

Zoektocht naar accountant 3.0

Sterrenkundigen, filosofen, hotelmanagers, het nieuwe personeel van accountantskantoren lijkt steeds minder op accountants. Noodgedwongen shoppen kantoren in andere disciplines voor de vereiste vaardigheden. Kantoren ontkomen er niet aan om hun talent zelf op te leiden.

TEKST HENK VLAMING

Accountantskantoor Lansigt ontving een briljante sollicitant, een uitblinker in accountancy. Toch werd de kandidaat afgewezen. “Tot verdriet van onze collega’s in de controlepraktijk”, zegt partner Pieter van der Kwaak van Lansigt. “Hij was niet redden. Goede vakman, maar niet onderzoekend.”

Redden is de term die de nieuwe kernwaarden van Lansigt samenvat: respectvol, energiek, dichtbij, daadkrachtig en onderzoekend. Dit soort kwaliteiten vind je niet per definitie bij een uitstekende specialist. “We willen geen accountant die genoeg neemt met voldongen feiten, maar die onderzoekend is”, zegt Van der Kwaak. “Ons vragenpalet voor sollicitaties hebben we hierop afgestemd. We letten op de energie die sollicitanten uitstralen en op het respect dat ze aan de dag leggen. Ik denk dat alle accountantskantoren op zoek zijn naar dit soort medewerkers.”

Verlanglijstje

Het voorbeeld laat zien hoe drastisch de arbeidsmarkt voor accountants is veranderd. Analytisch vermogen, sociale vaardigheden, communicatief vermogen, bedrijfskundig inzicht, deze vaardigheden voeren de verlanglijst aan van accountantskantoren. Hiermee moeten medewerkers in gesprek komen met klanten, vragen van ondernemers herkennen, oplossingen aandragen en nieuwe diensten ontwikkelen en verkopen. De accountant die zich beperkt tot vaktechniek heeft steeds vaker iets uit te leggen. Bijvoorbeeld bij de B&P Groep. Dit accountantskantoor heeft de eigen organisa-

‘DE ACCOUNTANT DIE ZICH BEPERKT TOT VAKTECHNIEK HEEFT STEEDS VAKER IETS UIT TE LEGGEN.’

‘BEDRIJFSKUNDIGEN, ICT’ERS, JURIDISCH ADVISEURS EN HR-SPECIALISTEN STROMEN DE ACCOUNTANTSKANTOREN BINNEN.’

tie onder de loep genomen, de marktpositie aangescherpt en het functieprofiel daarop aangepast. B&P heeft zich toegelegd op de franchisers. Zestig procent van de omzet komt uit advies en er wordt zelfs hr-software ontwikkeld. “We verwerken zoveel data van franchiseorganisaties dat we afwijkingen in de omzet ogenblikkelijk zien”, zegt bestuursvoorzitter Bos. “Daarop reageren we gelijk richting klant. Zo zien we telkens nieuwe vragen waarvoor we dienstverlening ontwikkelen.”

Drie regels

Bij B&P Groep hebben alle medewerkers hun vaardigheden moeten aanpassen aan deze marktbenadering. “Bij een deel van onze mensen waren de cijfers het ultieme werk”, zegt Bos. “Tegenwoordig hechten we minstens zoveel belang aan passie en leergierigheid. Hoe beter je de klant kent, hoe beter je risico’s kunt schatten. Bij veel accountants is dat geen vanzelfsprekendheid. Vraag maar eens aan je assistent wat die weet van een klant. Dan zal het je opvallen dat velen niet verder komen dan drie regels.”

Dat accountants dicht bij de klant moeten staan is niet nieuw. Al jaren wordt van de accountant een adviesrol verwacht. Ze moeten ook om kunnen gaan met ICT, data en nieuwe dienstverlening. Anno 2014 lijken nieuwe medewerkers steeds minder op accountants. Bedrijfskundigen, ICT’ers, juridisch adviseurs en hr-specialisten stromen de accountantskantoren bin-



Ethiek en sociale vaardigheden op Nyenrode

Nyenrode University speelt in op de vraag van accountantskantoren naar meer onderwijs in sociale vaardigheden en ethiek. Twee jaar geleden is daarvoor het programma de Robuuste Accountant ontwikkeld. De opleiding biedt niet alleen vakkennis, maar vormt ook zelfkennis, vaardigheden en gedrag. De persoonlijkheid en het karakter van de student staan hierbij centraal. Het doel is om accountants te trainen in het bespreekbaar maken van gevoelige zaken. Accountants moeten leren te investeren in de 'professioneel intieme relatie' zonder hun objectiviteit en rol uit het oog te verliezen. En ze weten duiding te geven aan het organisatiebeeld en het waardecreatieproces achter de cijfers, aldus Nyenrode. Voor medewerkers van Baker Tilly Berk is er een apart curriculum voor registeraccountant ontwikkeld, dat drie tot vier jaar duurt.

