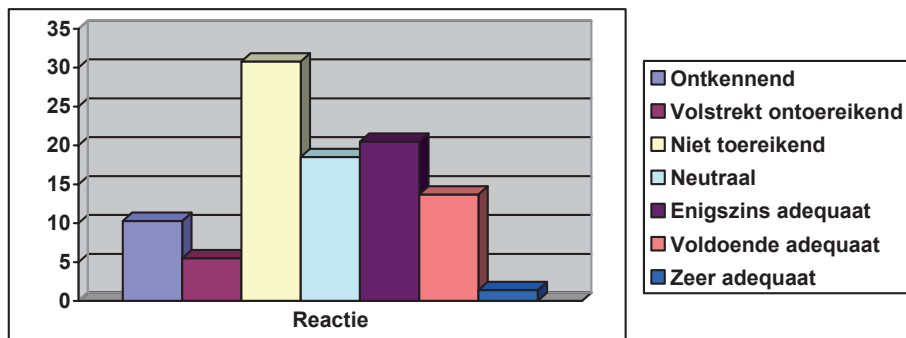
**2.5 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: bedrijfsopvolging**

Aantal respondenten bij deze vraag: 55



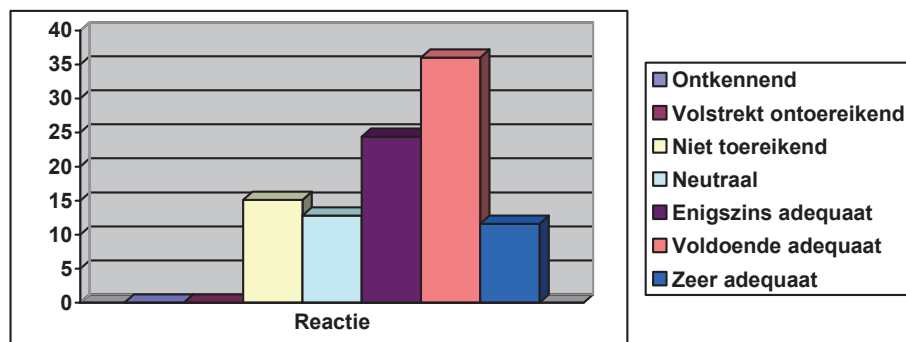
**2.6 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: bedrijfscultuur**

Aantal respondenten bij deze vraag: 146



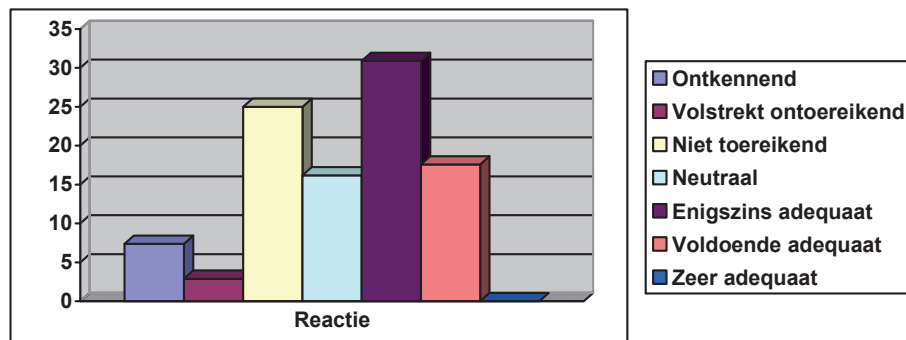
**2.7 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: marktpositie**

