

accountant

NBA-magazine voor accountants en financials | nr. 4 2025

AI maakt het accountantsberoep
alleen maar aantrekkelijker

De rode draad in de carrière van
'krasse knar' Gijs Bak was vooral geluk

Gedachten bij tien jaar DilemmApp



Hoe de Europese accountantsmarkt nieuwe contouren krijgt

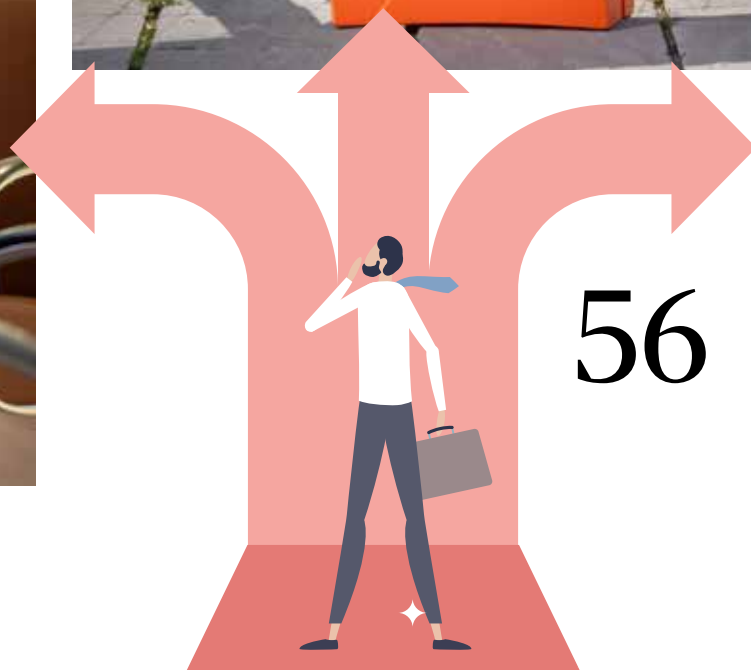
NIET ALLEEN IN NEDERLAND HEEFT DE EERSTE PRIVATE EQUITY-GOLF
DE ACCOUNTANTSMARKT OPGESCHUD

FRAUDE EN CONTINUÏTEIT ZIJN BROTHERS IN ARMS / BIANCA DE JONG-MUHREN OP DE
STOEL / KPMG-PARTNER GUIDO KLÜTH WERKTE ZICHZELF OOI BIJNA DOOD

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

INHOUD



Colofon

ACCOUNTANT

NBA-magazine voor accountants en financials

Vijftiende jaargang

De in dit tijdschrift voorkomende meningsuitingen mogen niet worden gezien als officiële zienswijzen van de NBA, tenzij zulks uitdrukkelijk is vermeld. Overnemen van de inhoud van dit tijdschrift is mogelijk met bronvermelding. ISSN 2211-5382.

REDACTIE

Marc Schweppe, hoofdredacteur
Marja Brouwer, eindredacteur

REDACTIEADRES

NBA, Postbus 242, 2130 AE Hoofddorp,
telefoon 088-4960368,
e-mail redactie@accountant.nl

WEBSITE

www.accountant.nl

MEDEWERKERS

Lex van Almelo, Erwin Breijl, Ronald Bruins,
Wilbert Geijtenbeek, Charlie Groen, Rob Heinsbroek,
Luc Quadackers, Björn Remmerswaal,
Peter Steeman, Elly Stroo Cloeck, Henk Vlamming,
Nart Wielaard en Jan-Willem Wits.

BEELD

De Beeldredacteur, VrhI, Marja Brouwer

ABONNEMENTEN

NBA, Postbus 242, 2130 AE Hoofddorp,
telefoon 088-4960368, prijs € 100 per jaargang,
voor studerende € 50, losse nummers € 25,
prijzen inclusief btw.
Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip
ingaan en lopen automatisch door, tenzij dertig
dagen voor vervaldatum schriftelijk wordt
opgezegd. Adreswijziging mailen naar
boekhandel@nba.nl.

VORMGEVING

VrhI Content en Creatie, Alphen aan den Rijn,
www.vrhI.nl

ADVERTENTIES

Elma Media BV, Postbus 18,
1720 AA Broek op Langendijk
Contactpersoon: Rob Stavenuiter,
telefoon 0226-331638, e-mail r.stavenuiter@elma.nl

DRUKKERIJ

Senefelder Misset, Doetinchem

©2025 NBA

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd door
boekdruk, foto-offset, fotokopie, microfilm of welke andere
methode dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de
uitgever. Accountant bevat informatie en wenken, die met
de meeste zorgvuldigheid zijn samengesteld. NBA en de bij
deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaar-
den geen aansprakelijkheid voor mogelijke gevolgen die
zouden kunnen voortvloeien uit het gebruik van de in deze
uitgave opgenomen informatie en wenken.



- 5 **Een slagvaardige NBA, voor vertrouwen in het maatschappelijk verkeer - Kris Douma**
- 6 **De kwestie**
Heeft de piramide zijn langste tijd gehad?
- 8 **Hoe de Europese accountantsmarkt door private equity nieuwe contouren krijgt**
Niet alleen in Nederland heeft de eerste private equity-golf de accountantsmarkt opgeschud.
- 16 **Tuchtrecht**
No day in court
- 18 **‘Ik had mij bijna doodgewerkt’**
Een bacteriële hersenvliesontsteking had de Tilburgse hoogleraar accountancy en KPMG-partner Guido Klüth RA bijna het leven gekost.
- 24 **Op de stoel: Bianca de Jong-Muhren**
- 26 **AI maakt het accountantsberoep alleen maar aantrekkelijker**
De discussie over de invloed van AI op accountantskantoren wordt vaak gevoerd in uitersten: of er verdwijnen massaal banen, of er gloort een prachtige productiviteitssprong. Wat is waar?
- 34 **In beeld: Maikel Abdelmalek**
- 37 **Balans opmaken - Charlie Groen**
- 38 **Schoenmaker, leest - De autowasser**
- 40 **FYI**
- 48 **‘Hoe ik het allemaal deed, weet ik eigenlijk niet meer’**
Met zijn 92 jaar is Gijs Bak de Kraste Knar tot nu toe in deze rubriek.
“De rode draad in mijn carrière is geluk.”
- 54 **Het vak**
Fraude en continuïteit: brothers in arms
- 56 **‘Zoek je collega’s op, als je met een vraagstuk worstelt’**
Ter gelegenheid van tien jaar DilemmaApp vroeg de NBA aan accountants en deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen.
- 60 **Beëdigd**
- 62 **Becijferd**
- 66 **Bronnen**
- 70 **NBA Nieuws**
- 76 **Ai, ai, ai - Marc Schweppe**

the Finance generation

Uw nearshore audit & accountancy team



Waarom The Finance Generation?

