



THEMA: OPEN

Tekst: Ronald Bruins Beeld: Shutterstock, VRHL

ACCOUNTANCY IS VOORAL *mensenwerk*

Accountants praten met elkaar over cultuur en gedrag. Ze delen in dialoogsessies ervaringen, om te zien waar het beter kan en moet. “Soms vergeten we dat de accountancy vooral een mensenbusiness is.”

Cultuur en gedrag: in analyses over de kwaliteit van de controlepraktijk komen die begrippen telkens weer boven. Zie de probleemanalyse uit het rapport *In het publiek belang* (september 2014): “Het beïnvloeden van cultuur en gedrag vormt het belangrijkste uitgangspunt van ons rapport.” In de oorzakenanalyse van de Stuurgroep Publiek Belang (november 2017) gaat het over ‘dynamiek’, ‘betrokkenheid’ en ‘ruimte voor dialoog’ binnen het auditteam. En recent bracht toezicht-houder AFM een rapport uit over ‘de bijdrage van houding, gedrag en cultuur aan de kwaliteitsgerichtheid van het controleteam’.

Alle reden voor een reeks dialoogsessies over cultuur en gedrag, die sinds medio februari loopt. De ingrediënten zijn steeds hetzelfde: accountantskantoren vaardigen partners en young pros af, die onder leiding van een moderator in gesprek gaan. Over teamwork, kwetsbaarheid, samenwerken, de relatie met de controlecliënt, over

verschillende perspectieven van kwaliteit. Maar ook over werkdruk, het gevoel van disbalans tussen de eisen die aan het werk worden gesteld en de mogelijkheden om dat werk naar behoren uit te voeren. In het voorjaar van 2018 brachten de NBA Young Profs daarover, samen met Nyenrode, een eigen rapport uit. Eén van de constatering: werkdruk brengt risico’s met zich mee, zoals het verlies van scherpheid en professioneel-kritisch vermogen. Het gaat niet alleen om het aantal uren, maar met name over mentale druk.

BALLAST IN ONS HOOFD

“Het is vooral de psychologische belasting”, stelde Roland Ogink, lid van de Stuurgroep Publiek Belang, tijdens één van de sessies. “Bijvoorbeeld door te krappe planningen, zaken opnieuw moeten regelen of tegen blokkades van de organisatie aanlopen. Dat vormt een grote ballast.” Een deel van de mogelijke oplossing ligt volgens hem in →

het aannemen van collega's die delen van taken overnemen, zoals planningen, voor- en nacalculaties of facturatie. "Collega's met een andere achtergrond, die deze werkzaamheden graag oppakken." Ook digitalisering speelt volgens Ogink een rol. "Als je een gevalideerde dataset hebt, kom je met data-analyse tot de diepgang van een volledige controle op financiële en operationele gegevens."

Werkdruk kan leiden tot het minder nauw nemen van steekproefbevindingen in de controlepraktijk, meende één van de deelnemers. Natuurlijk kijken accountants niet weg als een item betrekking heeft op fraude. "Maar hoe ga je fraude ontdekken als je de beginfase, de steekproef, al niet zorgvuldig doet?" Ook onrealistische verwachtingen van klanten en werkgevers dragen bij aan werkdruk, bleek uit de sessies.

HARTENKREET

Dat effect wordt nog versterkt door de ambities van young profs. Behoeften als sociale zekerheid en erkenning staan onder druk, waardoor de hoogste behoefte - zelfrealisatie/groei - niet voldoende aandacht krijgt. "Van alle kanten wordt aan je getrokken, waardoor geen tijd over blijft voor waar je nu eigenlijk naartoe wilt en waar je goed in bent", stelde een young prof, die daarbij de vergelijking maakte met de piramide van Maslow. "Pas vanaf de managerslaag gaat het over de vraag wie je bent en wat je kunt toevoegen aan de firma. We zouden er goed aan doen daar al eerder tijd voor vrij te maken. Dat gebeurt in theorie nu wel, maar in de praktijk is er te weinig tijd voor." Volgens een andere jonge accountant moet meer worden gekeken naar welke competenties in welk team nodig zijn. "We hebben tot nu toe een model van meester-metgezel. Maar de huidige ontwikkelingen gaan zo snel, dat je dat niet kunt volhouden. Dan hebben we wel specialisten nodig."

'HOE GA JE FRAUDE ONTDEKKEN ALS JE DE BEGINFASE, DE STEEKPROEF, AL NIET ZORGVULDIG DOET?'