Aantal respondenten bij deze vraag: 86



**2.8 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: korte termijn marktstrategie**

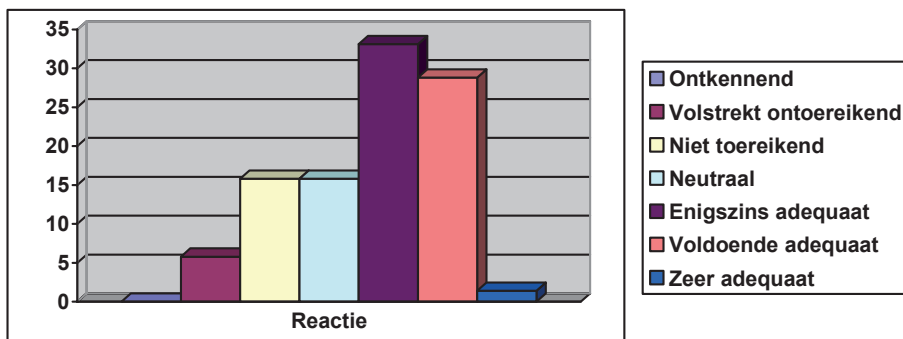
Aantal respondenten bij deze vraag: 68





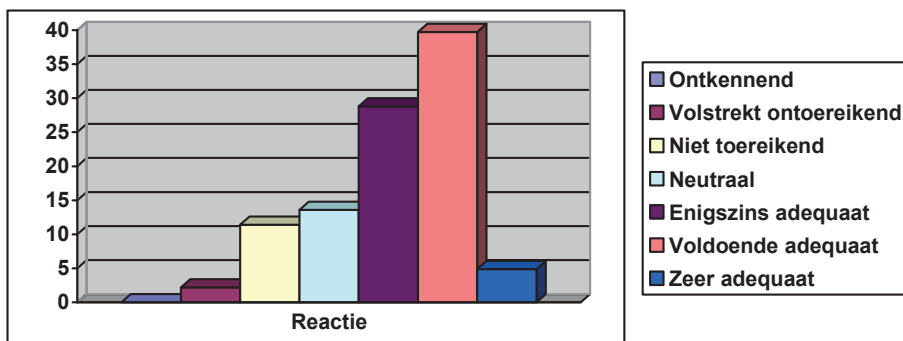
**2.9 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: inspelen op ontwikkelingen in omgeving**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 139*



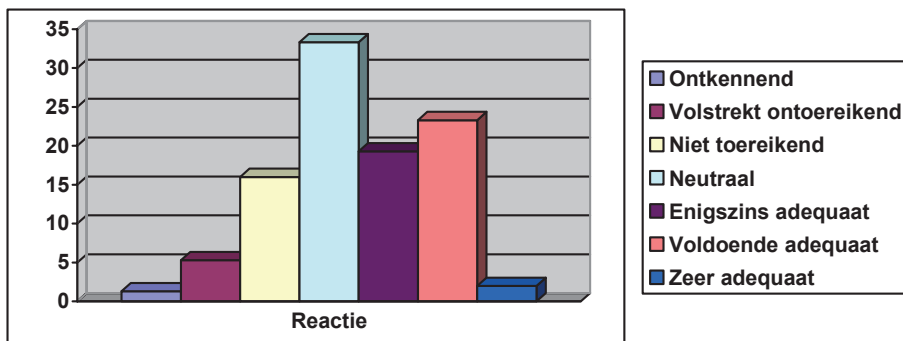
**2.10 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: prijsontwikkelingen in de markt**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 184*



**2.11 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: overregulering**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 150*



# De **APK** voor uw salarisadministratie!

Voldoet uw salarisadministratie aan de huidige wet- en regelgeving?

En benut u alle mogelijkheden?

Doe dé **APK** op [www.burad.nl](http://www.burad.nl)



## Burad

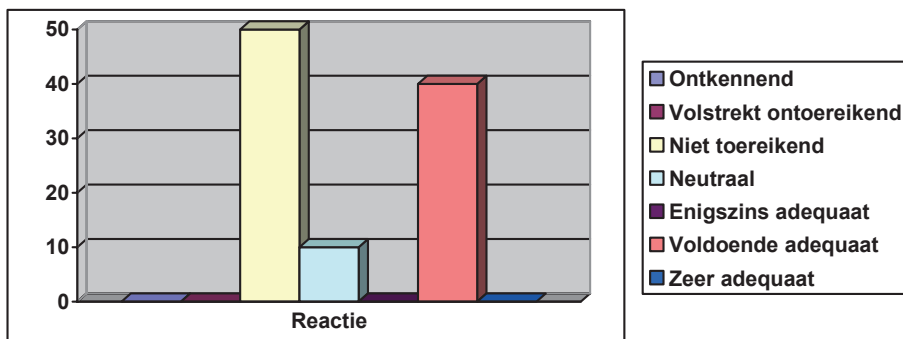
**Dé salarisexperts**

Alphen aan den Rijn - Gouda  
Leiden - Rijswijk

Burad maakt deel uit van  
Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.

