

# Van gevangenis naar speeltuin

Hoe maak je het accountantsberoep weer aantrekkelijk voor een nieuwe generatie accountants? Albert Fieret pleit voor een samenhangende aanpak op drie terreinen: basiswaarden, inhoud en opleiding.

ALBERT FIERET\*

Gert Smit weet niet meer hoe het moet! In een column in 'de Accountant' schrijft hij over een groot probleem: de perceptie van accountancy is onder de maat. Daar moet wat aan gebeuren, anders blijft de instroom van goede mensen klein en de uitstroom naar andere sectoren onacceptabel groot.

Als oplossing denkt Smit aan verbetering van communicatie en voorlichting. Daarnaast oppert hij de gedachte het 'werk wellicht ook aantrekkelijker te maken voor nieuwe medewerkers'. Maar tot concrete oplossingen voor dit laatste probleem komt hij niet.

In dit essay beantwoord ik de vraag op welke wijze accountancy weer aantrekkelijk is te maken voor een nieuwe generatie accountants. Daarbij komen drie grensoverschrijdende en mogelijk controversiële oplossingen aan bod, gericht op de basiswaarden van de accountancy, de werkinhoud voor jongere accountants en de (praktijk)opleiding.

## 1 Minder regels en meer integriteit

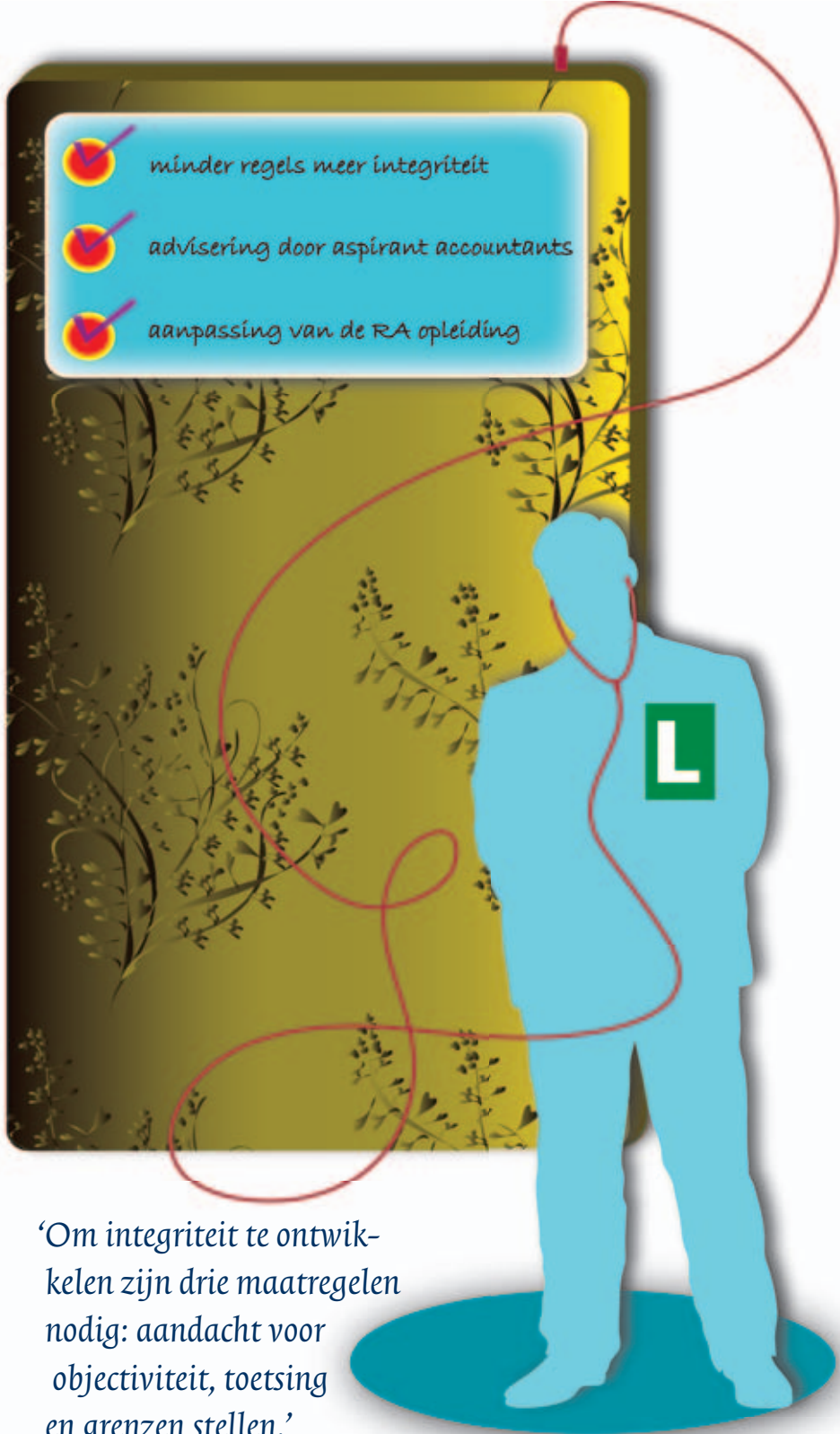
Sinds een aantal jaren is de wet- en regelgeving rond het accountantsberoep sterk toegenomen. Het vak 'accountancy' wordt steeds meer gedomineerd door regelgeving en sjabloondenken, waardoor het werk alle charme en aantrekkelijkheid verliest en aspirant accountants zich in hun professionele handelen opgesloten voelen in een gevangenis. Om medewerkers van accountantskantoren blijvend te binden aan het openbaar beroep, moet de gevangenis een 'speeltuin' worden, waarin creativiteit, openheid van geest en denkracht weer belangrijk zijn. Dat lukt echter alléén als de regelgeving vermindert in combinatie met het ontwikkelen van de integriteit als basiswaarde van iedere accountant.

