

Van verdienen naar dienen



Keer terug naar de passie in het beroep. Met minder nadruk op ondernemerschap, minder gewichtigdoenerij, lagere partnerbeloningen, *out and up* in plaats van *up or out*, en meer maatschappelijke verantwoording.

Het nieuwe Wta-regime is hét moment voor een cultuuromslag, vindt vertrekkend NIVRA-bestuurslid Leon van den Nieuwenhuijzen. En de energie voor die veranderingen moet van onderuit de accountantsorganisaties komen.

LEON VAN DEN NIEUWENHUIJZEN

Eindelijk lijkt het er dan toch van te komen. 'Toezicht met tanden' wordt een feit: de implementatie van de Wet toezicht accountantsorganisaties (de Wta). Rollen en posities in onze beroepsuitoefening krijgen een andere en naar verwachting ook een betere plaats. De cyclus van beleid, uitvoering en toezicht rondom de uitvoering van de wettelijke controle is rond. Het ministerie van Financiën wordt verantwoordelijk voor de (in)richting van de wet en het daarop gebaseerde beleid, het NIVRA voor de op basis van deze wet op te stellen (vaktechnische) normen en richtlijnen, de openbare accountantskantoren voor de uitvoering van de wettelijke controle en de Autoriteit Financiële Markten voor het toezicht op deze uitvoering. Een goed moment om elkaars posities, rollen en verwachtingen weer eens te bezien en mogelijk op een aantal aspecten te herijken.

Leon van den Nieuwenhuijzen



Leon van den Nieuwenhuijzen is directeur van de Audit Dienst Defensie en tot en met december 2005 bestuurslid van het NIVRA. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Positie en rol: NIVRA

De rolverandering van het NIVRA ten opzichte van de openbare accountantskantoren zal niet alleen qua perceptie maar ook concreet merkbaar moeten zijn. Vanuit het verleden (en heden!) heeft het NIVRA de schijn tegen door een (te) grote inbreng van en aandacht voor de *big four* en het (te) sterk benadrukken van het zijn van belangenbehartiger. Ook al ligt die werkelijkheid, zo heb ik persoonlijk ervaren, genuanceerder.

Naar mijn mening is er maar één echt belang: ervoor zorg te dragen dat de randvoorwaarden voor een goede uitvoering van de wettelijke controle toereikend zijn geborgd. Dat is de kurk waar de beroepsorganisatie op drijft en dat straalt af op de overige disciplines binnen ons beroep. In de discussies rondom een pluriforme beroepsorganisatie mag dit aspect niet worden onderschat. Voor wat betreft deze wettelijke taak is het ministerie van Financiën dan ook voor het NIVRA de eerste partner en 'hoofdsponsor'. Misschien is het in dit verband dan ook beter als de leden hun contributie aan deze sponsor betalen. Dan nemen we ook de perceptie weg dat de leden invloed zouden kunnen uitoefenen op de (in)richting van de bureauorganisatie van het NIVRA onder het mom van 'wie betaalt, bepaalt'. Het NIVRA moet een onafhankelijke autoriteit zijn en blijven. En natuurlijk moet het NIVRA de belangen van het beroep blijven behartigen, maar dan toch echt op de tweede plaats. ►

Kantoren

De kantoren staan tevens voor een forse uitdaging om de nieuwe werkelijkheid rondom de uitvoering van deze wettelijke taak vorm te geven, in het bijzonder voor wat betreft het afleggen van verantwoording over deze uitvoering. In dit verband wil ik een aantal aspecten kort belichten, te weten het belang van communicatie- en perceptie management, de jaarverslaggeving van accountantskantoren en de prijs-/kwaliteitverhouding. Ik doe dat hier en daar kritisch en mogelijk eenzijdig. Niet alleen om te prikkelen, maar ook om een discussie over anders denken en doen binnen onze beroepsorganisatie op gang te brengen.