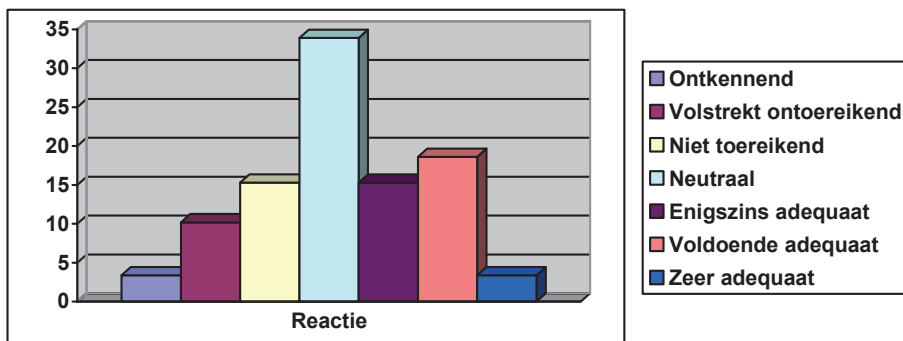
**2.12 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: deregulering**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 10*



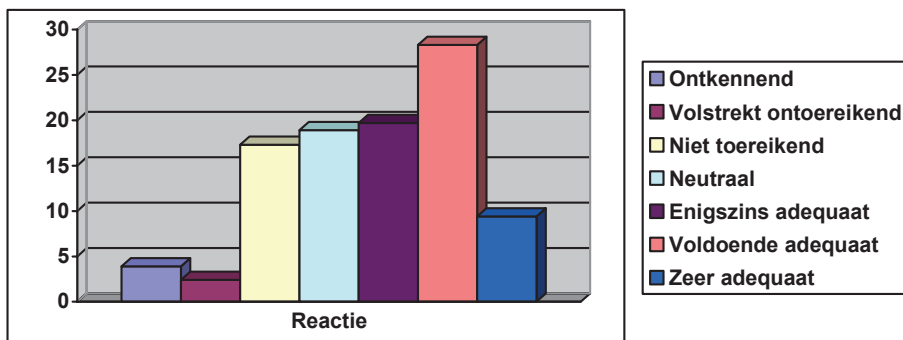
**2.13 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: kwaliteit wetgeving**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 59*



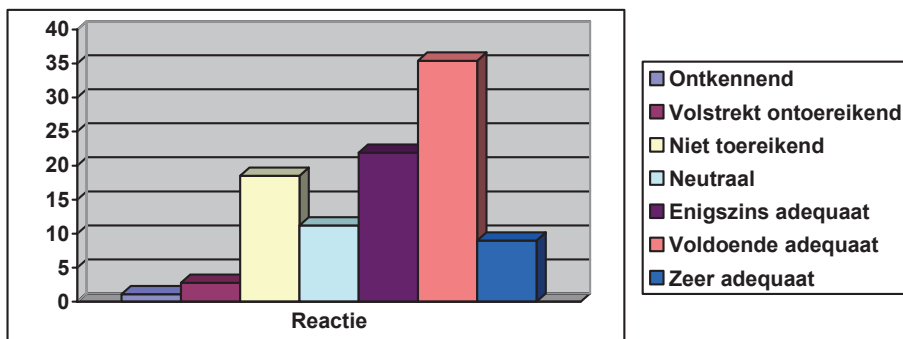
**2.14 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: vermogenspositie**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 127*



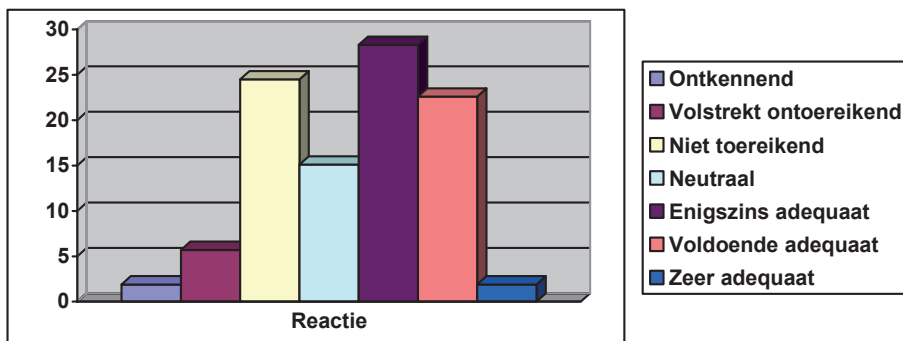
**2.15 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: liquiditeit**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 178*



