

Frank Moers is hoogleraar management accounting & control aan Maastricht University. Hij doet onderzoek naar het verlies van talent en mogelijke effecten daarvan op de controlekwaliteit. "Kantoren moeten sneller en beter het potentieel van medewerkers identificeren en waarderen om ze te kunnen behouden."

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

'Er is te weinig aandacht voor ontastbare kennis'

Volgens Frank Moers negeren accountantskantoren systematisch de inschatting van het potentieel van accountants in de carrièrelijn. Het op waarde schatten van *tacit knowledge* (ontastbare kennis) in dat potentieel is echter noodzakelijk voor een kwalitatief hoogstaande accountantscontrole.

Hoe ben jij, als management control-onderzoeker, in de accountantscontrole verzeild geraakt?

"Ik houd me vooral bezig met prestatiemeting, beloning, promotiemogelijkheden en de rol die leidinggevenden spelen in dat proces. Via een van mijn onderzoeken raakte ik betrokken bij een studie naar het behouden van talent binnen een accountantskantoor. Ook Judith Künneke - naast Isabella Grabner een van de co-auteurs van het *tacit knowledge*-artikel dat we bespreken - ging tegelijkertijd als promovenda aan de slag met een onderzoek bij een accountantskantoor. Zo kwamen de accountantskantoren eigenlijk min of meer bij toeval bij mij in beeld. Ze blijken echter een uitstekend object te zijn voor het onderzoeken van *human capital* en management control-problemen."

Waarom is dergelijk onderzoek belangrijk voor accountantskantoren?

"Medewerkers zijn natuurlijk belangrijk bij veel typen organisaties, want veel werkzaamheden zijn gewoonweg niet te automatiseren. Dat geldt bij uitstek voor accountantskantoren. Het menselijk oordeel ligt immers ten grondslag aan het eindproduct, in de vorm van de controleverklaring. Human capital heeft daarop dus een belangrijke invloed. Het begint bij de vraag hoe een kantoor goede mensen moet aantrekken. Het ontwikkelen en behoud van mensen vormt een andere belangrijke dimensie."

'De term talent blijkt lastig te zijn. Het betekent voor iedereen iets anders.'

Jullie doen onderzoek naar het verliezen van talent en het mogelijk negatieve effect daarvan op controlekwaliteit. Hoe zit dat?

"De term talent blijkt lastig te zijn. Het betekent voor iedereen iets anders. We zijn daarom overgestapt op de term 'potentieel'. We kijken naar de medewerkerskarakteristieken die hoger in de organisatie relevant zijn bij het uitvoeren van een complexe rol. Die karakteristieken bepalen ook het potentieel van de medewerkers. We onderzoeken in hoeverre kantoren het potentieel identificeren bij accountants in de carrièrelijn. We kijken daarvoor vooral naar *tacit knowledge*, letterlijk vertaald: 'ontastbare kennis'. Die vorm van kennis bestaat naast technische kennis, die vooral wordt opgebouwd tijdens de studie. *Tacit knowledge* omvat alle kennis die relevant is, maar die niet formeel kan worden getraind. Je doet die kennis onder andere op door werkervaring, door sociale interactie en door het leren van anderen. *Tacit knowledge* wordt belangrijker naarmate iemand hiërarchisch doorgroeit in een organisatie. Bij een accountantskantoor zou dat uiteindelijk zijn weerslag moeten vinden in de kwaliteit van de accountantscontrole. Als *tacit knowledge* inderdaad een rol speelt, dan zou dat ook moeten worden meegenomen in de evaluatie van medewerkers lager in de organisatie. Daarvan zal immers een deel later *engagement partner* worden." →



‘De enige factor die een rol speelt in de prestatiebeoordeling en de beoordeling van het potentieel is technische kennis.’

Waarom is het juist op dit moment relevant om hiernaar onderzoek te doen?

“De arbeidsmarkt is sterk aan het veranderen, bijvoorbeeld in termen van mobiliteit en afstemming van vraag en aanbod. Er is daardoor op veel plekken een tekort aan goede medewerkers. Kantoren moeten dus sneller en beter het potentieel van medewerkers identificeren en waarderen om ze te kunnen behouden voor de organisatie.”

Is het bewezen dat tacit knowledge belangrijk is voor het potentieel, of is dat een aanname die jullie onderzoeken?

“Eerder onderzoek laat zien dat meer ervaren accountants, met grotere tacit knowledge, een betere prestatiebeoordeling ontvangen. Ze zijn ook beter in het ontwikkelen en begeleiden van hun eigen medewerkers. Onze aanname is dat hierdoor de kwaliteit van de accountantscontrole dan uiteindelijk hoger zou moeten zijn. Dat testen wij in ons onderzoek. En als dat zo is, dan is het wezenlijk dat mensen die zich nu nog lager in de organisatie bevinden ook worden beoordeeld op basis van hun tacit knowledge.”



Hoe hebben jullie het onderzoek opgezet?