'HET PROBLEEM IS DAT HET IDEALE FUNCTIEPROFIEL NOG IN ONTWIKKELING IS.'

nen om nieuwe dienstverlening handen en voeten te geven.

Zoals Jan Christiaens, een voormalig hr-manager bij Ikea. Tegenwoordig werkt hij als directeur bij accountantskantoor BnP, waar hij de hr-consultancy heeft opgezet. "Er is niet alleen heel veel vraag naar, maar ondernemers beseffen steeds meer dat ze risico's lopen als ze er geen aandacht aan besteden."

Ondernemerscafés

Van accountancy hoeven de hr-consultants van BnP nauwelijks iets te weten, maar des te meer van de hr-vraagstukken waarmee de ondernemer worstelt en waarover ze hun accountant om raad vragen. Zoals over arbeidsongeschiktheid, reorganisatie en ontslagzaken, hr-kwesties waarvoor de wetgeving steeds ingewikkelder wordt. Dus organiseert Christiaens ondernemerscafés waar de accountants ook aanschuiven. "We doen op die manier aan kruisbestuiving want onze accountants pikken zo weer informatie op die hen helpt bij hun werk."

Van het accountantspersoneel worden sterk ontwikkelde antennes verwacht die de klantvraag in het cijferwerk feilloos oppikken. Bij voorkeur geven ze ook een oplossingsrichting aan. Of daar het label van de accountant uiteindelijk nog aanhangt, doet er nauwelijks toe. De klant moet zich geholpen voelen in het totale ondernemerschap.

Bankier als directeur

"Wat we nodig hebben zijn mensen met analytische vaardigheden", zegt Nico Gouwerok van Actan accoun-

tants & adviseurs. "Op basis van actuele klantinformatie moeten zij klanten snel kunnen wijzen op kansen." Om dit beter onder de aandacht van de klanten te brengen, trok Actan vorig jaar de directeur business banking Haarlemmermeer van ING aan. Zij werd aangesteld als commercieel directeur.

Het knelpunt in de accountancy is echter niet de aansturing van de kantoren, maar de uitvoering van de dienstverlening. De ideale medewerker die vakbekwaamheid, analytisch vermogen en sociale vaardigheden beheerst, is schaars. Om deze mensen wordt bovendien gevochten op de arbeidsmarkt. Ook in andere branches zijn ze gewild.

Volgens Van der Kwaak van Lansigt delft de accountancy het onderspit in deze *war on talent*. "We hebben nog te veel het imago van 'de spencer', de boekhouder in een saaie trui die alleen maar bezig is met boekhouding. Dat imago trekt mensen aan die we eigenlijk niet willen. Te weinig sociale en commerciële vaardigheden. Als ik als jongere kan kiezen tussen een opleiding accountancy of een opleiding commerciële economie, dan weet ik het wel. Dan kies ik geen accountancy."

Pakkende visualisaties

De accountant nieuwe stijl is niet te vinden in eigen gelederen, zo is het gevoelen. "Het vinden van kandidaten voor onze auditpraktijk is erg moeizaam", zegt Pieter de Kok, partner van Coney. "We hebben besloten dat we ons niet primair richten op de accountancyopleiding, maar dat we breder kijken."

Coney versterkte zich onlangs met een sterrenkundige. "Die beschikt over een briljant analytisch vermogen", zo motiveert De Kok de keuze. "Ook iemand die het intellect heeft om analyses te vertalen in pakkende visualisaties."

Ook andere kantoren zoeken talent op plaatsen waar vroeger nooit een accountant werd ontdekt. Een van de partners van de B&P Groep heeft wijsbegeerte gestudeerd. Onlangs is iemand aangenomen die de hogere hotelschool heeft doorlopen. "Die hebben we aangenomen omdat die zo goed weet wat klanttevredenheid inhoudt", aldus David Bos.

Alleen vrouwen

Het probleem met de accountancy is dat het ideale functieprofiel nog in ontwikkeling is, concludeert Reindert Doorn van Docco, een ICT-adviesbureau voor de accountancy. Daardoor weten de kantoren nauwelijks waar ze naar moeten zoeken en wordt de ideale kandidaat niet gevonden.