*'Om medewerkers blijvend te binden aan het openbaar beroep, moet de gevangenis een 'speeltuin' worden.'*

Onafhankelijkheid schijnt momenteel hét dogma binnen de accountancy te zijn. Maar waarom wordt er niet veel meer aandacht geschonken aan 'integriteit'? Integriteit is veel breder dan onafhankelijkheid: het betreft ook de onpartijdigheid en - nog belangrijker - de objectiviteit van de accountant. Om integriteit beter te ontwikkelen zijn drie maatregelen nodig: aandacht voor objectiviteit, toetsing en grenzen stellen.

### Aandacht voor objectiviteit

Als eerste moet er afscheid worden genomen van een rigide nadruk op onafhankelijkheid; de focus moet meer gericht zijn op objectiviteit. Objectiviteit is volgens Limperg 'waarheid in haar volmaakte vorm', waardoor objectiviteit een kernbegrip in de accountancy is. Samen met integriteit vormt objectiviteit de basis voor het handelen van de accountant. Onafhankelijkheid is een instrument om objectiviteit te bereiken. Regelgeving met een al te grote nadruk op dit instrument is onjuist, omdat daarmee het doel, namelijk objectiviteit, niet per definitie wordt bereikt. Binnen de accountancy is met name bewustwording van het belang van objectiviteit en haar samenhang met integriteit van groot belang. Met die bewustwording wordt de nadruk op regelgeving rond onafhankelijkheid voorkomen.



‘Om integriteit te ontwikkelen zijn drie maatregelen nodig: aandacht voor objectiviteit, toetsing en grenzen stellen.’

### Materiële toetsing integriteit

Een tweede maatregel is een materiële toetsing van de integriteit van openbaar accountants, hetgeen binnen een aantal maatschappelijke sectoren al gebruikelijk of verplicht is. Voorbeelden hiervan zijn banken en nutsbedrijven. Daarnaast moet er een opgave van nevenfuncties, onderzoek bij het Kadaster en opgave van effectenbezit plaats-

vinden. Hiermee wordt voorkomen dat accountants met hun klanten participeren in onroerendgoedprojecten, scheeps-cv's en andere financiële constructies. Deze informatie moet publiekelijk toegankelijk kunnen zijn. Ten slotte kan ook gedacht worden aan het opvragen van referenties over accountants en hun organisaties bij banken, (ex)klanten, notarissen en intermediairs.

### Ondubbelzinnige grenzen

De derde maatregel is dat accountantsorganisaties ondubbelzinnige grenzen moeten stellen aan ongewenst gedrag binnen hun eigen organisaties, bijvoorbeeld door de regel *You do it, and you're out* op te stellen en te handhaven. Hierdoor ontstaat er binnen accountantsorganisaties een cultuur waarin medewerkers zich houden aan de in- en externe regelgeving.

De accountancygevangenis is vol met muren (veel regels) en strak toezicht (AFM). De accountancyspeeltuin daarentegen is leeg en ruim, alleen de buitenste hekken (objectiviteit en integriteit) zijn zichtbaar. In de speeltuin mag de accountant doen wat hij wil, mits hij binnen de hekken blijft. Hierdoor kan de huidige regelgeving beperkt worden, zodat er meer ruimte voor de creativiteit van de accountant ontstaat. De vergroting van eigen creativiteit en het benutten van de eigen denkkraft, zonder de beperkingen van sjabloonmatig denken en met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel, leiden er toe dat het beroep aantrekkelijker wordt voor de nieuwe generatie accountants. Een grotere vrijheid en verminderde regelgeving alleen zijn daarvoor echter onvoldoende; er moet ook een verandering komen in de werkinhoud voor accountants-in-opleiding.