Communicatie- en perceptie management

De laatste tijd probeer ik de diverse uitingen van de openbare accountantskantoren te volgen, van advertenties, krantenberichten tot jaarverslagen. Enerzijds omdat deze uitingen ook de beeldvorming over de accountant en de beroepsorganisatie bepalen, anderzijds ook noodgedwongen, omdat ik zowel door de politiek als topambtenaren van departementen regelmatig op deze uitingen wordt aangesproken. Ook zij weten dat ik een bestuursfunctie bij het Koninklijk NIVRA heb vervuld. Want laat één ding duidelijk zijn, in het publieke domein worden de uitingen, het gedrag en het werk van de accountant kritisch gevolgd. En laat ik het eufemistisch zeggen, deze appreciaties zijn niet altijd even lovend. Het zou goed zijn als de accountantskantoren meer investeren in communicatie- en perceptie management, en bewustzijn creëren en een (politieke) antenne ontwikkelen om vooraf de mogelijke consequenties in te schatten van eventuele uitingen. Dat geldt ook voor aanbestedingsprocedures, zeker als er te grote verschillen zitten in de offertes. Dit kan 'dodelijk' zijn voor de beeldvorming omtrent de openbare accountant, die een wettelijke taak heeft uit te voeren maar waarbij commerciële belangen blijkbaar de boventoon zijn gaan voeren.

Jaarverslaggeving kantoren

Voor wat betreft het afleggen van verantwoording wil ik graag wijzen op de jaarverslagen van de big four. In 'de Accountant' van maart 2005, waarin deze jaarverslagen nader zijn geanalyseerd, was het algemeen oordeel dat de kwaliteit was verbeterd. Ook al zou je van kantoren op dit gebied een *best practice* mogen verwachten, was deze constatering voor mij toch enigszins een verrassing.



Te grote verschillen in de offertes kunnen 'dodelijk' zijn voor de beeldvorming omtrent de openbare accountant.

Maak het vak niet onnodig complex met vakjargon en Amerikaanse begrippen.

Ook ik heb destijds twee jaarverslagen gezien, te weten van Ernst & Young en PricewaterhouseCoopers.

Natuurlijk heb ik veel waardering voor de door de kantoren betrachtte transparantie. Daarnaast complimenten voor de lay-out en presentatie. Fris, beeldend, prachtige foto's (zijn dit 'echte' medewerkers of zijn er modellen ingehuurd?) en kleurrijk. Kosten noch moeite zijn gespaard. Zelfs voortdurend lachende bestuursleden. De ideale wereld nabij! Maar wat is eigenlijk het doel van een dergelijk jaarverslag? Wie wil men bereiken en wat is de boodschap, zeker als opmaat naar het Wta-tijdperk?

Ondernemer pur sang

Een paar kanttekeningen. De titel van het jaarverslag van Ernst & Young was bijzonder aansprekend 'Sturen op waarden'. In het jaarverslag zelf zag ik hierover - met uitzondering van teksten over gewenste ambities en enige

onliners - echter weinig terug. Wel veel informatie over het sturen op financiële waarden. Het was dan ook een jaarverslag van een ondernemer pur sang; niet van een openbaar accountantskantoor dat functioneert in en voor het publieke domein. Het gaat over 'omzetcijfers', 'weer een beter resultaat', 'groei-markten', 'ondernemerschap komt in het gedrang', 'ten behoeve van de door ons gewenste cliëntenportefeuille sturen wij op winstgevend groei', 'kansen voor cliënten' etc. Dit beeld werd overigens bevestigd toen ik er een collega-accountant over aansprak: "Goh, jullie sturen tegenwoordig op waarden, heb ik begrepen". Eerst enig ongeloof over zón vanzelfsprekend uitgangspunt. "Natuurlijk, dat is niet nieuw, dat doen we al jaren, alleen de budgetten en tarieven staan momenteel erg onder druk. Vandaar deze bijzondere aandacht."

Met andere woorden, wil men een ander gewenst gedrag binnen organisaties realiseren dan moet dit gedrag ook bekliven in het doen en laten van medewerkers en is meer nodig dan 'papier' alleen en een paar mooie onliners.

Gewichtigdoenerij

Ook PricewaterhouseCoopers is bijzonder op dreef in het hanteren van bombastisch taalgebruik (connected thinking!). Waarom de zaken zo complex presenteren, terwijl het in wezen eenvoudige materie betreft waarvan de boodschap in 'gewoon' Nederlands kan worden gebracht? Ik weet dat de verleiding om Amerikaanse onliners te gebruiken groot is, zeker als je in een internationaal netwerk opereert. Ik doe het soms ook. Het staat interessant, maar het bevordert de communicatie niet. In deze citeer ik graag een uitspraak van Geert Mak: 'Gewichtigdoenerij is uiteindelijk de doodsteek voor eerlijk vakmanschap'.

