

'Wat denk jij daar nu van?'

In reactie op het verlies van maatschappelijk vertrouwen presenteerde het accountantsberoep de afgelopen jaren een forse reeks plannen, programma's, rapporten en maatregelen. Wat is daarvan het resultaat? Wat is er veranderd bij accountantsorganisaties? Wat doet de controlerend accountant nu anders dan voorheen? Deel twee van een drieluik over de controlepraktijk: de partners.

Geert Dekker

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

'Om je aanpak te bepalen bespreek je met elkaar wat goed is en wat goed genoeg is.'

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



Vrijheid

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

'Vroeger was om hulp vragen een teken van kwetsbaarheid. Dan kon je het blijkbaar niet alleen af. Dat is gekeerd.'

Dat hameren op open communicatie, het toelaten van de inbreng van anderen, is het grote verschil met voorheen, vindt Schrupf. Dat verschil ziet hij terug in zijn dagelijkse werk, maar ook in de regels van de organisatie,

bijvoorbeeld ten aanzien van beoordeling en beloning. "In ons dagelijks werk schieten we elkaar nu veel meer aan: wat denk jij daar nu van? In het besef – ik weet, het is een cliché – dat het grootste probleem dat je kunt hebben het probleem is dat je voor jezelf houdt. Maar vraag je anderen om hun mening, dan moet je ook kunnen omgaan met die mening, als die anders is dan die van jou. Dus: hoe ga je om met feedback? Vroeger was om hulp vragen een teken van kwetsbaarheid. Dan kon je het blijkbaar niet alleen af. Dat is gekeerd."

In de rede vallen

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

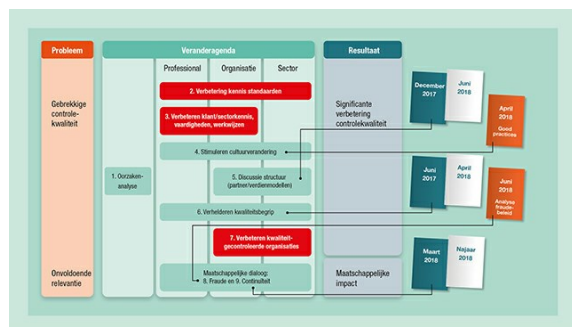
Een ander voorbeeld komt van Pieterjan Kazen, partner bij Borrie: "Met een assistent zit ik bij een klant. Zij heeft bevindingen en die zijn aan de orde. Gewoonlijk neemt de partner dan het gesprek over en bespreekt met de klant 'hoe we dat gaan doen'. Dat gaat anders nu. Ik zorg dat ik er alert op ben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

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

NBA Veranderagenda Audit

(geactualiseerde versie, november 2017, inclusief verschenen en nog te verschijnen green en white papers en overige publicaties)

(Klik op de afbeelding voor een grotere versie.)



Kwartje

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

'Je kwam er makkelijker mee weg als je kwaliteit niet voorop stelde, je werd er veel minder kritisch op beoordeeld.'

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

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

Analyse NBA-Monitor oob-kantoren

(stand per 10 april 2018)

- Alle kantoren liggen grotendeels op schema met het doorvoeren van de maatregelen uit *In het publiek belang* (gemiddeld ruim 97%).
- De totale voortgang van de in te voeren maatregelen ligt gemiddeld op ruim 93%.
- BTB ligt iets achter op de andere oob-kantoren bij het doorvoeren van de stappen uit maatregel 3.2 (criteria voor promotiebeleid en partnerbenoeming).
- BTB, GT en Mazars liggen iets achter bij het doorvoeren van stap 2 van maatregel 3.5 (clawback-regeling).
- De stappen gerelateerd aan maatregel 3.8 (pensioenregeling) moeten nog door alle oob-kantoren (deels) worden voltooid, de deadline hiervoor is eind 2019.

Worsteling

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

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

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

Logisch nadenken

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

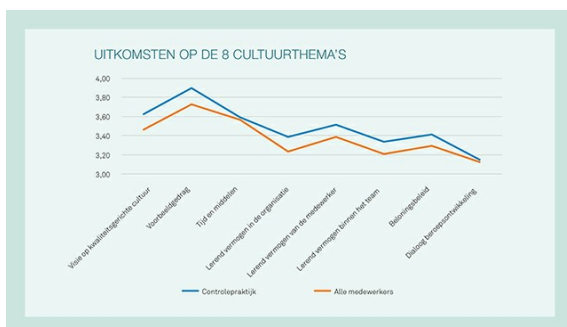
De vraag is wanneer je vindt dat jij en het team voldoende hebben gedaan. Onzekerheid over de uitkomsten bij een interne of externe toetsing mogen niet de boventoon gaan voeren. "Dan wordt het oppassen", waarschuwt De Graaf. "Vorm verdringt dan inhoud. Je raakt verkokerd in *compliance* en vergeet zelf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

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

Uitkomsten nulmeting 'cultuurmeter' NBA en SRA (medio 2017)

Aan de nulmeting is deelgenomen door 7.274 medewerkers, afkomstig van 90 accountantsorganisaties. Een derde daarvan werkt in de controlepraktijk.