## 2 Advisering door aspirant accountants

Volgens de NIVRA-wervingsite zijn de redenen om accountant te worden dat 'je het leuk (moet) vinden om je ergens in vast te bijten en beslissingen (moet) durven nemen'. Maar wat is de praktijk? Binnen de grote accountantskantoren is een personeelsverloop van twintig procent per jaar gebruikelijk, waardoor snelle wisselingen binnen controleteams ontstaan. De begeleiding die assistenten nodig hebben bij het zich ergens in vastbijten, komt zo onder druk te staan. De tweede reden om te kiezen voor de accountancy is 'beslissingen durven nemen'. Het is echter de vraag welke beslissingen het NIVRA op het oog heeft. Zolang hij of zij geen RA achter de naam heeft, neemt een assistent nooit een beslissing en mag hij geen enkele brief ondertekenen! Accountancy wordt binnen het huidige model pas echt interessant bij een RA-kwalificatie en meer dan tien jaar ervaring. Deze beperkende situatie kan, nee moet doorbroken worden om de nieuwe generatie accountants te binden. Het middel daarvoor is: advisering. ▶

ILLUSTRATIE: MADIA GONZÁLEZ

‘Door de aspirant-accountant te laten adviseren, is hij breder inzetbaar en vergroot hij zijn geestelijke bagage om niet-standaard vraagstukken op te lossen.

### Voordelen advisering door aspirant accountants

Veelal is een gemiddelde accountant-in-opleiding de eerste tien jaar van zijn carrière voornamelijk bezig met uitvoerend controlewerk of het begeleiden van een beperkt aantal assistenten. Om het beroep *schwung* te geven voor de nieuwe generatie accountants, is het nodig ze uit te dagen door ze meer adviserende werkzaamheden te laten verrichten. Een rol die momenteel is voorbehouden aan senior-accountants. Door aspirant-accountants te laten adviseren, ontstaat er een sterkere relatie tussen de accountant-in-opleiding en het kantoor. De medewerker ziet op korte termijn een deel van de inhoud van zijn werk veranderen en verbreden. De contacten met klanten en leidinggevendenden binnen het kantoor nemen toe, de arbeidsvreugde groeit, hetgeen binding geeft tussen medewerker en kantoor. Daarnaast leert de aspirant-accountant sneller, is hij breder inzetbaar en vergroot hij zijn geestelijke bagage om niet-standaard vraagstukken op te lossen. Hiermee wordt tevens aan één van de belangrijkste vragen van de markt voldaan.

Ten slotte heeft de accountant-in-opleiding nu sneller contacten met directie en managers van de klanten. Juist dit directe contact is uitdagend en stimulerend voor de medewerker. Hij leert zo de primaire processen van de klant kennen, kan makkelijker als sparringpartner van directie en management optreden en ziet de klant steeds meer als zijn (ofhaar) klant.

### Voorwaarden advisering door aspirant accountants

Aan de adviesrol door accountants-in-opleiding is een aantal voorwaarden verbonden, aangezien het maatschappelijk verkeer hecht aan een efficiënt en foutloos functioneren van de accountancy. Daarom zijn de volgende voorwaarden essentieel:

- **Voldoende tijd voor studie**  
Het motto van werkgevers: ‘Je werk is geen bijbaan om je studie te bekostigen, maar je studie is om je werk te ondersteunen’, leidt vaak tot een grote druk op medewerkers om veel uren te maken. Dat gaat ten koste van onder meer studietijd. Daarom dienen accountantskantoren overuren voor studenten te maximaliseren of af te schaffen.
- **Specialistische opleiding**  
Ter ondersteuning van de adviesvaardigheid is het nodig dat de aspirant-accountant naast de reguliere accountantsstudie een opleiding volgt op een specialistisch deelgebied.
- **Verkleining afstand tussen ervaren en onervaren accountants**  
De hiërarchische afstand tussen ervaren accountants en jongere accountants-in-opleiding dient verkleind te worden door een *buddy-structuur*. Hierin functioneert de (zeer) ervaren accountant als ‘meewerkend voorman’ voor jongere accountants. Dit leidt tot kennis-, ervarings- en vaardighedenoverdracht én tot *on the job* coaching bij het werken met minder regels.
- **Verwachtingsmanagement**  
Door de bredere waaier aan taken die een aankomend accountant verricht, kan het verwachtingspatroon van de medewerker afwijken van een realistisch carrièreperspectief. Er is immers maar een beperkt aantal top- of eindfuncties. Daarom moeten de verwachtingen van de medewerkers *gemanaged* worden om te voorkomen dat deze na een aantal jaar gefrustreerd raken en te vroeg als waardevolle en ervaren krachten vertrekken.