Maatschappelijk resultaat

Natuurlijk, het werken aan een goed imago en ondernemerschap is ook belangrijk. Zo hebben we de openbare accountantsfunctie in Nederland nu eenmaal georganiseerd. En de schoorsteen moet toch roken. Het commerciële resultaat mag er zijn. De vraag is echter: hoe staat het met het maatschappelijke resultaat? Als burger heb ik geen financieel aandeel in een accountantsorganisatie, wel een maatschappelijk aandeel. Dit aandeel wil ik wél graag verzilverd zien. Dus gaarne nadere informatie over wat de accountantskantoren hebben betekend in de

uitoefening van hun wettelijke controle om het publieke belang te dienen. Opdrachtgever is daarbij de wetgever (lees: het ministerie van Financiën) en de cliënt is het maatschappelijke domein. Zij zijn de geïnteresseerden en belanghebbenden. Zij zijn in eerste aanleg de 'cliënten'.

Van verdienen naar dienen

In de verslaggeving, communicatie en uitingen met het maatschappelijke veld moet dan ook een kanteling plaatsvinden: niet primair informeren over het zijn van ondernemer, maar over de accountant die een publiek belang moet dienen. We spreken toch niet voor niets van de openbare accountant. Kortom, een kanteling van 'verdienen' naar 'dienen'.

Bestuursvoorzitters van accountantskantoren die prediken de grootste (in omzet) van Nederland te willen worden, zijn wellicht te prijzen als ondernemer maar niet als accountant. Het genereert in het maatschappelijk domein negatieve neveneffecten omtrent het 'zijn' van accountant. Men verwacht namelijk van een accountant dat hij kwaliteit en integriteit uitdraagt en primair gaat voor de professe in plaats van de commercie.

MVO voor accountant

Het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) kan in dit verband mogelijk een uitkomst bieden. MVO staat namelijk weer in de actualiteit, ook binnen het NIVRA, dat onlangs conceptrichtlijnen over dit thema heeft uitgegeven.

Als één begrip van toepassing zou moeten zijn voor accountantsorganisaties dan is het wel dit begrip. De accountant is (was!?) toch immers de vertrouwensman/vrouw van het maatschappelijk verkeer? Deze ontwikkeling is mogelijk een volgende stap in de verslaggeving van de kantoren. De Wta c.q. AFM zal daar wellicht enige sturing aan gaan geven. Daarbij moet de openbare accountantsorganisatie beseffen dat zij uitvoerder is van een wettelijke taak. En over deze uitvoering moet verantwoording worden afgelegd aan de wetgever, al dan niet door tussenkomst van de AFM. Ook om te leren en om eventueel bijsturend op te kunnen treden in het reguleren van de financiële markten.

Punten van verantwoording

Mogelijke aspecten die in een dergelijke verantwoording aan bod zouden kunnen komen:

- Wat is het generieke beeld van de uitkomsten van de uitgevoerde wettelijke controles?



Wil men een ander gewenst gedrag binnen organisaties dan is meer nodig dan 'papier' en een paar mooie oneliners.

Word weer primair openbaar accountant en dan pas ondernemer.

Moet de minister van Financiën hieromtrent worden geïnformeerd en geadviseerd om het beleid op het gebied van corporate governance en verslaggeving aan te passen? Wat voor soort verklaringen zijn afgegeven?

- Waren er veel wijzigingen nodig in de conceptjaarrekeningen? Hoe was in het algemeen het overleg tussen de raden van commissarissen, raden van bestuur en accountant?
- Hoe gaat men om met het fraude(beleid) en hoeveel fraudemeldingen zijn er ingediend?
- Hoe vindt de kwaliteitsborging plaats bij de accountantskantoren? Wat waren daarbij de uitkomsten van de Toetsing Kwaliteit en/of de beoordeling door de AFM?
- Hoe gaat de accountantsorganisatie om met de kernwaarden van de accountant, zoals onpartijdigheid, onafhankelijkheid, deskundigheid en integriteit?
- Hoe wordt omgegaan met dilemma's in de uitoefening van de publieke functie, het

spanningsveld tussen ondernemerschap en accountant zijn? Is de onafhankelijkheid daarbij voldoende gewaarborgd?