"Ik zie nog weinig kantoren die in hun functieprofielen

'HET KNELPUNT IS NIET DE AANSTURING VAN DE KANTOREN, MAAR DE UITVOERING VAN DE DIENSTVERLENING.'



Investeren in personeel

Begin september sloeg de Rabobank alarm over het personeel in de accountancy. Innovatie van medewerkers is het nieuwe grote knelpunt. Medewerkers moeten nieuwe vaardigheden ontwikkelen om de systemen en nieuwe dienstverlening te beheersen. Kantoren zullen daarin zwaar moeten investeren. Die investeringen hebben te maken met het ontwikkelen van talent en het moderniseren van arbeidsomstandigheden. De bank vraagt zich af of de accountancy met haar lange werkweken nog wel aantrekkelijk is voor ambitieuze jongeren die overal terecht kunnen. Partners staan dan ook voor een behoorlijke investeringsopgave.

"Voor een kantoor met vijftig medewerkers kost dat eerder een ton dan tienduizend euro", zegt sectormanager Nynke Struik van de Rabobank. "Met opleidingen en trainingen en wellicht het aannemen van nieuw personeel, lopen de uitgaven snel op. Wanneer afscheid moet worden genomen van personeelsleden die de stap niet kunnen maken, worden de bedragen uiteraard hoger. Niet alle kantoren zullen in staat zijn om de slag te maken. Sommige kantoren zijn niet aantrekkelijk genoeg voor het personeel en verliezen dus de *war on talent*. Anderzijds zullen niet alle kantoren genoeg financiële middelen hebben om de nodige investeringen te doen."

Het alternatief kan samenwerking zijn, bijvoorbeeld bij opleiding en compliance, aldus sectorspecialist Kishan Ramkisoensing van de Rabobank. "Door samen te werken hoeft je als kantoor niet alle expertise in huis te hebben en kun je focus aanbrengen. Hierbij is de vraag waarop je focus aan wilt brengen. Ga je voor *lean and mean* dienstverlening of meer richting totaaladvies? Dit soort strategische keuzen bepaalt de manier van samenwerken en de samenwerkingspartner die daarbij hoort."

'VOOR EEN KANTOOR MET VIJFTIG MEDEWERKERS KOST HET EERDER EEN TON DAN TIENDUIZEND EURO.'

'ER ZIJN ER OOK DIE HET NIET KUNNEN OF WILLEN. SOMMIGEN VLOEIEN VIA NATUURLIJKE WEG AF, EEN ENKELING VERTREKT IN OVERLEG.'

een gedegen ICT-kennis rond XBRL, data-analyse en informatiebeveiliging hebben opgenomen", zegt Doorn. "Bij de werving van nieuw talent gaat de aandacht meer uit naar softskills. Zo is er een kantoor dat expliciet op zoek is naar vrouwelijke accountants. Die zouden een beter inlevingsvermogen hebben dan mannen, waardoor ze beter contacten kunnen leggen met klanten. Het ontwikkelen van relevante ICT-vaardigheden

'CONEY VERSTERKTE ZICH ONLANGS MET EEN STERRENKUNDIGE.'

bij accountants is expertise die door de accountantsopleidingen verder moet worden opgepakt.”

Paspoort

Voorlopig is een van de oplossingen voor het talentvraagstuk om de accountant van de toekomst zelf op te leiden. Lansigt bijvoorbeeld probeert groeibriljanten te ontdekken via presentaties op de Haagse hogeschool. Soms zit er een talentje onder de stagiairs, dat vervolgens een opleidings- en carrièreparcours volgt.

“Al onze mensen bieden we een leergang aan waarin ze een training volgen in de vereiste vaardigheden”, zegt Van der Kwaak. “Ze krijgen een paspoort waarin alles staat wat ze moeten hebben gedaan om promotie te maken. Lukt het niet om al die taken uit te voeren, dan worden ze geacht om daarover in gesprek te gaan met hun managers en te kijken hoe ze de stap kunnen maken.”

Ook Coney leidt medewerkers zelf op. “Iedereen die nu in het auditteam aan de slag gaat, gaat door een interne opleiding rondom data-analyse, datamining en process mining”, zegt De Kok. “Dit zijn blokken van weken. Hiermee zoeken we aansluiting met onze praktijk.

