

NYENRODE WERKT AAN PROFESSIONEEL KRITISCHE HOUDING

Van rubber naar robuust

Ethiek is niet meer weg te denken uit de accountancy. Dus probeert de accountantsopleiding van Nyenrode kritisch handelen tussen de oren van de studenten te krijgen. 'Als je de discussie niet kunt voeren in een beschermde omgeving, kun je het zeker niet bij een klant.'

TEKST: HENK VLAMING | BEELD: DREAMSTIME



Als controlerend accountant kan ik de jaarcijfers niet goedkeuren.' Een jongen is het nog maar, die de priemende blikken weerstaat van Aholds commissarissen. Hij werkt bij Deloitte en heeft de moeilijke taak om een lastige boodschap te vertellen: de jaarcijfers kunnen niet worden goedgekeurd. Hij is nerveus, maar toch doet hij droge mededeling zonder drama, fatsoenlijk en tamenlijk correct.

Ondanks de pijnlijke boodschap krijgt hij applaus, ook van de 'commissarissen'. De raad van commissarissen bestaat uit docenten van de Nyenrode Business University. Het applaus komt van een paar honderd studenten die de voordracht volgden vanuit de collegebanken. Het ging hier om een rollenspel, onderdeel van de zomercursus die de accountantsstudenten volgen na hun eerste jaar op Nyenrode. In plaats van te genieten van de zomer, trokken ze naar de bossen bij Breukelen om een lesje in robuust gedrag te krijgen.

AFGEKLOVEN BOT

Die 'les' bestond vooral uit praktisch onderricht, zoals rollenspellen en debatwedstrijden. Professionele dilemma's stonden daarin centraal. De zaak Ahold vormde daarnaast een bovenliggende praktijkcase.

Voor veel accountants is het roemruchte boekhoudschandaal inmiddels een afgekloven bot, dat model staat voor een tijdperk waarin tomeloosheid in bestuurskamers de accountants onder druk zette. Maar voor de studenten is het een verhaal van vroeger, dat laat zien waartoe slecht gedrag kan leiden. "Ik was niet bekend met die zaak", vertelt een student. "Alleen via de opleiding wist ik ervan. Het boek 'het drama van Ahold' is voor ons verplichte vakliteratuur." De accountantsopleiding van Nyenrode probeert al wat langer om het begrip 'robuuste accountant' te laten landen. Onder een robuuste accountant wordt verstaan de professional die in staat is om een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven te bekijken: het persoonlijk perspectief, dat van de werkgever en dat van de maatschappij. Hij moet daardoor in staat zijn om de juiste balans te vinden tussen de regel en de nuance.

MEER DAN REGELS

Al in 2010 sneed dean Leen Paape op Accountant.nl het vraagstuk aan van leiderschap in de accountancy. Accountants zijn vaktechnici die zich aan tal van regels moeten houden, zo stelde hij. "Het gevaar is dat

zij zich daardoor eerder opstellen als hoeders van regels dan als adviseurs van ondernemers. Als je in discussies altijd terugvalt op regels, kun je steeds wel zeggen dat het aan de klant ligt als je niet wordt begrepen. Maar als accountant moet je meer kunnen dan alleen regels naleven. Je moet managers kunnen meenemen in je verhaal, zodat je mee kunt praten met discussies op bestuurlijk niveau. Die stap naar bestuursniveau kun je maken door bijvoorbeeld cases aan te bieden om je verhaal te verduidelijken. Dit heeft te maken met de marketing en de relevantie vanuit bestuurlijk perspectief van de accountantsbevindingen."

PRAKTISCHE MANIER

Hiermee vertaalde Paape het geluid dat al wat langer klinkt in de accountantskantoren. "Dat we dit aandachtsgedebied oppikken komt voort uit vragen die we uit het veld krijgen", vertelt Marlies de Vries, assistent-professor en universitair docent bestuurlijke informatieverzorging van Nyenrode. Zij is inhoudelijk verantwoordelijk voor de zomercursus over de robuuste accountant.