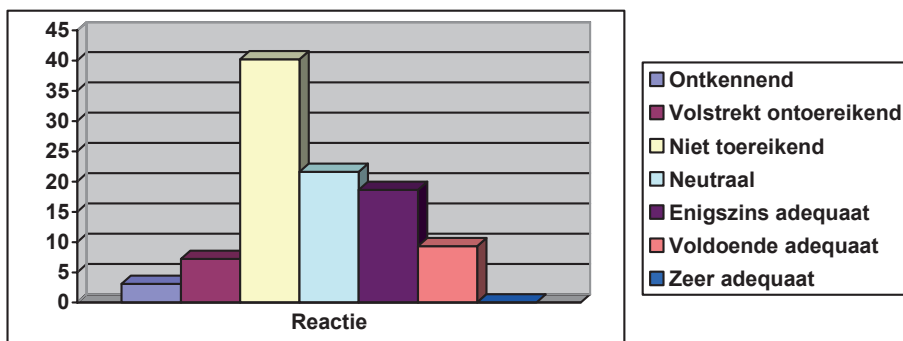
**2.16 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: complexe verslaggeving**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 53*



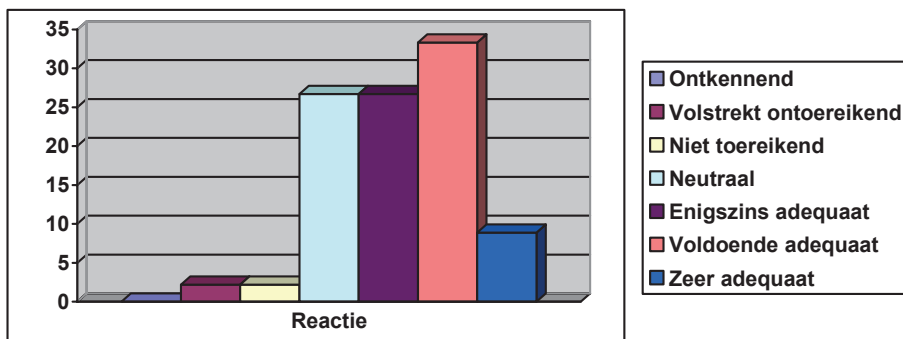
**2.17 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: kwaliteit financiële functie**

*Aantal respondenten bij deze vraag: 97*



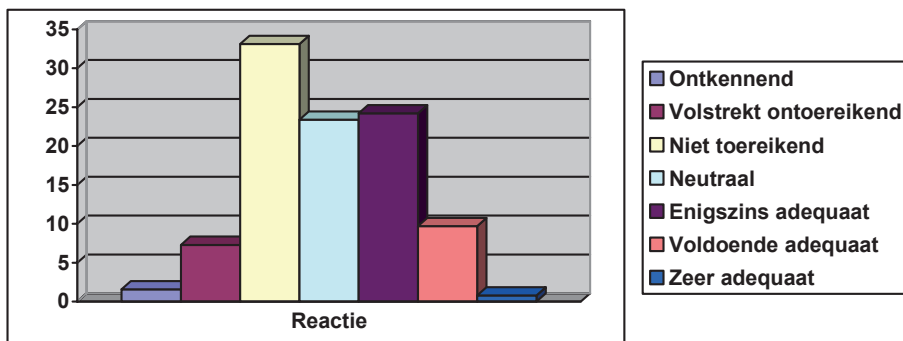
**2.18 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: rente-ontwikkelingen**

*Aantal respondenten bij deze vraag:45*



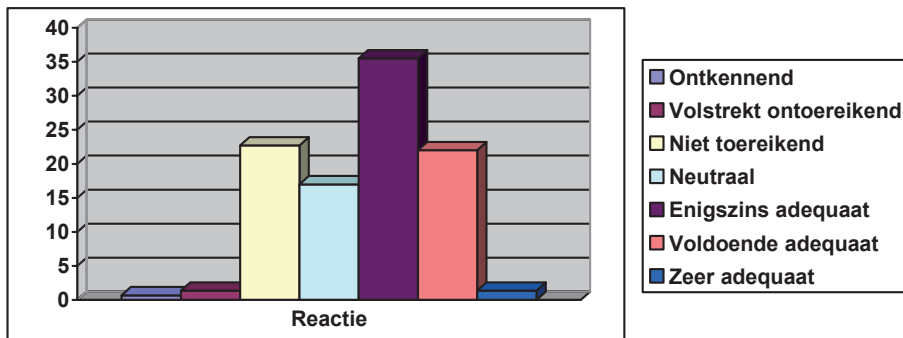
**2.19 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: beheersing administratieve processen**