Duidelijk is wel dat tijden veranderen. Een oudere accountant memoreerde dat hem vroeger het principe van 'KKK' werd geleerd op kantoor: kop houden, kopiëren en koffie halen. "Daar moeten we vanaf. Het moet 'VVV' worden: vragen, vragen en nog eens vragen." Een eigen coach voor young profs zou wellicht kunnen helpen. "Domme vragen bestaan niet. Het is alleen dom als je geen vragen stelt."

WERK ANDERS INRICHTEN

Er liggen ook kansen in anders werken, werd tijdens de sessies gesteld. "Uit onderzoek blijkt dat controleteams die reflectiemomenten inbouwen en kritisch kijken naar hun aanpak, die kortom investeren in hun team, ook beter scoren op kwaliteit. Het gaat dus niet alleen om het aantal uren, maar juist om hoe we ons werk inrichten en hoe we samenwerken." NBA-voorzitter Marco van der Vegte is het daarmee eens: "Het is belangrijk om het projectmanagement op orde hebben en duidelijk de verwachtingen uit te spreken tegenover de cliënt. Daarbij komt dat we ons kwetsbaar moeten opstellen. Iedereen in het team moet worden gehoord." Volgens één van de young profs moet de kern van het debat gaan over "of we voldoende tijd nemen om te doen wat we willen doen en daarbij de juiste aanpak te bepalen. Dat we voorkomen dat we niet meer wil leveren dan we kunnen. Deze disbalans tussen verwachtingen, die ons worden opgelegd, of die wij onszelf opleggen, en onze mogelijkheden om aan deze verwachtingen te voldoen, leidt tot een mentale druk. Dit is feitelijk de werkdruk en het is iets wezenlijks. Je verliest je scherpte."

Daarnaast moeten leidinggevendenden in de accountancy vaker de verbinding maken met en tussen hun medewerkers. "Het zijn vaak degenen die goed zijn in het vak die hogerop komen", aldus een deelnemer, "maar dat wil niet zeggen dat je ook goed bent in leidinggeven". Het is dan ook de vraag of managers een hulpvraag wel zien en deze herkennen. "Dat terwijl zij wel een sleutelpositie hebben om dit probleem te tackelen. Het zijn twee gescheiden werelden, die van de vakman en de gemotiveerde leidinggevende."

DIENSTBAAR OPSTELLEN

Volgens een verandermanager bij één van de accountantskantoren moeten partners zich dienstbaar opstellen naar hun medewerkers. "Wat hebben zij nodig om goed te

→

DRIE BESTUURDERS TIJDENS DIALOOGSESSIES: 'WE MOETEN IETS RECHTZETTEN'

Mazars-bestuurder Peter Hopstaken: "We moeten iets rechtzetten, anders is straks ons bestaansrecht weg." Volgens Hopstaken zit er een kloof tussen de publieke perceptie van het beroep en de optiek van de cliënt. "De accountant moet extern beter uitleggen wat hij doet en intern meer openheid geven over dingen die niet goed gaan. Mensen moeten elkaar daarop ook durven aanspreken. Maar dat is niet iets dat je *overnight* verandert."

Volgens Roland Ogink, lid van de Stuurgroep Publiek Belang en bestuurder bij De Jong & Laan, moeten accountants laten zien dat ze een "fantastisch en belangrijk" vak hebben. "Zonder de ogen te sluiten

voor wat er misgaat. Maar het helpt om positief te zijn, ook naar de volgende generatie toe."

Marco van der Vegte, voorzitter NBA: "De ogen zijn de afgelopen jaren geopend, voor een deel ook door de AFM. De kwaliteitslat en de diepgang van controles moeten omhoog. Incidenten die in de pers zijn uitgemeten, hebben tot veel druk geleid. Om uit die spiraal te komen, moeten we ervoor zorgen dat de prestatie die we iedere dag leveren, op orde is. Soms moeten we ook de verwachtingen van de maatschappij wat bijstellen, omdat die hoger zijn dan wat wij kunnen leveren op dit moment. Dat betekent dat we veel meer moeten vertellen over wat we doen."



*'HET ZIJN VAAK DEGENEN
DIE GOED ZIJN IN HET VAK
DIE HOGEROP KOMEN.'*

**OOK AFM ZIET
VERANDERING IN
CULTUUR EN GEDRAG**

Deelnemers aan de dialogosessies geven aan dat zij vooruitgang zien. Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) wil dat accountantsorganisaties doorgaan op de ingeslagen weg van verandering van houding, gedrag en cultuur.