- Audit & accountancy professionals op alle niveaus
- Vertrouwde partner van meerdere TOP-30 audit kantoren
- Support met Engelstalige werkprogramma's
- Support met Nederlandse opleidingsmethoden

Passie voor kwaliteit

- Nederlandse arbeidsmarkt.
- Schaalbaar binnen weken
- Professionele onboarding & kwaliteitsframeworks
- Sponsor van de NBA accountantsdag 2025



+31 (0) 85-0731622

www.thefinancegeneration.nl

contact@thefinancegeneration.nl



Een slagvaardige NBA, voor vertrouwen in het maatschappelijk verkeer

KRIS DOUMA

Kris Douma is voorzitter van de NBA

Aan het begin van mijn voorzitterschap van de NBA heeft het (toenmalige) bestuur een proces *Strategische update* doorlopen. Dat leidde tot vijf strategische keuzes. De afgelopen vier jaar verschenen daarnaast tal van additionele issues prominent op de agenda van de NBA, zoals duurzaamheid (CSR), de Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) en de rol van accountants bij fraude. Tegelijk probeerden we de eigen prioriteiten niet uit het oog te verliezen, ze met actuele thema's te verbinden, ze weer op de agenda te krijgen en voortgang te maken. Het voert te ver hier een volledige evaluatie te doen, maar ik pak er twee prioriteiten uit. Het NBA-bestuur koos expliciet voor 'vertrouwen in het maatschappelijk verkeer' als kern van het beroep: toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie van de onderneming ten behoeve van gebruikers (het maatschappelijk verkeer). Dat is de publieke taak waarvoor de accountant een beschermde beroepstitel, verantwoordelijkheden en bevoegdheden kreeg, zowel wettelijk als door de NBA. In dat kader vonden onderzoeken plaats waarom dingen soms misgaan, bijvoorbeeld op het gebied van 'fraude', gevolgd door aandacht voor de 'rolopvatting' van de accountant. Er is onderzocht wat in organisaties de gewenste cultuur is. Ook is een moreel besluit-

vormingsmodel gepubliceerd, waren er podcasts over prominente cases en vierden we onlangs de tiende verjaardag van de DilemmaApp. Zijn we er dan? Nee, nog niet en sowieso is dit een reis zonder finish. De rol van accountants bij fraude, de CSR, de VOR, als poortwachter in de bestrijding van financieel-economische criminaliteit vormen steeds nieuwe uitdagingen. Maar altijd vanuit de gedachte 'vertrouwen in het maatschappelijk verkeer'.

Tegelijk is de accountancy een private sector, van ondernemingen met veelal een winst oogmerk. Dus zijn er commerciële belangen en 'prikkel's', die met de komst van *private equity* in de sector niet minder zijn geworden. Het tweede punt waarbij ik daarom stil sta is de accountantsorganisatie. Kunnen we het vertrouwen in het maatschappelijk verkeer blijven dienen, als het regelgevend proces zich uitsluitend op het individuele beroep blijft richten? Terugkijkend naar de 53 maatregelen *In het publiek belang* valt op dat meer dan de helft van de maatregelen niet op het beroep waren gericht, maar op kantoren. Aangespoord door politiek en kwartiermakers kijken we momenteel naar *audit quality indicators*, gescheiden winst-en-verliesrekening, de rol van kwaliteit in het beloningsbeleid, de instelling van raden van commissarissen en een code voor diezelfde RvC's. Ook

die maatregelen zijn gericht op accountantsorganisaties. Invoering vindt overwegend plaats doordat de NBA 'met de pet in de hand' langs de organisaties gaat, dus in essentie op basis van vrijwilligheid (en *onderling commitment*). Dat maakt het kwetsbaar, zeker als commerciële belangen in het spel zijn.

Verbetering van onafhankelijkheid en kwaliteit van de audit vergt slagvaardigheid en effectiviteit van regelgeving, ook voor accountantsorganisaties. Er is een discrepantie tussen de van de NBA gevraagde 'verantwoordelijkheden' en de aan de NBA toegekende 'bevoegdheden'. Uitgangspunt van het NBA-bestuur was tweeledig; respect voor de *trias politica* (scheiding regelgeving, toezicht en rechtspraak) en de noodzaak om potentieel negatieve commerciële prikkels in het huidige stelsel effectief te voorkomen of mitigeren. Die boodschap stelden we steeds centraal: niet naar de oplossing 'rennen', maar anderen deelgenoot maken van het dilemma. Bij zowel minister als parlement is begrip voor deze analyse.

Vier jaar nadat het NBA-bestuur dit punt op de agenda zette, is het onderdeel van het onderzoek naar de onafhankelijkheid en slagvaardigheid van de NBA. Dat onderzoek vindt begin 2026 plaats. Ik maak het vervolg daarvan niet mee, maar ik houd de vinger aan de pols! ←



DE KWESTIE

De klassieke piramide waarop de accountancy decennialang was gebouwd, begint te veranderen. Accountantskantoren die traditioneel sterk leunden op een brede basis van starters die doorstromen naar seniorfuncties, zien die brede basis smaller worden. Het handwerk wordt minder, onder invloed van outsourcing, vergrijzing en natuurlijk: kunstmatige intelligentie.

TEKST MARC SCHWEPPE BEELD SHUTTERSTOCK

Heeft de piramide zijn langste tijd gehad?

De minder complexe, repeterende werkzaamheden waarmee jonge accountants het vak leerden, worden al langer geautomatiseerd of verschoven naar het buitenland. “De piramide is toch al een ui aan het worden”, stelde de toenmalige Nederlandse Mazars-voorzitter ruim tien jaar geleden al. Het aannemen van vwo’ers was volgens hem “sterk afgenomen”; vooral door “de automatisering van controlewerk”, maar ook door structurele *outsourcing* van werk naar verre bestemmingen. Iets wat bij sommige kantoren inmiddels wordt aangeduid als *global delivery*. FD-rekenmeester Bartjens haalde eind september 2025 de ui weer terug als beeldspraak: “Er zijn organisatiedeskundigen die claimen dat de piramide haar langste tijd heeft gehad, dat AI de inhuur binnen juniorcategorieën op termijn drastisch gaat inperken. De piramide zal daardoor smaller of steiler worden - die verandert in een ui, een peer, een rechthoek of zelfs een diamant.”