*Aantal respondenten bij deze vraag:124*



**2.20 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: beheersing operationele processen**

*Aantal respondenten bij deze vraag:141*



## Online prijscalculatie van offset vellen drukwerk

Calculeer nu direct online de prijs voor al uw vellen-offsetdrukwerk via [www.drukwerkmakelaar.nl](http://www.drukwerkmakelaar.nl). Geniet gebrocheerde brochures, enveloppen of bijvoorbeeld trifolds, met behulp van onze online calculatiemodule ontvangt u onmiddellijk een concurrerende prijs voor het door u gewenste drukwerk.

Ideaal voor reclamebureaus, DTP studio's, uitgeverijen en andere grafische bedrijven die voor bepaalde projecten in de begrotingsfase alvast een prijs nodig hebben. Uiteraard kunt u ook met een concrete opdracht calculeren en direct bestellen.

### Uw voordelen:

- Niet meer wachten op een offerte
- Anoniem (pas bij bestelling worden gegevens gevraagd)
- Zeer scherpe prijs
- Spelen met variabelen aan de hand van uw budget of voor uw begroting.

**Niet meer wachten  
op een offerte...**

Calculeer zelf wat wij voor u kunnen betekenen via de calculator op onze website [www.drukwerkmakelaar.nl](http://www.drukwerkmakelaar.nl).

Gecalculeerde prijzen zijn op basis van enkelvoudige drukopdrachten en niet op basis van verzamelen! Uiteraard kunnen wij u ook hiervoor een prijs bieden.

### Offerte aanvragen

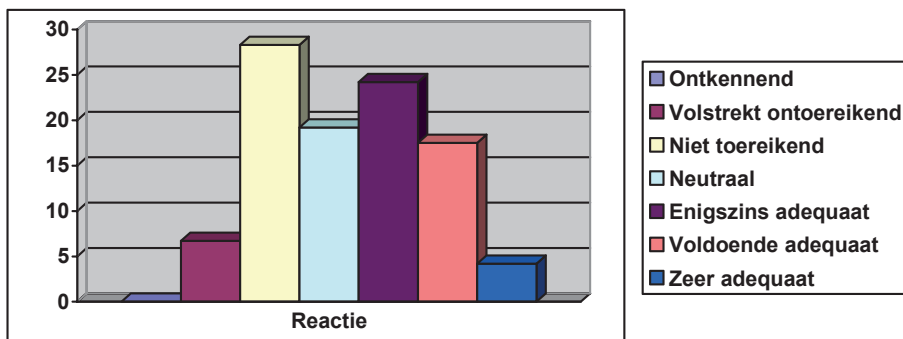
Voor brochures waarbij garenloos of genaaid gebrocheerd gewenst is of andere vragen kunt u uiteraard ook bij ons terecht. Neem dan contact met ons op via telefoonnummer 06-53 53 67 19 of per email: [info@drukwerkmakelaar.nl](mailto:info@drukwerkmakelaar.nl).

**[www.drukwerkmakelaar.nl](http://www.drukwerkmakelaar.nl)**  
**+31 (0)6 53 53 67 19**

Onyx 65, 1703 CG Heerhugowaard | [info@drukwerkmakelaar.nl](mailto:info@drukwerkmakelaar.nl)

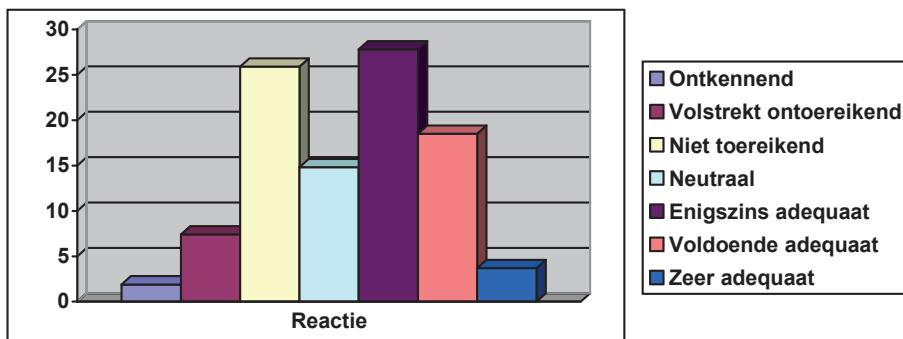
**2.21 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: betrouwbaarheid IT-systemen**