(Klik op de afbeelding voor een grotere versie.)



Flexpool

‘Wij accepteren geen klanten meer als we daar niet de bezetting voor hebben.’

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

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

Aantal consultaties over verslaggeving en controle *

	2015-2016	2016-2017
Deloitte		
<i>Audit</i>	199	216
<i>Reporting</i>	188	174
Overige	3	12
Totaal	390	402
EY		
<i>Accounting</i>	66	59
<i>Auditing</i>	1.014	926
<i>Independence</i>	221	477
<i>Other</i>	1	0
Totaal	1.302	1.462
PwC		
Aantal formele consultaties National Office (verslaggeving/controle)	660	687
Consultaties fraudepanel	119	104
KPMG		
<i>Fraud, anti-bribery and Wwft</i>	95	113
<i>Auditing standards</i>	315	478
<i>Accounting standards</i>	174	193
Totaal	584	784
Mazars		
Externe verslaggeving	166	121
Audit & Assurance	198	247
Ondernemingsrecht	2	10
Wta	4	1
Kwaliteitsbeheersing	1	11
Onafhankelijkheid	34	24
Ethiek (overige onderwerpen)	16	16
Overige	10	5
Totaal	431	435
	2015	2016
BDO		
Afwijking van standaardverklaringen	312	335

Compliance met wet- en regelgeving	19	17
COS 4400 met rapportage derden	247	209
Externe verslaggeving	76	93
Overige	18	36
Totaal	672	690
Accon avm		
Aantal formele consultaties inzake wettelijke controles	n.a.	103
Totaal aantal formele consultaties	n.a.	208
Consultaties (percentage van aantal controleverklaringen)	n.a.	32%
Baker Tilly Berk		
Controleopdrachten	239	180
Beoordelingsopdrachten	7	10
Overige assuranceopdrachten	7	9
Samenstelopdrachten	90	108
Verslaggeving	194	173
Onafhankelijkheid	13	15
Overig	46	16
Totaal	596	511
Grant Thornton		
Consultaties bij oob-opdrachten (percentage van aantal Wta-opdrachten)	n.a.	8 (8%)
Aantal consultaties bij wettelijke niet-oob-controles en vrijwillige controles (percentage van aantal Wta-opdrachten)	n.a.	189 (92%)
Totaal (percentage van aantal Wta-opdrachten)	n.a.	197 (100%)
* NBA-handreiking 1135, onderdeel 'Proces': "Aantal consultaties op het gebied van verslaggeving en controle als percentage van het aantal controleopdrachten."		
NB: In de meeste verslagen worden alleen aantallen vermeld.		

Verantwoording

Voor een serie van drie artikelen over veranderingen in de controlepraktijk sprak journalist Geert Dekker met audit-verantwoordelijken, partners, senior managers, managers en assistent-accountants van grote en middelgrote accountantsorganisaties. Door de redactie van Accountant.nl zijn ter omlijsting onder meer de transparantieverlagen van de oob-accountantsorganisaties bekeken en is een compacte analyse gemaakt van de invoering van de maatregelen uit het rapport '*In het publiek belang*' (september 2014). Deel 3 uit deze reeks verschijnt op 2 mei aanstaande.

Deel dit artikel

f in  

[Geert Dekker](#) is journalist.

GERELATEERD



NIEUWS | 29 september 2022

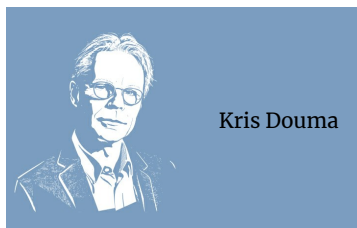
Vitamine A over nieuwe conceptwet accountantssector

De nieuwe concept-Wet toekomst accountancysector en de betekenis daarvan voor accountants staat centraal in de jongste aflevering van Vitamine A, de podcast voor... →

MAGAZINE | 14 september 2022

Audit-only is geen oplossing

De nieuwsberichten over een eventuele splitsing van EY hebben de gemoederen (media en commentatoren) de afgelopen tijd behoorlijk beziggehouden. Verschillende stakeholders... →



Kris Douma

VOORZITTERSCOLUMN | 07 september 2022

Trust is our business

Als accountants loyaal zijn aan hun oorspronkelijke roeping, kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan herstel van vertrouwen in het maatschappelijk verkeer,... →



NIEUWS | 01 september 2022

AFM: Samenwerken bij wettelijke controles vereist waarborgen

Samenwerking tussen accountantsorganisaties kan bijdragen aan de kwaliteit van wettelijke controles, mits daarvoor goede kwaliteitswaarborgen worden ingericht. Dat... →



NIEUWS | 25 augustus 2022

Ook uitvoeringstoetsen bij nieuwe accountantswet gepubliceerd

Na de publicatie van het aangepaste concept Wet toekomst accountancysector zijn nu ook de uitvoeringstoetsen van AFM en NBA, plus adviezen van de Autoriteit Persoonsgegevens... →