Data-analyse is niet primair het vraagstuk, het gaat ook om het interpreteren van data. Dat vereist een kritische, analytische mindset die niet alleen accountancystudenten hebben.”

Medewerkers op maat

Zonder pijn gaat het niet, het vormen van medewerkers op maat. Niet alle accountants zijn geschikt voor een nieuwe versie van hun eigen vak. “Er zijn medewerkers die de vereiste vaardigheden hebben en anderen die het kunnen leren”, zegt Wilfried Dam, partner van de B&P Groep. “Maar er zijn er ook die het niet kunnen of niet willen.”

De organisatie helpt andere accountantskantoren om de transitie op de markt te doorlopen. Het proces gaat van een strategische keuze voor een marktpositie, het in kaart brengen van de benodigde vaardigheden, het inventariseren van het aanwezige talent en het dichten van de kloof tussen de aanwezige en de noodzakelijke skills. In die laatste fase wordt duidelijk welke personele aanpassingen er moeten worden gemaakt en wie er niet mee kan of wil, zegt Dam. “Daar moet een oplossing voor komen. Sommigen vloeien via natuurlijke weg af, een enkeling vertrekt in overleg.”

Passie en ethisch handelen

Opleiden lost niet alle personele knelpunten op. Sommige vaardigheden zijn niet te scholen. “Sociale vaardigheden zijn wel te ontwikkelen, daar hebben we een heel opleidingsprogramma voor”, zegt Ted Verkade, hoofd van de afdeling vaktechniek van Baker Tilly Berk. “Maar passie en ethisch handelen, daar kun je

weliswaar enigszins op selecteren, maar uiteindelijk vormen deze skills zich in de praktijk. We hebben deze waarden verankerd in onze bedrijfscultuur en dat helpt voor de gewenste ontwikkeling van onze medewerkers.”

De vraag is of kantoren het vakmanschap van hun accountants nog voldoende kunnen ontwikkelen, nu de dienstverlening van kantoren steeds breder wordt en onderling verweven raakt. Zeker nu basisvaardigheden grotendeels weg zijn geautomatiseerd, waardoor het vak leren vanaf de basis nauwelijks nog mogelijk is. “Dat is inderdaad een probleem”, zegt Verkade. “Vroeger had je een brede basis aan assistenten waaruit je het doorgroeipotentieel selecteerde. Nu is de basis smaller en moet je direct aan de poort de beste mensen selecteren. Dat is minder eenvoudig dan het lijkt.” Het werven van nieuwe mensen, de scholing, de aanpassingen, het is een lange, kostbare weg. Maar er zijn ook alternatieve routes, waarbij accountantskantoren zich toeleggen op de accountancy. Overige dienstverlening wordt uitbesteed. Zoals door DEMAC Accountants/Consultants, een kantoor dat werkt voor de automotieve-sector. “De focus ligt volledig op de accountancy”, vertelt partner Gregor Kruijssen van DEMAC. Daardoor hoeft minder accent op branchevreemde vaardigheden te worden gelegd. Het kantoor biedt allround dienstverlening aan. Voor de consultancy worden echter geen eigen mensen geworven of ontwikkeld, maar wordt samengewerkt met andere gespecialiseerde kantoren.

Kapitaalintensief

“Onze accountants kennen de automotive”, zegt Kruijssen. “Ze hebben bijvoorbeeld als controller in autobedrijven gewerkt. Wij leiden ze hier verder op. Of ze starten als assistent en leren de automotive specifieke vaardigheden van collega’s. Autobedrijven zijn vaak kapitaalintensief en daarom controleplichtig. Hierdoor hebben wij een relatief grote controleportefeuille. We zoeken daarom de beste vakmensen. Die blijven ook lang omdat we een professionele omgeving voor ze bieden.”

Aanverwante dienstverlening zoals juridisch advies, IT-dienstverlening en after sales consultancy, wordt aangeboden door zusterbedrijven. “Samen werken we in groepsverband”, vervolgt Kruijssen. “Hierdoor zijn alle benodigde specialismen voorhanden om de klant optimaal van dienst te zijn.” De groep kent zeven kantoren, waarvan ook een van de andere een branchespecialisatie kent: notariaat en advocatuur. In oktober start binnen de groep een IT-dienstverlener die onder andere IT-audits gaat aanbieden. “Zo kunnen we ons als accountants specialiseren en toch allround dienstverlening aanbieden en landelijk werken. Zonder dat onze accountants andere vaardigheden hoeven te ontwikkelen dan die van hun eigen vak.” □