Columnist, BST-founder en Kriton-partner Hakan Koçak stelt in zijn column op Accountant.nl dat digitalisering “niet alleen repetitieve handelingen overneemt”, maar ook analytische taken die voorheen golden als leerwerk. Slimme software die vroeger dagen aan controles vergde, doet dat nu in seconden. Tegelijkertijd is *outsourcing* steeds meer dringende noodzaak door krapte op de arbeidsmarkt. Het gevolg is dat starters steeds minder eenvoudig werk op hun bord krijgen en al snel op complexere taken worden ingezet. Vraag is of dat wel haalbaar is voor nieuwkomers en of kantoren ze nog voldoende kunnen begeleiden.



Concurreren met AI

De druk op starters is breder zichtbaar op de arbeidsmarkt. Randstad meldde dat het aantal startersvacatures sinds januari 2024 met zo'n 30 procent is gedaald. Het FD schreef dat jongeren die in 2026 voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, zullen moeten concurreren met AI-agents die langere dagen maken "zonder ooit moe te worden". Onderzoek laat zien dat generatieve AI vooral gunstig uitpakt voor senior medewerkers, terwijl het aantal juniorposities afneemt. "Het aantal junior medewerkers in gevoelige bedrijven is sinds begin 2023 gedaald", aldus het FD. Dat komt niet door ontslagen, maar doordat bedrijven minder starters werven. Het UWV waarschuwt dat AI vooral starters in ICT en klantenservice treft. En de Intelligence Group signaleert dat *traineeships* structureel onder druk staan. Maar ook de accountancy wordt genoemd, zoals bij de berichtgeving over massaontslagen bij ABN Amro door grotere inzet van AI. UvA-hoogleraar Henk Volberda stelde in de *Telegraaf* dat dit soort ontslagrondes ook accountants kan raken. "Ik denk niet dat alle accountants verdwijnen. Je hebt altijd een mens nodig die controleert, de zogeheten *human in the loop*. Ik denk wel dat je dankzij de inzet van AI minder van dit soort banen nodig hebt."

'Het beroep verandert, maar de rol van de accountant, als hoeder van vertrouwen en gids in complexe tijden, blijft onmisbaar.'

Dan Priest, chief AI-officer bij PwC Nederland, stelt dat bedrijven kunnen evolueren "van piramides naar diamanten"; minder mensen onderin, minder aan de top en een dikkere middenlaag. Dat beeld tekent zich al concreet af bij Deloitte. Voor het eerst in jaren nam die organisatie afgelopen jaar minder jonge mensen aan. Ceo Hans Honig wilde het effect nog niet volledig aan AI toeschrijven, maar volgens Bartjens (FD) zijn het "de eerste schermutselingen" en wordt de piramide bij Deloitte "inmiddels al twee jaar minder breed".

Kwetsbare middenlaag

Hoewel de aandacht vooral uitgaat naar de onderkant van de piramide, is volgens Koçak de echte kwetsbaarheid minder zichtbaar: de middenlaag. Managers en jonge tekenende accountants vormen het operationele hart van het kantoor. Zij onderhouden klantrelaties en sturen teams aan. Maar als de instroom onderaan opdroogt, volgt uiteindelijk ook een gat in de middenlaag. "Minder starters = minder seniors = minder managers."

Waar de accountancy vroeger kon rekenen op jonge professionals die bereid waren lange uren te maken om de partnerladder te beklimmen, kiezen twintigers van nu anders. Volgens ING hechten zij minder waarde aan status en financiële prikkels en meer aan autonomie en balans. Jongeren anno nu willen bovendien meer afwisseling, zingeving in hun werk en minder lang aan één organisatie verbonden zijn. Het klassieke carrièrepad in de accountancy, met als doel uiteindelijk het partnerschap, sluit dus ook minder goed aan op de verwachtingen van een nieuwe generatie werknemers.

Als de basis smaller wordt en de middenlaag onder druk staat, wordt de vraag urgenter hoe accountantskantoren jonge professionals toch kunnen opleiden, om die middenlaag te voeden. Volgens Koçak moeten starters "sneller groeien, complexer werk oppakken en zich comfortabel voelen in een wereld waarin zekerheden verdwijnen". Het werk dat in Nederland blijft liggen, is immers het werk dat "menselijke finesse vraagt": oordeelsvorming op basis van beschikbare informatie, communicatie, klantcontacten, aansturing van teams. Opleiden kan daarmee niet langer alleen worden overgelaten aan de managementlagen in een brede piramide. Koçak: "Je moet veel bewuster kijken: wie nemen we aan, waarvoor leiden we ze op en hoe zorgen we dat ze zich comfortabel genoeg voelen voor complexere werkzaamheden."

Waar het piramidemodel lijkt te veranderen, blijft de maatschappelijke rol van accountants onverminderd relevant. Ook Hakan Koçak benadrukt dat "het beroep verandert, maar de rol van de accountant, als hoeder van vertrouwen en gids in complexe tijden, onmisbaar blijft". De weg naar die rol wordt alleen steiler, digitaler en minder lineair, zo lijkt het. De brede piramide heeft zijn langste tijd gehad. ←



Hoe de Europese accountantsmarkt door private equity nieuwe contouren krijgt

Niet alleen in Nederland heeft de eerste golf van private equity de accountantsmarkt opgeschud. Na België, Scandinavië en de Britse eilanden, zijn nu Frankrijk, Duitsland en Spanje aan de beurt. Langs de lijnen van internationale netwerken krijgen toekomstige marktverhoudingen hun contouren.

TEKST **WILBERT GEIJTENBEEK** BEELD **VRHL**

Drie jaar geleden deed private equity zijn intrede in de Nederlandse markt. Sindsdien kochten investeringsfirma's als Waterland Private Equity, Baltisse, Avedon Capital Partners, Rivean Capital en Capital A zich in Nederlandse middelgrote full-servicekantoren in. Na een overnamehaussie zijn de marktverhoudingen van drie jaar geleden nauwelijks nog herkenbaar. Nu de markt is opgeschud door de eigendomsverschuivingen, verschuift de focus voor de investeerders van het eerste uur naar de exit. De eerste contouren van de nieuwe markt worden zichtbaar.

