

Prestatiebeloning en controleprijzen

Accountantskantoren zijn regelmatig bereid om een te lage controlevergoeding te accepteren. Prestatiebeloning van partners vergroot die kans, evenals uitzicht op andere opdrachten. Dat heeft geen rechtstreekse gevolgen voor de controlekwaliteit, maar scheidt wel professionele risico's. Een onderzoek, plus reacties.

LEX VAN ALMELO

Twee van de vijf accountants menen 'dat de kwaliteit van de controle niet wordt gestimuleerd door het beloningssysteem van zijn/haar kantoor', zo bleek uit de enquête die het NIVRA eind vorig jaar publiceerde (*Trends in Accountancy, brancheverkenning 2004-2005*).

Die uitkomst leidde tot nogal wat discussie. Zo valt te twisten over de vraag of de respondenten onder het 'stimuleren' van 'kwaliteit' wel allemaal hetzelfde verstaan.

Een andere bevinding uit de enquête lijkt minder voor misverstanden vatbaar: 65 procent van de openbare accountants vindt dat het controlebudget niet altijd toereikend is voor een vaktechnisch volkomen controle. Slechts achttien procent vindt het controlebudget wel voldoende.

NIVRA-voorzitter Frans van der Wel riep accountants daarom aan het slot van de Accountantsdag in december 2004 op om ook bij het uitbrengen van offertes de rug recht te houden en een reële prijs te rekenen.

Onder de prijs

De Groningse socioloog Theo van der Zee heeft onder leiding van zijn docent Peter Mühlau en hoogleraar Rafaël Wittek van de Rijksuniversiteit Groningen onderzocht welke factoren de kans beïnvloeden dat een accountant genoegen neemt met een te krappe controle-

vergoeding. Of, preciezer: een te krappe controlevergoeding in relatie tot de, professioneel gezien en naar geld om te rekenen, te besteden tijd. Dit even los van de vraag of die niet-vergoede tijd uiteindelijk wel of niet wordt besteed (zie hierna).

Tot een aantal jaren geleden werkte Van der Zee - niet als accountant - bij Accountantskantoor Andriessen. Het kantoor was een onderdeel van VB, dat - rond de tijd dat Van der Zee hier ging werken - werd overgenomen door Deloitte & Touche, zoals Deloitte toen nog heette. Tegenwoordig werkt hij bij de Noordelijke Rekenkamer.

Van der Zee ontwikkelde op het kantoor een diepgaande interesse in hoe de organisatie van accountantskantoren in elkaar zit. Hij ging sociologie studeren en onderzocht voor zijn doctoraalscriptie welke omstandigheden ertoe leiden dat accountants 'professionele risico's' nemen dan wel vermijden bij het aanvaarden van een controleopdracht.

Van der Zee benaderde van alle 117 'grotere' accountantskantoren uit de RA Gids (kantoren met meer dan twee partners of meer dan 25 medewerkers) één van de partners.

67 partners

Na enig aandringen kwamen 67 partners





met een bruikbare reactie, een respons van 57 procent.

De partners is onder meer gevraagd hoe bepalend het aantal binnengehaalde opdrachten of de efficiency van henzelf en van hun ondergeschikten zijn voor de beloning, in hoeverre beloningen van partners verschillen en in welke mate professionele misstappen worden gesanctioneerd.

Verder gaven de respondenten aan in hoeverre winst maken respectievelijk professionele normen in acht nemen centraal staan in de organisatie(cultuur). Bovendien kregen ze ieder negen schetsen voorgelegd van realistische beslissituaties, waarbij zij moesten aangeven hoe groot de kans was dat zij de opdracht zouden aanvaarden.