De toezichthouder deed onderzoek onder bijna 1.200 medewerkers, managers en partners van de big four. De respondenten ervaren dat zij in de afgelopen jaren steeds meer tijd en ondersteuning van hun organisatie krijgen om kwaliteit te leveren. "Zij geven in de interviews aan te ervaren dat de veranderprogramma's positieve gevolgen hebben voor de kwaliteitsgerichte cultuur. De organisaties en de controleteams worden als open en veilig ervaren", aldus de AFM. "Daarnaast dragen de organisaties uit te willen leren van gemaakte fouten."

De AFM zet in het rapport ruim twintig factoren op een rij die kunnen bijdragen aan het kwaliteitsgericht werken door controleteams. Tien factoren blijken daarbij vooral belangrijk, zoals voorbeeldgedrag van leidinggevend, het elkaar onderling kritisch aanspreken, tijd voor reflectie en portfolio management. Volgens de AFM biedt het rapport "praktische handvatten" om een kwaliteitsgerichte cultuur bij accountantsorganisaties te bevorderen en te verankeren en gericht te werken aan de kwaliteitsgerichtheid van controleteams.

NBA-voorzitter Marco van der Vegte is blij met de conclusies. "Het is goed dat ze in dit rapport feedback geven op hoe het accountantsberoep werkt aan kwaliteitsverbetering. Ze spreken tegelijk verwachtingen uit naar de kantoren. Dat maakt het ook een leidraad voor de sector, als het gaat om het borgen van kwaliteit." De uitkomsten van het AFM-rapport zijn in lijn met de waarnemingen van de NBA zelf over de inspanningen van de kantoren. Van der Vegte: "Het toont aan dat die inspanningen en onze veranderprogramma's daadwerkelijk effect hebben."

Het AFM-rapport 'De bijdrage van houding, gedrag en cultuur aan de kwaliteitsgerichtheid van het controleteam' (mei 2019) is beschikbaar via afm.nl.

kunnen functioneren? Daarbij hoort de vraag of een partner het aandurft om iemand anders te laten schitteren." Dat lukt nog niet bij iedere partner, meende hij. "Accountants zijn bovendien opgeleid om het exact te weten. Een hulpvraag stellen is niet gebruikelijk in onze sector. Bespreekbaar maken wat je nodig hebt van elkaar om te kunnen veranderen is lastig."

Young profs vinden het moeilijk om met vervelende situaties om te gaan, stelde een oudere accountant. "Ik kon een week voor de deadline niet aftekenen. Dat slechte nieuws heb ik in alle oprechtheid gebracht. Met de vraag: hoe gaan we dit oplossen? Door die vraag te stellen, ben ik als mens gegroeid. Ik heb geleerd te staan voor mijn verantwoordelijkheid."

NBA-voorzitter Van der Vegte ziet verandering in hoe projecten worden aangepakt "Met een dagstart. Daar komen diverse vragen voorbij. Hoe zit iedereen in zijn vel? Waar ben je mee bezig? Waar loop je tegenaan? Kunnen we zaken overhevelen naar iemand die tijd over heeft? Vijf à zes jaar geleden deelden we dat soort dingen niet." Dit soort vragen horen in zijn optiek bij projectmanagement. "Daar leren we in het vak weinig over en dat is zonde. Ik merk wel dat er nu meer aandacht aan wordt gegeven. Want een project opdelen in kleine stukjes is heel veel waard."

VEELKOPPIG MONSTER

Werkdruk is een "veelkoppig monster", constateerden deelnemers bij één van de sessies. Gele memobriefjes met hun afdronk van de gesprekken leverden mooie quotes op. "De controle moet *high tech, human touch* worden." En ook: "Ruimte voor reflectie leidt tot meer werkplezier." Weer een ander: "Sociale veiligheid is de basis, zodat er ruimte is om alles bespreekbaar te maken." Volgens de aanwezigen mogen accountants trots op hun werk zijn. "Heb daarbij alle aandacht voor elkaar. En durf te communiceren met je collega's in je team over waar je tegenaan loopt."

Dat reflecteren op het controleproces kwam vaker terug. "Teams die reflecteren op de gemaakte beslissingen maken over het algemeen betere keuzes. Het mag dan ook niet zo zijn dat we door drukte niet toekomen aan reflecteren." Om zaken bespreekbaar te kunnen maken, moet de drempel om contact te zoeken laag liggen. "Dat betekent van mens tot mens aandacht voor elkaar hebben." Die constatering leidde dan ook tot een slotsom: "We zijn een beetje vergeten dat ook accountancy in feite een mensenbusiness is." ←