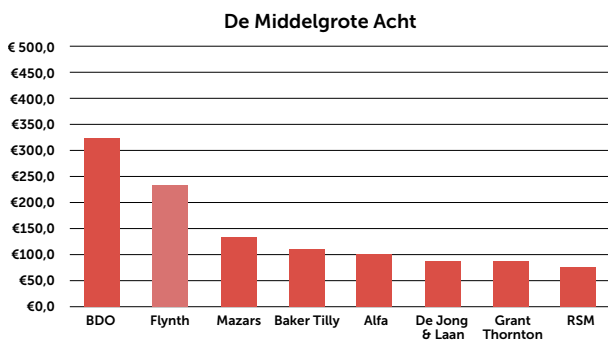
Aardverschuiving

Wie de marktverhoudingen van tien jaar geleden vergelijkt met die van drie jaar geleden, ziet grotendeels dezelfde namen. Sinds jaar en dag staan de big four onaantastbaar op de eerste vier posities. Daaronder prijkt BDO als eeuwige vijfde. Tien jaar geleden bestond de rest van de subtop uit klinkende namen als Flynth, accon avm, Mazars (tegenwoordig Forvis Mazars), Baker Tilly, Alfa (tegenwoordig aaff). De Jong & Laan was de eeuwige nummer 11 in de ranglijst en daaronder prijken de namen ABAB (inmiddels in aaff opgegaan) en Grant Thornton. Drie jaar geleden was alleen ABAB onderaan die lijst weggezaakt. Alle andere genoemde kantoren stonden nog altijd fier in de top 12, zo valt te zien in de grafiek van de Middelgrote Acht.

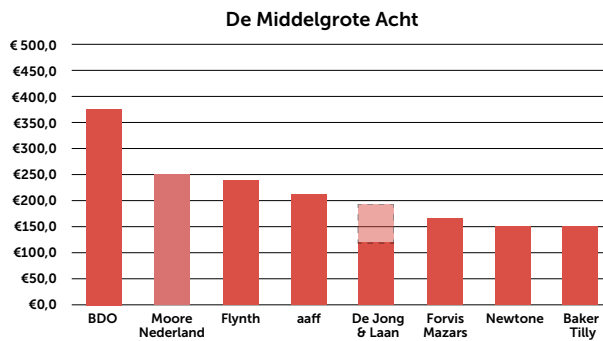
Hoe anders is de situatie in 2025. Op basis van de cijfers van boekjaar 2024 tellen de Middelgrote Acht na ruim drie jaar private equity in Nederland twee nieuwe toetreders: Moore Netherlands (het fusielabel voor de kantoren Moore DRV en Moore MKW) en Newtone. Beide zijn ontstaan op instigatie van externe investeerders, respectievelijk Waterland en Avedon.

Schaalverdubbeling

Maar niet alleen de namen zijn nieuw, ook de kantoren zelf zijn fors in omvang gegroeid ten opzichte van drie jaar geleden. Zo tellen zestien kantoren een omzet van meer dan € 100 miljoen (in boekjaar 2021 ging het nog om acht kantoren met die omzet). Tien kantoren tellen in fte gerekend meer dan duizend werknemers, vier meer dan voor de entree van private equity. Bovendien hebben veertien kantoren een controlepraktijk die meer omzet dan € 25 miljoen; zeven kantoren meer dan drie jaar geleden. De doorsnee schaalgrootte is nagenoeg verdubbeld: zowel in omzet, loonlijst als omvang van de auditpraktijk. De voorheen als mkb-kantoren bekendstaande full-servicekantoren van weleer zijn landelijk aangestuurde professionele dienstverleners geworden, met regiovestigingen die worden ondersteund door een stevige *back-office* en geleid met centrale keuzes in software en recruitment- en personeelsbeleid. En met een governancestructuur waarin private-equitypartners steeds vaker op bindende voordracht plaatsnemen.



De nummers 4 tot en met 12 voor de entree van private equity, naar omzet gemeten in boekjaar 2021, in miljoenen euro's (cijfers van Mazars over boekjaar 2020-2021).



De nummers 4 tot en met 12 na de overnamegolf door private equity, naar pro forma omzet gemeten in boekjaar 2024, in miljoenen euro's

Niet alleen de namen zijn nieuw, ook de kantoren zelf zijn fors in omvang gegroeid ten opzichte van drie jaar geleden.

Volgens de Autoriteit Financiële Markten (AFM), die sinds vorig jaar bijhoudt hoezeer private equity de markt heeft gepenetreerd, werkte in voorjaar 2025 opgeteld inmiddels 30 procent van de markt samen met externe investeerders. Sindsdien zijn we weer een aantal grote deals - Hendriksen, Crowe Peak, JAN Accountants en Omnyacc - verder. Inmiddels gaat het dan ook om meer dan 40 procent, zo maakte Arnold Pureveen, hoofd afdeling Kwaliteit, Accountantscontrole en Verslaggeving van de AFM in augustus jl. bekend.

Ruim 1 miljard omzet

Bij deze cijfers moet de kanttekening worden gemaakt dat dat percentage alleen de reguliere vergunninghouders zonder oob-vergunning betreft. De big four, BDO en Forvis Mazars zijn dus niet meegerekend, waarmee grofweg twee derde van de markt wordt buitengesloten. Van de resterende een derde is volgens de AFM dus 40 procent aan private equity gelieerd. Dat komt neer op grofweg 13 tot 14 procent van alle kantoren met een AFM-vergunning.

De door private equity gestutte platforms zijn op dit moment goed voor meer dan € 1 miljard aan omzet. Dat komt neer op 15,2 procent van de top 50 van vaksite AccountancyVanmorgen. Dus zijn ook zes op de zeven kantoren in de top 50 niet in zee gegaan met externe

investeerders. Elf van de vijftig kantoren vormen inmiddels zelf een private equity-platform. Zes kantoren zijn dit jaar overgenomen door private equity-platforms, één kantoor is gefuseerd met een ander kantoor. Nog eens zestien zullen vermoedelijk nooit prooi worden van een private equity-platform - omdat ze ofwel dat zelf publiek hebben gecommuniceerd, ofwel omdat hun eigendomsstructuur of internationale positie dat niet toestaat. Daarmee resteren er nog twaalf kantoren die potentieel kunnen worden overgenomen. Die twaalf zijn goed voor een omzet van zo'n € 260 miljoen (boekjaar 2023). Feitelijk vechten kantoren met een omzet van meer dan € 1 miljard om het overschot van ongeveer een kwart miljard.

Samensmeden

Bij de koplopers verschuift de focus van het acquireren naar het tweede deel van het motto *buy and build*, dat private equity-platforms gebruiken voor hun huidige missie. Gaandeweg de investeringsperiode van pakweg zeven jaar verschuift de aandacht van het kralenrijgen naar het samensmeden: van de aangeschafte onderdelen moet een verkoopklaar geheel worden gemaakt. De komende drie tot vijf jaar zal de markt in dat teken staan.