Overige opdrachten

Uit de reacties blijkt dat wanneer de controlevergoeding toereikend is en derhalve alle professioneel gezien noodzakelijk te besteden uren worden vergoed, accountants controleopdrachten vrijwel altijd zullen aanvaarden. Wanneer die te krap is, dan daalt de aanvaardingskans, maar leidt met name de mogelijkheid van overige opdrachten bij dezelfde cliënt er vaak toe dat ze de opdracht toch accepteren (zie kader). Wanneer de controlevergoeding slechts tachtig procent van de controlekosten dekt maar de kans bestaat dat dezelfde cliënt een andere opdracht van € 28.000 verleent, dan zullen kantoren de controleopdracht in gemiddeld 46 van de honderd gevallen toch aannemen. "In de praktijk zal dat bij het ene kantoor negen van de tien keer gebeuren, bij een ander kantoor vier van de tien keer, terwijl een ander kantoor nooit genoeg zal nemen met zo'n budget", aldus Van der Zee.

Minder voorspelbaar is de uitkomst dat accountantskantoren in gemiddeld een kwart van de gevallen ook genoeg nemen met een twintig procent te krappe controlevergoeding als daar geen andere opdrachten tegenover staan. En de kans dat ze dan een controleopdracht aannemen als slechts negentig procent van de controle-uren worden betaald is zelfs 55 procent.

Efficiency en risico

Komt de controle- en kwaliteit daarmee onder druk te staan? Niet noodzakelijk. In de onafhankelijkheidsvoorschriften valt te lezen dat een accountant moet kunnen aantonen dat de vergoeding voor een assurance-opdracht toereikend is om voldoende tijd en gekwalificeerd personeel vrij te maken voor de uit te voeren taak en om vaktechnische richtlijnen en kwaliteitswaarborgen in acht te nemen. Het aanvaarden van zo'n opdracht betekent echter zeker niet dat er 'per definitie' te weinig tijd aan de opdracht wordt besteed, stelt Van der Zee. "We hebben dat niet onderzocht. Een accountant dient bij het accepteren van een niet toereikende controlevergoeding echter sowieso een concessie te doen. Daarbij heeft hij de keuze uit twee 'opties'. Naast de eerdergenoemde mogelijkheid om een deel van de gemaakte uren niet in rekening te brengen, ►

FOTO: ZEFA IMAGES

'De kans dat je te weinig uren besteedt wordt groter bij een te lage controlevergoeding.'

is er ook de mogelijke reactie om de efficiency van de controle op te voeren en aldus het aantal te besteden uren te verminderen.

Maar daarmee komen op zeker moment onvermijdelijk de grenzen in beeld van wat voor een betrouwbare controle nog wel en niet kan en zou moeten."

Een te lage controlevergoeding creëert aldus een 'professioneel risico', concludeert Van der Zee. "Een risico is de kans op een fout.

Geen fout, maar de kans op een fout, in dit geval doordat je te weinig uren in die controle steekt. En de kans dat je te weinig uren besteedt wordt groter bij een te lage controlevergoeding."

Perceptie

Volgens Van der Zee brengt zelfs de keuze voor de andere 'concessie' – het wel besteden van de niet-vergoede uren – een mogelijk risico met zich mee. "Als er ondanks het besteden van voldoende tijd aan de controle toch fouten worden gemaakt, dan is 'het publiek' mogelijk snel de mening toegedaan dat de accountant 'vanuit commerciële overwegingen waarschijnlijk te weinig tijd aan de opdracht heeft besteed'. Zo'n publieke opinie zal niet bepaald ten goede komen aan de eer en de stand van het beroep."

Prestatiebeloning

Waarom nemen nogal wat partners genoegen met een te lage controleprijs? Het meest voor de hand liggende antwoord is dat de concurrentie met andere kantoren hen daartoe dwingt. Dat heeft Van der Zee niet onderzocht. Wel keek hij naar de organisatiecultuur en de manier waarop accountants worden beloond en eventueel gestraft.

Enkele conclusies: Als binnen een kantoor een commerciële cultuur heerst, waarbij commerciële doelen centraal staan, dan heeft dat - zoals ook theoretisch verondersteld - geen direct effect op de bereidheid een te krappe

Prijstunten voor andere opdrachten

Accountants zullen een controleopdracht bijna altijd aanvaarden wanneer de opdrachtgever alle uren vergoedt die nodig zijn. Wanneer de prijs controlekosten niet volledig dekt, neemt de kans op aanvaarding af, vooral wanneer daar geen vooruitzichten op overige opdrachten tegenover staan.