Binnen de accountancy is adviseren door jonge professionals mogelijk een noviteit, maar in andere bedrijfstakken, zoals de consultancy, is het gebruikelijk. Daar worden regelmatig grote veranderingstrajecten *gemanaged* door mensen van begin dertig. Als dat kan bij andere zakelijke dienstverleners - zelfs bij dienstverleners die onder één naam opereren met accountants - moet het ook binnen accountantskantoren mogelijk zijn. Een grote aanpassing van de houding van de gevestigde accountants ten opzichte van de jongere garde is daarvoor noodzakelijk. Deze aanpassing bestaat met name uit het scheppen van ruimte voor accountants-in-opleiding om klanten te adviseren. Er zijn voorbeelden die aantonen dat een verruiming van de mogelijkheden daartoe verantwoord is.

### Drie sporen naar aantrekkelijk beroep

- De accountancy lijkt nu op een gevangenis. Verandering in een speeltuin, waarin accountants hun creativiteit kwijt kunnen, is noodzakelijk. Daarvoor is aandacht voor **integriteit** essentieel: integere accountants kunnen volstaan met minder knellende regelgeving.
- Door **aspirant-accountants meer te laten adviseren** is een uitdagender beroepsuitoefening voor hen gegarandeerd.
- Voor bovenstaande aanpassingen moet de **opleiding** tot accountant en de permanente educatie worden aangepast en toegespitst op twee specialismen: de brede adviseur-accountant voor het mkb en de auditor die controlespecialist blijft.

Door het toepassen van de vernieuwde inzichten wordt het werken voor jongeren in de accountancy weer aantrekkelijker én sluit de NIVRA-campagne beter aan bij de realiteit.

## 3 Aanpassing van de RA-opleiding

Bij een aanzienlijk deel van het maatschappelijk verkeer leeft de gedachte dat de RA een generalist is, die zelfs op kan treden als expert op het gebied van bedrijfswaardebepalingen voor een rechtbank. Deze generalistische expertiserol komt echter door het complexer worden van maatschappij en economie steeds meer onder druk te staan. Maar aan de inhoud en structuur van de RA-opleiding is dat vooralsnog niet te merken! Deze is nog grotendeels geënt op de aanname dat de accountant breed moet kunnen functioneren in de meeste sectoren van de economie. Gezien de zich wijzigende omstandigheden, is een ingrijpende aanpassing nodig in de opleidingsstructuur: een splitsing in de opleiding op basis van de sector (mkb of niet-mkb) waarin de aspirant accountant werkzaam is.

### Aanpassing groottecriteria controleplicht

Momenteel valt een aanzienlijk deel van de mkb-ondernemingen onder de categorie ‘middelgroot’. Gebruikers van jaarrekeningen van mkb-ondernemingen kennen echter nauwelijks meerwaarde toe aan de accountantsverklaring, omdat zij zich meer baseren op het imago van het accountantskantoor dan op de soort verklaring. Daarom zou het laten vallen van de scheiding tussen kleine en middelgrote



‘De accountancy moet worden verdeeld in enerzijds de auditor, opgeleid om alle controles uit te voeren bij grote ondernemingen, en anderzijds de adviseur-accountant ten behoeve van het mkb.’

ondernemingen een goede stap zijn. De meest relevante overwegingen bij dit voorstel zijn:

- Basel II verplicht bedrijven steeds meer hun interne financiële berichtgeving periodiek op te stellen; de toegevoegde waarde van de jaarrekening voor kredietverstrekkers daalt.
- Binnen het mkb stelt de accountant vaak de jaarrekening op; gebruikers hechten er namelijk aan dat er een accountant bij het opstellen betrokken is, ondanks het feit dat er geen controle is uitgevoerd.
- Ondernemingen die wel belang hebben bij een controle kunnen nog altijd een vrijwillige controle laten verrichten.
- In het kader van administratieve lastenverlichting levert dit een echte lastenverlichting op.

Het effect van dit voorstel is dat de accountancy wordt verdeeld in twee hoofdtakken: enerzijds de *auditor*, opgeleid om alle controles uit te voeren bij grote ondernemingen, OOB's en overheidsinstellingen, en anderzijds de *adviseur-accountant* ten behoeve van het mkb.