De kernvraag is natuurlijk: voor wie worden die kantoren verkoopklaar gemaakt? Er zijn grofweg drie soorten kopers te onderscheiden: de eerste betreft de strategische koper. Dat betekent: een groter accountantskantoor dat een bepaalde expertise of een aanwezigheid in een bepaalde regio ambieert en die nog niet in de eigen portfolio heeft. Voor de platforms die in de Nederlandse markt opgebouwd worden, zijn mogelijk Britse of Duitse kantoren als kopers in de markt. Ook zijn er in de Scandinavische markten conglomeraten in ontwikkeling die mogelijk een stap in de Beneluxmarkt willen zetten en belangstelling hebben voor de acquisitie van een Nederlands kantoor.

Maar echte interesse zal moeten komen van buiten Europa. Voor dergelijke strategische kopers is een omzet van minstens \$ 1 miljard nodig. Met die omvang komt een kantoor in het vizier van grote Amerikaanse kopers.

De Verenigde Staten tellen sinds vorig jaar zeker vijftien accountantskantoren met een omvang van \$ 1 miljard of meer, zo blijkt uit onderzoek. Veel van die *unicorns* zijn ontstaan door het kralenrijgen van private equity in de Amerikaanse markt en ambiëren nu een stap op de Europese continentale markt.

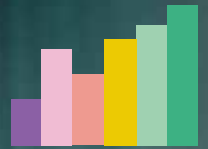
Logischer is een overname door een niet-strategische koper: de volgende generatie private equity-firma's.

BREEKT PRIVATE EQUITY DUITSLAND OPEN?

Voorjaar 2025 deed private equity-firma EQT een eerste grote deal in de Duitse markt. De investering in Steuerberatungsgesellschaft WTS (omzet 2024: € 254 miljoen) werd in de Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) opgetekend als een Kampfansage tegen de big four.

De deal is opmerkelijk, omdat de Duitse wet voorschrijft dat het eigendom van belastingadvies-, accountants- en advocatenkantoren 100 procent in handen van de beroepsgroep moet zijn. Toch vond private equity-investeerder EQT een route die in FAZ wordt omschreven als "via vennootschappen uit Europese buitenlandse, licentiemodellen of financieringsregelingen die economisch bijna gelijkwaardig zijn aan een investering". Hoe de Ankerinvestor deze constructie heeft opgetuigd, is niet bekend gemaakt. Toch wil deze nummer vijf in de Duitse belastingadvies- en accountancymarkt een 'leidend merk voor belastingadvies, technologie en kunstmatige intelligentie in Europa' worden. Het bedrijf verbindt zich openlijk aan een omzetdoel van € 1 miljard. "Wir werden den Markt rocken", aldus de toenmalige Vorstandvorsitzender Fritz Esterer, die overigens een halfjaar na de deal na tegenvallende groei cijfers aan de kant is vervangen als bestuursvoorzitter.

In sync zijn met je accountant begint met Yuki.



Start de samenwerking vandaag.
Ontdek hoe op yuki.nl/insync

yuki
bright accounting



Ben jij analytisch, nauwkeurig en wil je organisaties écht verder helpen?

Bij hbo A&A combineer je werk en studie in een deeltijdopleiding in een kleinschalige setting die aansluit bij de praktijk.

Kies voor de Associate Degree, Bachelor Accountancy, Accountancy AA Assurance of Accountancy AA MKB of onderdelen Praktijkopleiding en bouw aan jouw toekomst als specialist.



De specialist voor de AA-
opleiding

Bovenstaande opleidingen starten 30 januari of
6 februari 2026

Start Referaat 13 februari en 11 maart 2026.



Opleidingsmanagement:
Wilco Haar
Marie-Christine Sleurink
Patrick Westerink AA

Hoofdkantoor:
Transistorstraat 7, 1322 CJ Almere

Overige leslocaties:
Dordrecht | Den Haag | Almelo | Aruba

BRITS MHA VULT ZIJN OORLOGSKAS OP DE AANDELENBEURS

Volgens recent onderzoek van EY betreft 10 tot 20 procent van de exits van private equity een beursgang. Niettemin wordt de initial public offering (IPO) beschouwd als het ultieme eindstation, zeker als er vanwege de omvang van een door private equity beheerde onderneming geen logische andere kopers meer zijn.

Dit jaar nam een Brits accountantskantoor een voorschot op dat scenario, door zelf een beursgang te wagen. Op 15 april werd het aandeel van MHA, het elfde kantoor in de Britse markt, op de Londense beurs publiek verhandelbaar. Het kantoor, dat in de negentiende eeuw aan de wieg van The Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW) stond, is een onafhankelijk lid van het netwerk van Baker Tilly en zette in boekjaar 2024-2025 £ 224 miljoen (€ 255 miljoen) om, waarvan ruim de helft met auditediensten. Het kantoor haalde met de beursgang € 111 miljoen op en is van plan collegakantoren binnen het netwerk in de Britse markt en op het Europese continent te acquireren. De koers is in het eerste halfjaar met meer dan 60 procent gestegen.

Wereldwijd groeit het aandeel van de door private equity verkochte belangen in ondernemingen dat doodleuk wordt doorverkocht aan andere private equity-firma's. Als de groeiambitie van de eerste private equity-eigenaar succes heeft, zullen de kantoren met een forse premie worden overgenomen door deze tweede generatie kopers. Die moeten dan ook een fors groter vermogen onder beheer hebben. Die pool is kleiner. Kantoren als Baker Tilly en Grant Thornton hebben met respectievelijk New Mountain Capital en Inflexion nu al gekozen voor de grotere internationale private equity-firma's.

Dergelijke kapitaalkrachtige investeerders denken niet in landelijke markten, maar in continentale en dus in omzetten van een of meer miljarden, niet miljoenen euro's. Hoe sneller een Nederlands platform is opgebouwd tot een internationale unicorn, des te winstgevender de investering. Nu dat spel op de wagen is, wordt duidelijk hoe de markt van de toekomst eruit zal zien.

Tot slot is er nog een derde soort koper: de aandeelhouder op de beurs.