"De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor ethiek en communicatie in het vak. Dat zit niet expliciet ingebouwd in het reguliere lesprogramma. We hebben gezocht naar een manier om het nadrukkelijker onder de aandacht te brengen. De eisen die nu aan een accountant worden gesteld, zijn anders dan die van tien jaar geleden. We willen jongeren opleiden tot accountants die hun rug recht kunnen houden als ze onder druk staan in hun vak.

We hebben ervoor gekozen om ze er op een praktische manier mee te confronteren, zodat zij erover gaan nadenken en er een visie op ontwikkelen. Ze zijn nog

DE LUIKEN OPEN

De opleiding van Nyenrode probeert op meer manieren aandacht te trekken voor het ethisch en communicatief handelen van accountants. Hiervoor is het programma 'De Luiken Open' ontwikkeld. Het veld wordt nauw betrokken bij het vormgeven van het opleidingsaanbod voor de toekomstige accountants. Niet alleen kantoren, ook controleklanten worden hierbij betrokken. Dit leidt tot aanpassingen in het curriculum, soms direct afgeleid van wensen vanuit individuele kantoren.

Met **Baker Tilly Berk** is er al een samenwerkingsverband waarbij dat gebeurt. Voor studenten die op dit kantoor werken, wordt het opleidingsprogramma van Nyenrode afgestemd op de interne opleidingen van Baker Tilly Berk. Naast de theoretische pijler komt de robuuste accountant straks terug in vier praktische pijlers: de interne gedragsgerichte cursussen, de interne vaktechnische cursussen, de praktijkopleiding en het werken zelf bij Baker Tilly Berk.

'EEN ROBUUSTE ACCOUNTANT IS IN STAAT OM EEN VRAAGSTUK VANUIT VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN TE BEKIJKEN: PERSOONLIJK, WERKGEVER EN MAATSCHAPPIJ.'

'ALS JE BEGINT OVER DILEMMA'S, VINDEN STUDENTEN DAT AANVANKELIJK VAAG. TOT WE ZE ERMEE CONFRONTEREN.'

maar een jaar of achttien en werken al in de kantoren. Daar komen zij al vaak in aanraking met ethische dilemma's. Daarom is het belangrijk dat wij ze op tijd leren hoe ze daarmee om kunnen gaan."

'EEN FLAPDROL'

In een veilige omgeving is dat gemakkelijker dan op de echte werkvloer, zo is de overtuiging op Nyenrode. Ideaal dus om hier drie dagen in de zomerperiode voor uit te trekken, ook al liggen studenten misschien liever op het strand. Om de bittere pil te vergulden is gekozen voor een attractieve leervorm. Zo is Jeroen Smit als gastdocent ingevlogen, auteur van Het Drama Ahold. Op meeslepende wijze vertelt hij hoe hij de hoofdrolspelers van de Ahold-case aan de praat kreeg ("Ik heb ze twaalf jaar gevolgd"), hoe hij het drama reconstrueerde ("Slimme mensen zijn de weg vreselijk kwijt geraakt"), wat hij vond van sommige accountants ("Een rubberen ruggengraat, een flapdrol") en hoe hij aankijkt tegen de verantwoordelijkheid van de accountant ("Wees scherp bij een crisis, want dan gaat er zeker iets veranderen in een bedrijf").

Het verhaal vormde een gemakkelijk bruggetje naar de vele ethische dilemma's waar ook de jonge accountants reeds mee in aanraking komen. Marlies de Vries: "Wat doe je als je bij de controle een nefactuur tegenkomt die een hoge bonus maskeert? Wat als je manager zegt dat het wel goed is en dat je het moet

laten zitten? Of je komt een foute factuur tegen bij de steekproef en je manager zegt dat je dan maar een andere factuur moet pakken? Het zijn door studenten zelf ingebrachte praktijkvoorbeelden die we behandelen tijdens de zomercursus."