Gemiddelde aanvaardingskans controleopdracht

		Uitzicht op overige opdrachten ter waarde van:		
Toereikendheid controlevergoeding (benodigde budget is € 25.000)		€ 0	€ 14.000	€ 28.000
100%	€ 25.000	94,8%	95,1%	95,4%
90%	€ 22.500	55,0%	67,2%	73,8%
80%	€ 20.000	23,7%	35,4%	46,3%

NIVRA-enquête: Kwaliteit weegt zwaarst bij beoordeling accountant

Op basis van welke criteria worden accountants door hun kantoor beoordeeld? Het NIVRA legde die vraag voor aan de leden. Van de bijna drieduizend aangeschreven accountants deden er 389 mee aan het onderzoek. Daarvan werkt 47,3 procent op een kantoor met meer dan honderd medewerkers. Ongeveer de helft (48,6 procent) is partner, de rest manager (44,7 procent) of staffunctionaris (6,8 procent). De beoordeling is niet de allesbepalende factor voor de beloning, maar heeft uiteraard wel een duidelijke invloed. Bij kantoren met meer dan honderd accountants bepaalt de beoordeling volgens 85,2 procent van de accountants hoe hoog de beloning uitvalt, bij kleinere kantoren is die invloed veel geringer: 39,9 procent. De wijze van beoordelen geeft derhalve een voorzichtige indruk van de ingebouwde prikkels bij het functioneren. Volgens een grote meerderheid van de aan het onderzoek meewerkende RA's hebben deskundigheid, integriteit, onafhankelijkheid, productiviteit en dossierkwaliteit een (zeer) grote invloed op de beoordeling; veruit de grootste invloed zelfs. Het zijn allemaal kwaliteitsgerelateerde criteria. Daarnaast spelen ook 'commerciële' criteria een rol. Zo zijn nieuwe opdrachten volgens zeven van de tien accountants van invloed en volgens de helft geldt dat ook voor *cross selling*. Dat de klant tevreden is, speelt volgens 94 procent een rol bij de beoordeling, terwijl het maatschappelijk verkeer volgens 81 procent van enige tot zeer grote invloed is.

Wat beïnvloedt de beoordeling en in welke mate? (percentage respondenten)

	Grote tot zeer grote invloed	Enige invloed	Nauwelijks tot geen invloed
Mate van <i>cross-selling</i>	25,4	28,8	45,7
Productiviteit	52,4	29,9	17,7
Nieuwe opdrachten / omzet	41,6	27,5	30,9
Deskundigheid	93,8	6,0	0,3
Integriteit	84,9	11,7	3,4
Onafhankelijkheid	78,5	16,6	4,4
Kwaliteit van dossiers	85,5	13,5	1,1
Klanttevredenheid	74,0	19,7	6,2
Tevredenheid maatschappelijk verkeer	49,0	31,7	19,2
Coaching / samenwerking	76,3	19,0	4,6



controleprijs te aanvaarden.

De manier waarop accountants worden beloond heeft daarentegen duidelijk wel een invloed. Zo blijkt onder andere dat wanneer die beloning samenhangt met de efficiency van de partners en hun ondergeschikten, hun beloning hoger is naarmate zij meer of grotere opdrachten binnenhalen, of naarmate ze als het ware meer 'strijd leveren om de beloningspot', de kans groter is dat ze een controleopdracht aanvaarden zonder dat alle uren worden vergoed.