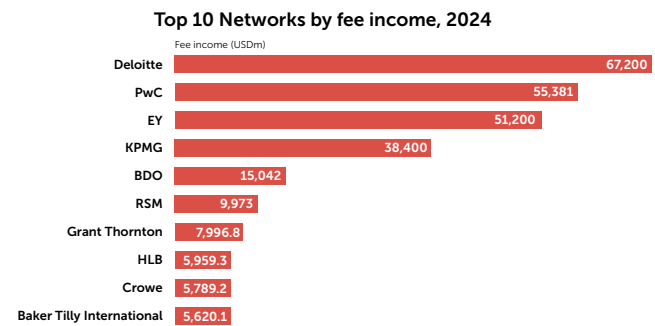
De internationale netwerken

De internationale consolidatie vormt zich naar die kapitaalbewegingen. Daarbij spelen de mondiale accountantsnetwerken een sleutelrol. Elk middelgroot kantoor is aangesloten bij een internationaal netwerk, waarin het afspraken maakt over grensoverschrijdende opdrachten voor cliënten en waarvoor het steeds intensiever samenwerkt met collegakantoren binnen hetzelfde netwerk. Voor private equity is het intensiveren van die netwerkrelaties

Gaandeweg de investeringsperiode van pakweg zeven jaar verschuift de aandacht van het kralenrijgen naar het samensmeden.

een voor de hand liggende manier om een verkoopklare groep te assembleren.

In de internationale top vijf prijken, net als in de meeste markten, de namen van de big four en BDO. RSM, de nummer 6, is een sterk in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten gevestigde partij, met ambitie om ook in de continentaal Europese markt leidend te zijn. Direct daaronder domineert inmiddels private equity: de nummers 7 tot en met 10 zijn in de Benelux afgelopen jaren intensiever verbonden geraakt aan private equity-firma's. Als gevolg daarvan zijn, voor wie Europees uitzoomt, interessante bewegingen tot stand gekomen, die regionaal impact hebben op de marktverhoudingen.



Bron: International Accounting Bulletin

In Nederland zijn sommige deals te verklaren vanuit die netwerkallianties. Verschillende kantoren verruilden de afgelopen vier jaar hun lidmaatschap van zo'n internationaal netwerk. Zo stapte het Brabantse Witlox Van den Boomen na de fusie in 2022 met HLB Van Daal uit het netwerk van Moore. Die beslissing leidde prompt tot een toenadering van de twee overgebleven Nederlandse leden van Moore: DRV en mth. Eén fusie van mth met KroeseWevers later, hebben die beide Moore-kantoren elkaar gevonden. In de zomer van 2025 kondigden zij aan tot het kantoor Moore Netherlands te willen fuseren - met Waterland als mede-aandeelhouder.

Stratego met netwerken

Datzelfde Waterland was reeds bezig buiten Nederland gericht Moore-kantoren aan zijn accountancyketting te rijgen. Dat begon in 2020 met Moore België en in 2023 volgde ➔

Autonomous Accounting

De volgende stap in boekhouden met Twinfield Boekhouden en Basecone

Stel je een administratie voor die met je meedenkt, slimmer wordt en veel zelf doet. Dat is wat **Twinfield Boekhouden** en **Basecone** mogelijk maken. Facturen worden automatisch herkend, correct geboekt en goedgekeurd met één druk op de knop. Banktransacties matchen in real-time met in- en verkoopfacturen. Zo werk je sneller, voorkom je fouten en krijg je inzicht—terwijl jij de regie houdt.

Meer weten? twinfield.nl/autonomous-accounting



Zo'n domino van deals is een gewaagd potje stratego.

Moore Kingston Smith in het Verenigd Koninkrijk. Via datzelfde kantoor verwierf Waterland een belang in Moore Ireland.

Zo'n domino van deals is een gewaagd potje stratego. We weten niet welke deals met Moore-kantoren door Waterland nog meer waren beoogd in andere landen. Zeker is wel dat de deals consequenties hebben gehad voor de plannen van andere private equity-platforms. Een goed voorbeeld daarvan is Newton, waar private equity-kantoor Avedon in 2023 in investeerde. Een van de onderliggende kantoren van Newton, Witlox Van den Boomen, was ooit lid van Moore. De huidige Newton-ceo Stephan Seijkens werkte destijds bij dat kantoor intensief samen met het Britse Moore-kantoor Moore Stephens. Dat Britse kantoor sloot zich in 2019 aan bij BDO. Een pijnlijke stap voor het Moore-netwerk, want Moore Stephens was de naamgever en grondlegger. Seijkens geeft aan dat het netwerk door die overstap toegang tot al die kantoren verloor. In dat licht zag Waterland zijn kans schoon om in te stappen. Vorig jaar stapte in het VK Kingston Smith in dat vacuüm - een besluit dat gepaard ging met de keus om de naam tot Moore Kingston Smith te herdopen. Waterland was toen al een jaar aandeelhouder in dat kantoor. Seijkens: "Dat was niet comfortabel, aangezien Newton Avedon als aandeelhouder heeft. Om die reden hebben wij er met Newton vorig jaar voor gekozen om geen netwerklabel in onze naam op te nemen. We zijn liever regisseur van onze eigen wereld."

'Geflipflop'

Het netwerk Nexia had nog maar drie jaar geleden landelijke dekking met in het zuiden Koenen en Co, in het oosten KroeseWevers en in de Randstad Horlings, FACET en FSV. Van die vijf kantoren is alleen het Rotterdamse FACET nog over. Immers, Koenen en Co is opgegaan in Newton, KroeseWevers is gefuseerd met Moore MTH en maakt nu deel uit van de Waterland-portefeuille en FSV is door Moore DRV overgenomen. Het Noord-Hollandse De Hooge Waerder zag dit jaar zijn kans schoon en sloot zich bij het braakliggende Nexia-netwerk aan.

Zo'n stoelendans is geen kwestie van *plug-and-play*. Binnen een netwerk worden gestaag jarenlange internationale relaties opgebouwd. Het overstappen naar een ander netwerk vernietigt die sociale zakelijke infrastructuur. "Van het geflipflop van de netwerken wordt niemand

wijzer", is hoe Newton-ceo Seijkens het beschrijft. Hij merkt dat de netwerken sinds de consolidatieslag in de branche instabiel zijn geworden.

Waterland kiest Moore, PIA kiest HLB, Newton kiest PKF

Dat laatste bleek toen deze zomer PIA Group HLB Belgium overnam. Daarmee sloeg het Belgische kantoor twee vliegen in één klap: het betrad de Belgische auditmarkt én kocht zich in HLB International in. Trots meldde de groep in zijn persbericht dat de aansluiting "voor alle PIA-kantoren de deur naar samenwerking met de 155 landen, 1.139 kantoren en 51.948 medewerkers van het HLB International-netwerk" opent.