- Wat waren de gemiddelde salarissen van bestuurders en partners? Hoe is het salaris- en bonusbeleid? Wordt primair gekeken naar kwaliteit of naar commercieel resultaat? Past dit bij de uitvoering van een publieke functie en binnen de integriteitscode? Wanneer is het salaris genoeg? Wat is daarbij de verwachte perceptie van het maatschappelijke veld? Ontstaat hier niet 'de schijn tegen'-beleving? Enerzijds kantttekeningen plaatsen dat controlebudgetten te laag zijn ('in de markt ondervinden we hevige druk op de tarieven'), maar toch zoveel verdienen? Wordt dat begrepen en valt dat uit te leggen? (LvdN: hier kom ik nog op terug.)
- Hoe is omgegaan met de communicatie naar het maatschappelijk veld (perceptiemanagement)?
- Zijn er tuchtzaken, eventuele disputen en gerechtelijke procedures geweest?
- Is er een code of ethics in woord en daad?
- Hoe wordt omgegaan met het spanningsveld tussen commercie en professe?
- Hoe was de verhouding tussen controle- en adviesdiensten?

Principiële discussie

Mogelijk kunnen in zo'n jaarverslag ook samenvattende appreciaties worden opgenomen over besturings- en beheersingsvraagstukken rondom maatschappelijke (branche)thema's, zoals bijvoorbeeld het nieuwe zorgstelsel en administratieve lastenverlichting.

Natuurlijk hoort ook informatie over financiële kerngegevens van het kantoor in het jaarverslag, maar dan toch echt als bijproduct. Kortom, de verslaggeving door en over accountantsorganisaties betreft een meer principiële discussie. Ik beseff dat deze gedragslijn een heel andere is dan tot op heden is gevolgd, maar dit past wel bij de nieuwe werkelijkheid die ons met de Wta te wachten staat.

Minder verdienen, maar er toch flink op vooruitgaan

Ik zou nog terugkomen op de prijs-/kwaliteitverhouding en de tarieven die blijkbaar onder druk staan. De vraag is of de tarieven, en dienovereenkomstig de beloning voor partners, niet te ver zijn doorgeschooten. Ook ik schrik elke keer weer als ik een controle-activiteit ga uitbesteden. Niet zoveel van de hoogte van de declaratie, maar wel van de opbouw.

Eenzijds het (beperkte) aantal uren (hoe kunnen ze het daarvoor doen?), anderzijds de relatief hoge tarieven. Ook hier lijkt de ouderwetse gulden een euro te zijn geworden. Hoe komt dat toch? Wordt er iets bijzonders gevraagd? Over het algemeen niet. Ook voor dit soort activiteiten gaat volgens mij de 80/20-regel op: tachtig procent zijn reguliere opdrachten en activiteiten - voorheen spraken we zelfs van een commodity - en twintig procent de meer complexe en risicovolle vraagstukken. Terecht dat voor deze laatste categorie hogere tarieven en een dito beloning voor een partner zijn weggelegd. Maar voor die overige tachtig procent? Dat kan en moet naar mijn mening een stapje terug. Zo complex is ons vak doorgaans toch niet, ook al doen wij anders voorkomen. Lagere tarieven (de P) komen dan ten goede aan het aantal benodigde controle-uren (de Q); een declaratie bestaat immers uit $P \times Q$. Hierdoor snijdt het mes aan twee kanten. Niet alleen zal de kwaliteit verbeteren doordat er meer uren beschikbaar komen, maar er zal ook meer ruimte ontstaan voor een betere tijdsverdeling tussen werk en privé. Juist de huidige generatie heeft daar behoefte aan.