### Aanpassing theoretische opleiding

De verschillen tussen accountants leiden tot verschillen in de opleiding. De basisattitude, zoals omschreven in het eerste gedeelte van dit essay, is voor beide soorten accountants noodzakelijk en gelijk, evenals een grondige basiskennis van de huidige hoofdvakken. De verschillen komen met name aan de orde in de tweede helft van de opleiding. Voor de auditor kan de huidige opleiding blijven bestaan. Voor de adviseur-accountant dienen minimaal de volgende aspecten explicieter in de opleiding voor te komen:

- ethiek van het zakendoen
- ondernemingsrecht, inclusief faillissementsrecht
- fiscaliteit
- bedrijfsadvisering
- strategie-ontwikkeling en -begeleiding



FOTO: MARJA BROUWER

### Albert Fieret (32)

Albert Fieret is vennoot van JonkerFieret adviseurs/accountants te Barneveld. Hiervoor werkte hij bij twee (middel)grote accountantskantoren. Hij maakt, met een aantal jonge collega's, deel uit van het 'Wildschut-overleg' met als doel het accountantsvak met een kritische blik te volgen.

De essentie van deze opleiding is dat deze enerzijds opleidt tot accountant, maar anderzijds ook tot bedrijfskundig adviseur. Op deze wijze wordt het beroep ook aantrekkelijk voor nieuwe accountants en daarnaast neemt de waardering van mkb-klienten voor hun accountant toe.

Samenhangend met de wijziging in de theoretische opleiding dienen de praktijkopleiding en de permanente educatie op deze punten een hoger niveau te krijgen; er is sprake van een aanzienlijke vergroting van de verantwoordelijkheden van de adviseur-accountant.

### Aanpassing praktijk(opleiding)

In de praktijkopleiding voor de adviseur-accountant moet meer aandacht komen voor de verhoging van het niveau van de dagelijkse advisering. Dit houdt in dat er meer uren worden besteed aan fiscale vraagstukken, het opstellen van adviesbrieven, bedrijfsvergelijking op basis van branchegegevens etc. Tevens moet de leiding van accountantskantoren zorgen voor rust in de klantenportefeuille per medewerker. Bij grote accountantskantoren is bekend dat het veelvuldig wisselen van klienten en het inleven in klienten als 'meest irritant' wordt ervaren. Klienten ervaren dat overigens ook als erg vervelend.

### Aanpassing permanente educatie

Omdat het maatschappelijk verkeer een efficiënt en foutloos accountantsberoep vraagt, is het van belang de huidige permanente educatie als bestaande kwaliteitswaarborg

‘De opleiding is nog geënt op de aannahme dat de accountant breed moet kunnen functioneren in de meeste sectoren van de economie.’

een andere invulling te geven. Het risico van permanente educatie in de huidige vorm is, dat het door accountants gezien wordt als een jaarlijkse ontmoeting met oude en nieuwe bekenden, waarbij in de marge één en ander aan theorie wordt opgepikt. Om dit te voorkomen is een tussentijdse toetsing van de theoretische kennis met sancties(!) noodzakelijk, zoals al gangbaar is bij bijvoorbeeld hypotheekadviseurs. Een belangrijke voorwaarde voor dergelijke periodieke toetsingen is dat daarbij rekening wordt gehouden met de context waarbinnen de accountant dagelijks functioneert. De accountant die Shell controleert, zal niet hoeven te worden getoetst op de fiscale en civielrechtelijke aspecten rond inbrengverklaringen; de mkb-accountant daarentegen wel.

De sancties die aan de toetsingen verbonden zijn, hebben betrekking op het optreden als accountant. Indien bij herhaling blijkt dat een accountant onvoldoende theoretische kennis heeft, dient hij te worden geschorst.

Door het laten vallen van het principe dat een registeraccountant alle klienten moet kunnen bedienen, is het mogelijk de opleiding tot accountant te differentiëren. De adviseur-accountant, die vooral gericht is op het mkb, heeft meer adviesvaardigheden dan de auditor, die vooral controlespecialist is. Hierdoor ontstaat er op langere termijn een hoogwaardiger en passender dienstverlening voor de klant en een duidelijker profiel van het beroep voor jongeren die overwegen in de accountancy te gaan werken. En duidelijkheid, daar is behoefte aan. ■

### Noot

\* Albert Fieret won met dit essay de NIVRA Essayprijs voor Young Professionals 2006. Deze nieuwe prijs voor jonge accountants werd tijdens de Accountantsdag op 22 november 2006 voor het eerst uitgereikt.