In het kielzog daarvan nam HLB-lid Newton weken later afscheid en sloot zich aan bij PKF International. Newton-ceo Seijkens benadrukt dat netwerken als Moore, PKF en HLB zich kenmerken door onafhankelijke leden, met een zelfstandige strategie. "Er wordt geen winst gedeeld. De drijfveer om gezamenlijk te investeren is dan ook afwezig." Voor Newton is volgens Seijkens een investering in het internationale netwerk een speerpunt. Hij vindt daarom de keuze voor een exclusief partnerschap met PKF belangrijk voor de samenhang en de identiteit.

De consolidatie van het continent

De komende jaren zal private equity zich meer en meer roeren in de braakliggende Europese markten. Volgens een recent rapport van AccountancyEurope begint de ontwikkeling in Frankrijk op stoom te komen, terwijl private equity in Duitsland en Spanje nog in de kinderschoenen staat. Waterland heeft sinds 2023 een belang verworven in COGEP, dat is aangesloten bij het HLB-netwerk en met een omzet van plusminus € 280 miljoen de nummer 7 in de Franse auditmarkt is. In Spanje bezit Waterland een belang in Auren, de nummer 8 in dat land. ←

'Van het geflipflop van de netwerken wordt niemand wijzer.'





No day in court

Onlangs omschreef de voorzitter van de Accountantskamer zichzelf als 'de zevende voorzitter'. Maar in 2020 is Sandra Schreuder de eerste voorzitter opgevolgd. Dan is zij toch de tweede? Hoe zit dat dan? De verklaring is deels slecht nieuws. Maar een lichtpunt is er ook.

Dit najaar zijn er binnen anderhalve maand vijf zogenoemde 'voorzittersbeslissingen' genomen: beslissingen waarbij de voorzitter het niet nodig vindt haar team te belasten met de kwestie. De bevoegdheid om een klacht zonder zitting af te doen, bestaat (volgens artikel 39 van de Wet tuchtrecht-spraak accountants) als de voorzitter de klacht kennelijk niet-ontvankelijk, kennelijk ongegrond of van onvoldoende gewicht acht. Solobeslissingen over klachten die waarschijnlijk ongegrond of niet-ontvankelijk worden verklaard, waren tot voor kort vrij zeldzaam. De najaarspiek is dus opmerkelijk. Om wat voor klachten gaat het? Waarom wordt de klagers geen *day in court* gund? Heeft de voorzitter alvast ruimte vrijgemaakt voor de klacht over de controlerend accountant van Airbus, waarvan de behandeling op de rol van 28 november stond?

Kansloos

Eén van de klachten die de voorzitter in haar eentje beslechtte, is die van een consultant tegen de bestuursvoorzitter van het big four-kantoor dat hem ontsloeg. Volgens de consultant deelde een leidinggevende tijdens een presentatie concurrentiegevoelige informatie met een ander kantoor. Als hij hiertegen protesteert, wordt hij naar eigen zeggen geïntimideerd, krijgt hij een slechte beoordeling en daalt zijn partnervergoeding. Wanneer de consultant beroep aantekent tegen deze maatregelen, maakt hij ook melding van de loslippigheid. Na een onderzoek stelt het kantoor vast dat de Mededingingswet niet is overtreden. Het arbeidsgeschied woekert door. Bij de afwikkeling daarvan claimt de consultant dat hij bescherming verdient als klokkenluider en dat de zaak niet moet worden afgedaan door arbitrage. Hij klaagt de bestuursvoorzitter en een



bestuurslid aan, maar de Accountantskamer verklaart die klacht in 2023 ongegrond. (22/642 en 22/830 Wtra AK) Begin november 2025 hangt deze zaak in hoger beroep.

Intussen velt de advocatentuchtrechter een oordeel over zijn overijverige advocaat. In dat oordeel staat onder meer dat de consultant een melding deed op grond van de Wet bescherming klokkenluiders. Omdat het big four-kantoor geen hoger beroep aantekende tegen deze uitspraak, ziet de consultant het als een nieuw feit dat het kantoor hem erkent als klokkenluider. Hij dient bij de Accountantskamer een tweede klacht tegen de bestuursvoorzitter in. De aangeklaagde bestuursvoorzitter vraagt de voorzitter van de Accountantskamer om de zaak zonder zitting af te doen. Als de consultant ook dáárover klaagt, wijst de voorzitter van de Accountantskamer op het geringe gewicht van de nieuwe feiten en omstandigheden alsmede op haar 'zeef-functie'. Bij het zeven mag de voorzitter er rekening mee houden dat het gaat om een diepgaand arbeidsconflict tussen de klager en de beklaagde. Ook kan de voorzitter meewegen dat de klager de nieuwheid van feiten en omstandigheden slechts onderbouwt met vederlichte argumenten, of dat de klacht een herhaling is van zetten

Accountantskamer

25/1520 en 25/1521 Wtra AK

Vindplaats: ECLI:NL:TACAKN:2025:65

Accountantskamer

25/1778 Wtra AK

Vindplaats: ECLI:NL:TACAKN:2025:64

Accountantskamer

25/2046 Wtra AK

Vindplaats: ECLI:NL:TACAKN:2025:68

Accountantskamer

25/2135 Wtra AK

Vindplaats: ECLI:NL:TACAKN:2025:62

Accountantskamer

25/2523 Wtra AK

Vindplaats: ECLI:NL:TACAKN:2025:63

(wat hier overigens niet het geval is). Een klacht over hetzelfde feitencomplex stuit altijd af op het *ne-bis-in-idem*-beginsel en kan dus eenvoudig zonder zitting niet-ontvankelijk worden verklaard. (25/1778 Wtra AK)

In de tuchtrechtspraak is het meestal dezelfde klager die niet van ophouden weet en de prak waarover al is gedeeld, opwarmt en overgiet met een ander sausje. Maar in 25/2325 Wtra AK is het de ex van een klager die zo'n kliek voorschotelt. In een vechtscheiding had haar ex-man al een klacht ingediend tegen een accountant, die slordig werk leverde bij een aandelenwaardering en de man er ten onrechte van beschuldigde vermogen achter te houden. De accountant was ingeschakeld door de vrouw zelf. Nadat de accountant was berispt, klaagde de vrouw hem aan, omdat zij uiteindelijk ook schade had geleden door diens foute conclusies. De voorzitter verklaart haar klacht kennelijk niet-ontvankelijk, omdat het gaat om een herhaling van zetten, ook al zijn het zetten van een ander dan degene die in eerste instantie klaagde.