*Aantal respondenten bij deze vraag:120*



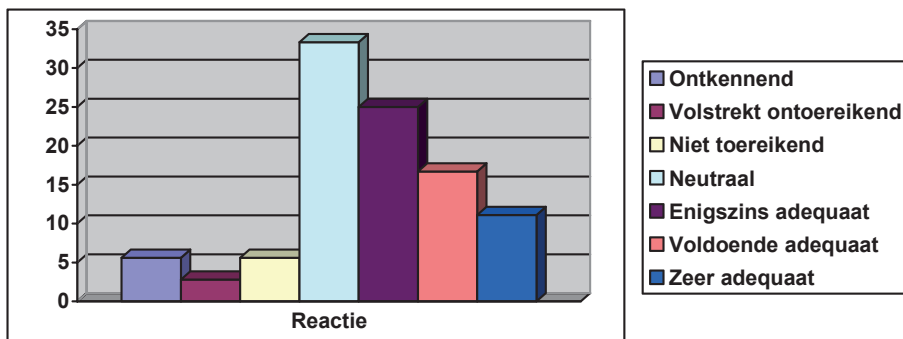
**2.22 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: veranderingen in de organisatiestructuur**

*Aantal respondenten bij deze vraag:54*



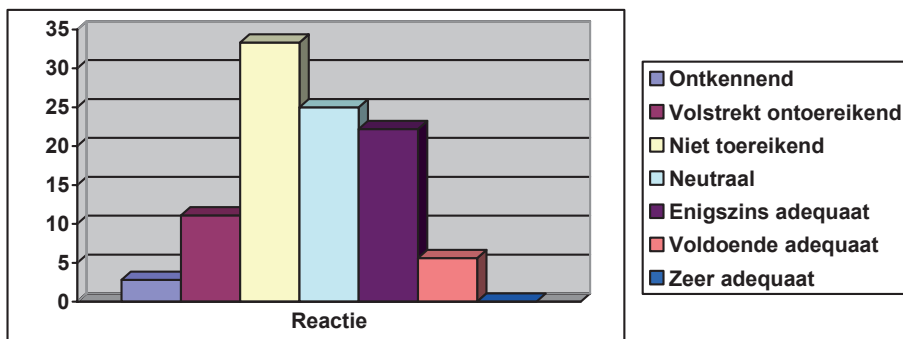
**2.23 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: fraude**

*Aantal respondenten bij deze vraag:36*



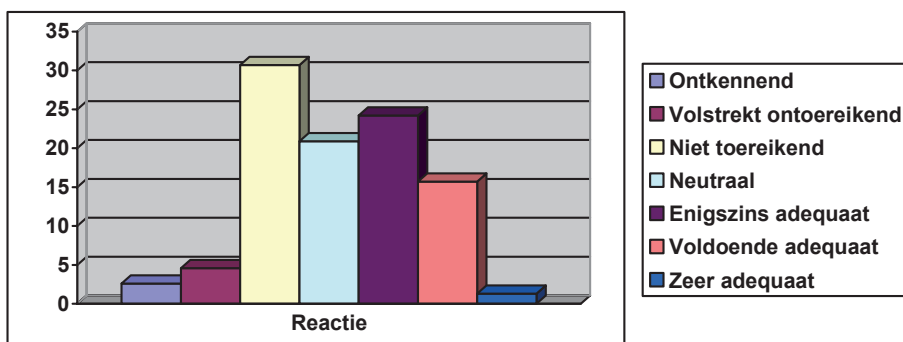
### 2.24 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: beloningssystematiek

Aantal respondenten bij deze vraag:36



### 2.25 Respons verantwoordelijke(n) uit management, bestuur of toezicht ten aanzien van risico: onvoldoende capaciteit/kwaliteit personeel