“Wij hebben de tacit knowledge gemeten aan de hand van een vragenlijst. De deelnemers aan onze studie kregen ongeveer vijftig scenario's voorgelegd waarop moest worden gereageerd. De antwoorden zijn vergeleken met de antwoorden van zeventien partners uit de topmanagementlaag van een accountantskantoor. De kennis die het topmanagement heeft vormt de *benchmark*. Hoe dichter de antwoorden bij deze leiderschapsbenchmark liggen, hoe hoger de tacit knowledge is. Daarnaast hebben we via de Foundation for Auditing Research toegang gekregen tot archiefgegevens over personeel en controleopdrachten, waaronder de gemaakte uren, prestatiebeoordelingen, ingeschat potentieel van de medewerkers en de interne kwaliteitsreviews die direct zijn gekoppeld aan de controleopdrachten. We hebben vervolgens onderzocht welke variabelen invloed hebben op de kwaliteit van de accountantscontroles.”

Wat hebben jullie gevonden?

“Onze resultaten laten zien dat hoe hoger de tacit knowledge van een engagement partner is, hoe hoger de kwaliteit van de accountantscontrole van individuele controleopdrachten is. We vinden bovendien dat tacit knowledge veel belangrijker is dan technische kennis in het verklaren van de verschillen in controlekwaliteit. Technische kennis is natuurlijk niet onbelangrijk, maar minder belangrijk dan tacit knowledge. Dat komt overeen met onze verwachting dat als een accountant hiërarchisch opschuift binnen de organisatie, de tacit knowledge dan relatief gezien belangrijker wordt ten opzichte van de technische kennis. Daarnaast vinden we dat managers met meer tacit knowledge minder uren nodig hebben voor de controle. Dat kan duiden op meer efficiëntie. We zien overigens geen prijspremie die wordt betaald voor partners met een hogere tacit knowledge.”

Wat kan men in de praktijk met deze bevindingen?

“Wat we vinden is academisch interessant, maar de vervolgstap is denk ik nog relevanter, ook voor de praktijk. Tacit knowledge is blijkbaar belangrijk voor de controlekwaliteit. Dan is het natuurlijk goed om te weten of accountants op hun carrièrepad ook worden beoordeeld

op de aanwezigheid van tacit knowledge. De resultaten die we op dit gebied vinden zijn helaas zorgwekkend. Tacit knowledge heeft namelijk geen enkele relatie met de beoordeling van de prestaties van accountants en ook niet met de beoordeling van het potentieel van accountants om door te groeien. De enige factor die eigenlijk een rol speelt in de huidige prestatiebeoordeling en de beoordeling van het potentieel is technische kennis. Die beperkte invalshoek vormt een kernoorzaak van het 'Peter-principe': elke werknemer stijgt tot het niveau van onbekwaamheid. Zo ver zal het misschien niet komen, maar de beperkte beoordeling kan zeker leiden tot inefficiënte promotiebeslissingen. Als accountants zich bewust zijn van het belang van tacit knowledge, maar daarop niet worden beoordeeld, dan zullen zij zich ondergewaardeerd voelen en hun heil elders zoeken."

Hoe kunnen kantoren daarmee omgaan?

"Men is niet gewend om naar het potentieel van mensen te kijken, of daar op een andere manier naar te gaan kijken. Daarnaast is het beoordelen van potentieel zeer subjectief. Je moet als kantoor opnieuw nagaan welke karakteristieken en vaardigheden nodig zijn aan de top. Die zaken zullen expliciet moeten worden geëvalueerd bij de beoordeling lager in de organisatie. We weten wel dat vaardigheden die zijn gekoppeld aan tacit knowledge belangrijk zijn, maar toch worden ze nog niet meegenomen. Dit verdient ook meer aandacht vanuit de *human resources*-strategie, zeker ook omdat leidinggevend met een grote tacit knowledge beter in staat zijn om tacit knowledge aan te kweken bij ondergeschikten. De selectie en ontwikkeling van mentoren is dus ook belangrijk. Daarnaast moeten accountants voldoende kans krijgen om te leren, ook buiten het stramien van hun functie. En *last but not least*: Leidinggevend moeten de beoordeling van potentieel serieus nemen. Het wordt nog te vaak als een irrelevante activiteit gezien."

'Men is niet gewend om naar het potentieel van mensen te kijken.'



FAR-ONDERZOEK

Het paper *Tacit Knowledge, Audit Quality, and Talent Identification* is onderdeel van het project *The Loss of Talent*, dat Frank Moers uitvoert samen met Isabella Grabner (Maastricht University) en Judith Künneke (Tilburg University), in opdracht van de Foundation for Auditing Research (FAR). Tijdens het FAR-congres in juni 2022 is door Moers hierover een presentatie gegeven. Terugkijken van de FAR-conferentie kan via het YouTube-kanaal van de FAR.

Moers spreekt ook over het verlies van talent in een aflevering van de FARview-podcast, te vinden op de website van de FAR (foundationforauditingresearch.org).

Zijn jullie klaar met het onderzoek?

"Nee, we hebben nog extra gegevens ter beschikking. We gaan daarmee onderzoeken of mensen met een hogere tacit knowledge inderdaad een grotere kans hebben om het kantoor te verlaten, als die tacit knowledge niet wordt gewaardeerd. Ik verwacht eerlijk gezegd dat we dat zullen gaan vinden. Het is bovendien interessant om te onderzoeken wat het gebrek aan aandacht voor tacit knowledge verklaart. Misschien is men te veel bezig met concrete situaties die duidelijk houvast bieden, zoals de huidige controleopdrachten en het evalueren van de afgelopen periode. Daar liggen dan mooie kansen voor verbetering." ←