DILEMMA'S

Dat er nog heel wat valt te leren, blijkt wel tijdens de vele sessies die de Nyenrode-studenten volgden. Zoals bij de casus van een directeur die zich te buiten gaat aan zichtbare uitspattingen. 'Je ziet meneer Möllenkamp van de woningcorporatie rondrijden in een Maserati. Ga je dan waarschuwen?' Een student achterin de zaal vindt van niet. 'Dat is toch zijn eigen keuzevrijheid?'

Maar het beeld is dat de gemiddelde accountant in opleiding de ethische normen wel degelijk herkent. In de debatten die studenten onderling moeten aangaan, vliegen de argumenten en stellingnamen over de tafel

Een student: 'De dilemma's die we benadelen zijn heel duidelijk, ze dwingen me om erop te reageren.'

"Als je begint over dilemma's, vinden studenten dat aanvankelijk vaag", zegt docent De Vries. "Ze verwachten een saaie cursus. Tot we ze ermee confronteren. Het gaat erom dat ze vanuit de verschillende perspectieven de voor- en nadelen kunnen afwegen en tot een gefundeerd besluit kunnen komen."

MONDIGHEID

Dat is precies wat de kantoren tegenwoordig willen zien van hun accountants. Om die reden verleende Steef Klop, partner van PwC, zijn medewerking aan het zomerprogramma van Nyenrode. Niet alleen vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, maar ook vanuit gezond eigenbelang. De praktijk is complexer geworden, die vraagt om een kritische beroepshouding. Mondigheid leidt tot verandering, en die is volgens hem nodig in de accountantspraktijk. "Als je als jonge accountant niet kritisch bent, wordt het team daar niet beter van en de klant uiteindelijk ook niet", zegt hij. "Dan komt er nooit vernieuwing." En dus moedigt hij jonge professionals aan om vooral hun mond open te doen waar ze kunnen. "Toen ik af-

'MONDIGHEID LEIDT TOT VERANDERING EN DIE IS NODIG.'

gelopen zomer op de zomercursus was, stelden de studenten aanvankelijk hele beleefde vragen. Bijvoorbeeld over mijn visie op opleiden. Pas later kwamen de echte vragen: hoe veel ik verdiende, hoe ik mijn kinderen opvoedt. Toch wel heel anders dan toen ik student was, toen was het mond houden en doorwerken.”

BESCHERMDE OMGEVING

Zijn boodschap was dat je juist als startend accountant de partners aan hun jasje moet durven trekken. Ook als je manager het daar niet mee eens is. “Managers vormen de tussenlaag op een kantoor, maar als je echt overtuigd bent van je gelijk, moet je de discussie juist aangaan. Je kunt op een respectvolle manier aan de manager vragen om de kwestie samen voor te leggen aan de partner. Als je je punt niet kunt maken in de beschermde omgeving van je eigen kantoor, dan kun je dat zeker niet bij een klant.”

Ook in zijn eigen werk probeert Klop jongeren aan te moedigen om zich te uiten. Hij maakte jongeren belangrijk, omdat zij open stonden voor vernieuwing. “Uit mijn reviews maakte ik soms op dat managers interne discussies afkaptten. Dat zijn de aanleidingen om

‘JUIST ALS STARTEND ACCOUNTANT MOET JE DE PARTNERS AAN HUN JASJE DURVEN TREKKEN.’

het belang van nieuw gedrag onder de aandacht te brengen. Nee, dat vinden managers niet altijd leuk. Maar het is nodig om als team de veranderingen te kunnen volgen.”

GESNEDEN KOEK

De studenten op de zomercursus laten het zich grif aanleunen. Maar gesneden koek is het nog niet voor ze. De jongen die de accountant van Ahold speelde gaat met een dun glimlachje weer zitten na zijn dappere mededeling aan de Ahold-top. Goed je rug recht gehouden, zo complimenteren de docenten hem. Misschien had hij nog iets meer argumenten naar voren kunnen brengen.

De jongen kijkt redelijk tevreden terug op zijn optreden. “Er was geen casus, geen conversatie, alleen een officiële mededeling. Ik vond het best moeilijk.” □

(advertentie)