Evenwicht

Theo van der Zee: "Hoe vaak die verschillende vormen van prestatiebeloning voorkomen bij de ondervraagde kantoren hebben wij niet geanalyseerd. Ik zeg ook niet dat prestatiebeloning moet worden afgeschaft. Wel is het belangrijk dat in de beheersstructuur van de

In een kwart van de gevallen nemen accountantskantoren ook zonder uitzicht op extra opdrachten genoeg met een te lage controlevergoeding.

kantoren een evenwicht bestaat. Wanneer het belang van prestatiebeloning binnen een kantoor toeneemt, moet dat kantoor hier iets tegenover stellen. Bijvoorbeeld door professionele fouten zwaarder te bestraffen. Want hoe groter de kans op een sanctie na een professionele fout, of hoe zwaarder de sanctie, hoe kleiner de kans dat de partners een professioneel risico nemen."

De professionele risico's kunnen volgens hem ook worden beperkt door een vaste beloning te geven of ervoor te zorgen dat de professionele normen en publieke functie binnen de accountantsorganisatie een prominenter plaats krijgen.

Professioneel risico?

Kantoren reageren wisselend op de bevindingen. KPMG is het bij monde van Frans Heesbeen "helemaal eens met Van der Zee dat er een balans moet zijn tussen prestatiebeloning en andere prikkels".

Volgens BDO en de GIBO Groep zijn de uitkomsten van het onderzoek niet of nauwelijks verrassend, hoewel de situatie bij deze kantoren zelf volgens hen anders is dan het beeld dat de onderzoeker schetst. Mazars en AccoN herkennen de resultaten helemaal niet. Martin van Roekel (BDO): "Los van de geldelijke beloning willen mensen vaak maximaal presteren. Dat zit mensen nu eenmaal tussen de oren. Weinig accountants zullen zeggen dat zij een groeiende praktijk niet als prettig ervaren. Dat accountants akkoord gaan met een te krap controlebudget vind ik op zichzelf geen professioneel risico. Dat is het alleen wanneer je op kwaliteit gaat toegeven." ■

Prestatiebeloning

In hoeverre komt prestatiebeloning voor bij de verschillende kantoren?

- **KPMG:** Wel bij de adviesgroep, niet bij de accountants; bij de partners hangt het aandeel in de winst af van hun rol in de organisatie, van wat ze presteren en hoe ze dat bereiken.
- **Deloitte:** Bonus- en winstdelingsregelingen worden binnenkort vervangen door een 'targetgerelateerde' beloning, bovenop de reguliere vaste beloning. Deloitte is ervan overtuigd dat de variabele beloning 'een positieve uitwerking heeft op de kwaliteit van de controle'.
- **PwC:** 'In ons jaarverslag is alle informatie te vinden over het beloningsbeleid en alle elementen die daarbij een rol spelen.'
- **Ernst & Young:** Geen informatie.
- **BDO:** Geen prestatiebeloning; partners delen gelijk in de winst; medewerkers kunnen een bonus krijgen van maximaal drie maandsalarissen op grond van hun totale performance (waaronder kwaliteit van hun werk, studieresultaten en ontwikkeling).
- **Mazars:** Het winstaandeel van de vennoten hangt af van hun performance, terwijl medewerkers op grond van hun performance tantièmes van maximaal tien procent kunnen krijgen. De performance wordt beoordeeld op het vermogen om nieuw werk te genereren en omzet te ontwikkelen, op vaktechniek, op de bijdrage die de accountants leveren aan de organisatie en op collegialiteit.
- **Berk:** De beloning hangt af van de productiviteit van de accountants, waarvoor 'indicatieve' normen gelden, zoals de deskundigheid, de kwaliteit van de dossiers en van diverse organisatorische zaken. Als accountants niet werken volgens de vaktechnische standaarden 'moet kunnen worden gekort'. Cross selling is niet relevant, omdat Berk zich beperkt tot accountancy en belastingadvies.
- **GIBO Groep:** Bij de prestatiebeloning spelen vooral kwalitatieve aspecten een rol; GIBO heeft geen vennoten of partners.
- **AccoN:** Geen prestatiebeloning voor de accountants, wel voor de adviseurs.
- **SRA:** Prestatiebeloning komt bij SRA-kantoren niet of nauwelijks voor.