Cultuur

Kortom, de nieuwe werkelijkheid kan mooi worden: minder verdienen maar er toch flink op vooruit gaan, zowel professioneel als privé. Dit heeft ook alles van doen met cultuur en cultuurverandering binnen ons beroep en de kantoren. Wie genereert echter de energie voor deze veranderingen? Van de huidige partners mag je dat niet verwachten. Zij moeten immers een forse (financiële) veer laten. Je vraagt ook niet aan een kalkoen wat we met kerstmis zullen eten. Ook van partners die binnen afzienbare tijd met pensioen gaan kun je niet verwachten dat ze nu breed uitdragen dat de tarieven en beloningen te ver zijn doorgeschoten. Nee, die veranderingsenergie moet van onderuit de organisatie komen. Een forse opgave, maar noodzakelijk om ons beroep interessant te houden voor de toekomst.

Gedragsverandering

Gelukkig is de instroom van nieuwe studenten voor het jaar 2005/2006 weer enigszins gestegen, maar we zullen daarvoor moeten blijven vechten, door de studie en het werk interessant te maken en te houden (zeker ook voor het assistenteniveau), met een betere balans tussen werk en privé. Een uitdaging voor de *human resource managers*, met meer nadruk op *human* dan op *resources*. Niet gemakkelijk voor vele



In de verslaggeving moet een kanteling plaatsvinden: niet primair informeren over het zijn van ondernemer, maar over de accountant die een publiek belang moet dienen.

Kanttelingen plaatsen dat controlebudgetten te laag zijn maar toch zoveel verdienen. Valt dat uit te leggen?

kantoororganisaties. Weliswaar wordt (of werd) er veel energie gestoken in competentie management, maar dergelijke trajecten ont-aarden toch vaak in papieren exercities met veel bureaucratische trekjes. Uiteindelijk gaat het om echte gedragsverandering en dat laat zich niet vangen in 'papier' en 'goede bedoelingen'.

Out and up

Daarnaast zijn kantoororganisaties qua personeelsbeleid toch enigszins gesloten bolwerken. Het creëert monoculturen, hetgeen wordt bevorderd door het zogenaamde *up or out*-beleid. Jammer, want hier laat men kansen liggen om andere energie, kennis, ervaring en

expertise binnen te krijgen. Juist accountantskantoren als kwaliteitsorganisaties zouden moeten kunnen steunen op multiculturen en meer moeten werken met externe mobiliteit. Dat geeft innerlijk tegenwicht, houdt je scherp, geeft vitaliteit en creativiteit (*out of the box*-denken) en voorkomt dat er te veel spanning, negatieve energie en vooroordelen ontstaan tussen mensen die elkaar al veel te lang kennen. Wat dat betreft zou *out and up* een veel beter uitgangspunt kunnen zijn. Juist mensen die buiten de eigen organisatie hebben gekeken komen weer verrijkt terug! Helaas zijn we nog niet zover. In tegendeel: het wordt nu gezien als hoogverraad als je de eigen club verlaat.

Keer terug naar de passie

Ik roep de heren bestuurders (zijn er overigens ook al vrouwelijke bestuurders?) op de kans te grijpen om bij de implementatie van de Wta een nieuwe werkelijkheid te creëren. Word weer primair openbaar accountant en dan pas ondernemer. Richt de focus meer op dienen in plaats van verdienen. Investeer in communicatie- en perceptie management. Denk na op welke wijze verantwoording kan worden afgelegd over de wettelijke taak. Maak het vak niet onnodig complex met vakjargon en Amerikaanse begrippen. Gebruik onze moerstaal en laat klip en klaar zien wat je hebt gedaan - en dus ook wat je niet hebt gedaan. Breek die *black box* van ons beroep en ons vak open. Bevorder daarbij externe mobiliteit (*out and up*). Word transparant. Verschuil je ook niet achter de 'geheimhoudingsplicht' want dan heb je de schijn tegen (valt er iets te verbergen, staat de kwaliteit van het geleverde werk ter discussie?) en dit past niet meer in de tegenwoordige cultuur van openheid. Natuurlijk moeten accountants wel integer omgaan met eventuele vertrouwelijke informatie. Integriteit behoort niet voor niets tot de kernwaarden van het beroep. Maar bovenal, investeer op een gezonde, open en eerlijke manier in het grootste goed van ieder accountantskantoor, je eigen mensen. Voor nu en in de toekomst. Dan komt het vast goed met ons beroep. Besef daarbij dat er meer is dan geld alleen. Kortom, keer weer terug naar de passie in onze professie! ■