Aantal respondenten bij deze vraag:153





# Colofon

ISBN/EAN: 978-90-75103-62-5

Trends in Accountancy is een uitgave van het Koninklijk NIVRA

Koninklijk NIVRA  
Antonio Vivaldistraat 2-8  
Postbus 7984, 1008 AD Amsterdam  
Telefoon 020 301 0 301, fax 020 301 0 302  
E-mail [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
Internet: [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)

## Tekst

Nart Wielaard  
bv nart  
Kinderhuisvest 11, 2011 NN Haarlem  
Telefoon 023 542 90 62, mobiel 06 54 26 82 45  
E-mail: [nart@nart.nl](mailto:nart@nart.nl)  
Internet: [www.nart.nl](http://www.nart.nl)

## Eindredactie

NIVRA, afdeling Uitgeverij

## Advertentie-acquisitie en grafische verzorging:

Elma Multimedia B.V.  
Keizelbos 1, 1721 PJ Broek op Langedijk  
Postbus 18, 1720 AA Broek op Langedijk  
Telefoon 0226 33 16 00, fax 0226 33 16 01  
E-mail: [info@elma.nl](mailto:info@elma.nl)  
Internet: [www.elma.nl](http://www.elma.nl)

## Vormgeving omslag

Kees Brouwer, NIVRA, afdeling Uitgeverij

## Met dank aan

Benno Baksteen, Erwin Breij, Dick Korf, Jaap van Manen, Leon van den Nieuwenhuijzen, Arnold Schilder, Thijs Smit, Gijs de Vries, Wilma Wakker, Berry Wammes, Eize Wielinga

---

Deze publicatie is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Voor eventuele onjuistheden in de tekst zijn het NIVRA en ELMA Multimedia niet aansprakelijk. Niets uit deze uitgave mag, op welke wijze dan ook, worden verveelvoudigd zonder voorafgaande toestemming van het NIVRA en ELMA Multimedia.

# Adverteerdersindex

Accountant.nl – pagina 60

ADP Nederland B.V. – pagina 64

APG Algemene Pensioen Groep N.V. – pagina 22

BDO Camps Obers – pagina 30

BPP Professional Education – pagina 68

Burad – pagina 72

CaseWare Nederland – omslag 3

Van Diepen & Van der Kroef Advocaten – pagina 4

Fortis Bank Nederland Commercial Banking – pagina 2

Mazars – pagina 14

NIVRA High Financials – pagina 6

NIVRA VERA – pagina 56

Proxyon – omslag 2

SIS Finance – pagina 18

TriFinance Amsterdam – omslag 4

UAMS ITAG Research Institute – pagina 26



# De nieuwste trends in de accountancy

We sommen het even voor u op: CaseWare Working Papers is XBRL compliant. Op de invoering van de Wta, Bta en VAO hebt u een antwoord met CaseWare Controle Manager. Jaarrekeningen stelt u makkelijk en snel samen met CaseWare Samenstel Manager. Met Jaarrekening Templates maakt u jaarrekeningen eenvoudig op in uw eigen huisstijl. Begroting en Tussentijdse Rapportage stelt u in staat om uw cliënten te adviseren met behulp van tussentijdse cijfers. En Financiële Koppeling wisselt financiële gegevens uit met uw administratiesoftware.

Eén voor één oplossingen, waarmee CaseWare uw werk beter, sneller en leuker maakt. In Nederland werken ruim 13.000 professionals met de specialistische accountancy-software van CaseWare. Het klinkt als een cliché, maar het worden er dagelijks meer. U mag dat gerust een trend noemen.

Maar dan wel eentje, die al zeventien jaar duurt.



# *Ons management development programma voor accountants*

Als TriFinance accountant werk je voor uiteenlopende ondernemingen met gevarieerde opdrachten. Daarbij kan jij een helpende hand verwachten van je collega's. Want binnen onze unieke Career-HUB en BaseCamp kunnen onze consultants altijd een beroep doen op de collectieve vakkennis die ruimschoots binnen TriFinance aanwezig is.

Je staat er dus nooit alleen voor!

Bekijk op de TriFinance website onze vacatures en wat wij nog meer voor jou kunnen betekenen. Vragen 020 580 0330 of [info@trifinance.nl](mailto:info@trifinance.nl)

**TriFinance**  
Focus on Financial Functions  
[www.trifinance.nl](http://www.trifinance.nl)