In zaak 25/2135 Wtra AK verklaart de voorzitter een klacht kennelijk niet-ontvankelijk, omdat die is ingediend tegen een dienstverlener die op het moment van de verweten

gedragingen nog niet is ingeschreven in het accountantsregister.

Kansloos zijn ook klagers die van de voorzitter de gelegenheid krijgen hun klacht beter te onderbouwen (25/2046 Wtra AK) of duidelijker te formuleren (25/1520 en 25/1521 Wtra AK), maar dit nalaten. De voorzitter verklaart hun klacht dan kennelijk ongegrond.

Kennelijk

Het voorvoegsel 'kennelijk' betekent in dit verband: voorlopig. De klager kan namelijk verzet aantekenen tegen een voorzittersbeslissing en dan wordt de klacht alsnog op een zitting behandeld, onder leiding van een andere voorzitter. Dat is dubbel werk. Als de Wijzigingswet accountancysector op 1 juli 2026 in werking treedt, moet de klager die het niet eens is met de voorzittersbeslissing zich wenden tot het College van Beroep voor het bedrijfsleven. Het college kan het hoger beroep dan (ook) zonder zitting afdoen. Als het college het hoger beroep tegen de voorzittersbeslissing kennelijk gegrond vindt, komt de zaak alsnog op de zitting bij de Accountantskamer.

De kortere bocht geldt niet voor klachten die vóór 1 juli 2026 zijn ingediend. Maar als voorschot op de toekomst neemt de voorzitter het risico van dubbel werk bij het aantekenen van verzet. De eerste negen maanden van dit jaar zijn er namelijk al evenveel klachten ingediend als in heel 2024: 145. Na enkele jaren met een geringere instroom trekt de wind weer aan. Het team van de Accountantskamer is vanwege de luwte echter gekrompen en moet nu alle zeilen bijzetten. Klachten die in september zijn ingediend, komen pas in april 2026 op zitting.

De piek in de voorzittersbeslissingen is dus niet te wijten aan de Airbus-accountant, maar aan al die andere accountants wier werk kennelijk – al dan niet terecht – twijfels heeft opgeroepen. Het goede nieuws is echter dat accountants bij frivole klachten in Zwolle niet meer 'voor het hekje' hoeven te staan. ←

‘Solobeslissingen over klachten die waarschijnlijk ongegrond of niet-ontvankelijk worden verklaard, waren tot voor kort vrij zeldzaam.’



CV

Guido Klüth (1975) groeide op in Rotterdam in een ondernemersgezin. Na zijn vwo-opleiding aan de Christelijke Scholengemeenschap Johannes Calvijn trad hij in 1993 in dienst bij KPMG en begon met zijn accountantsopleiding, in eerste instantie bij het NIVRA en later bij Nyenrode.

Hij voltooide zijn accountantsopleiding in 2004 met de doctoraalscriptie *De Doolhof van de Rede* over de motivatie van accountants en deed promotieonderzoek naar de psychologische oordeelsvorming van accountants. In 1996 kwam hij in het ziekenhuis terecht na een ernstige hersenvliesontsteking, die voor een fundamentele ommeezwaai in zijn loopbaan zorgde. Guido was in verschillende rollen werkzaam binnen KPMG, van junior assistent tot en met director in 2013. In 2023 werd hij partner. Momenteel is hij adviseur van de raad van bestuur, met name voor het bestuur van de assurancepraktijk. In mei 2023 trad hij aan als professor of practice in auditing & assurance aan de Tilburg University. Daarnaast is hij actief als NLP master trainer. Guido is getrouwd met Edith en samen zijn zij de ouders van Suze en Fons. Iedere woensdag is hij in de karate-dōjo te vinden.

Met hart en ziel accountant

‘Ik had mij bijna doodgewerkt’

“Nadat ik in oktober 1996 wakker werd op de intensive care, vertelde de neuroloog mij dat ik door het oog van de naald was gekropen.” Een bacteriële hersenvliesontsteking had de Tilburgse hoogleraar accountancy en KPMG-partner Guido Klüth RA (50) bijna het leven gekost.

TEKST JAN-WILLEM WITS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

Het jarenlange patroon van werken tot diep in de nacht, studeren in het weekend, fanatiek sporten en een dagelijks dieet van magnetronmaaltijden zonder fruit, zorgden voor een sterk verzwakte weerstand. Het zien van een musje op het balkon van het ziekenhuisraam en een regenboog zorgden voor wat Mark Rutte een ‘epifanisch moment’ zou noemen. Guido omarmde zijn nieuwe missie: beter leren omgaan met tijd en aan de slag met mentale gezondheid. “Vanaf dat moment wist ik wat mij te doen stond.”

Ordelijkheid

“Het is voor een hoogleraar in mijn vakgebied een wat lullig verhaal, maar ik ben accountant geworden omdat ik in de derde van het vwo economie 2 kreeg - zeg maar boekhouden - en dat heel leuk vond. De ordelijkheid ervan en de

schoonheid van journaalposten, met een debet- en creditkant die keurig in balans zijn, spraken mij aan. Op een banenmarkt kreeg ik een folder van KPMG in mijn handen gedrukt over het accountantsberoep en dat leek daar goed op aan te sluiten. Vanaf dat moment dacht ik: dan wil ik wel accountant worden, zonder enig idee te hebben wat dat dan inhield. Mijn ouders hadden een eigen zaak in installatietechniek in Rotterdam, maar mijn affiniteit met economie 2 was niet dermate groot dat ik in mijn vrije tijd hun boekhouding deed. In de vijfde van het vwo kreeg ik een gesprek met een KPMG-recruiter die mij vroeg of ik ook bij andere accountantskantoren had gesolliciteerd. ‘Zijn die er dan?’, vroeg ik. De recruiter dacht dat ik een goede beurt wilde maken, maar ik meende het oprecht.”

Dieseltje

“De combinatie van werken en studeren, destijds nog bij de eigen accountantsopleiding van het NIVRA, gaf het laatste zetje. Ik legde een psychologische test af en scoorde goed in een procesmatige aanpak en schematisch denken. Alleen bleek in de opleiding al snel dat economie 1 en wiskunde belangrijker waren dan economie 2, uitgerekend de twee vakken waarvoor ik een vijf scoorde op mijn eindexamen. Sommigen vroegen zich bezorgd af waarom ik dan toch per se accountant wilde worden, maar ik wilde het gewoon. →

‘Gaandeweg begon ik wel steeds meer lol in het beroep te krijgen, met name de maatschappelijke dimensie.’

‘Het begint allemaal met wederzijds respect en het openstaan voor vruchtbare feedback.’

Het betekende wel dat ik ook mijn deficiënties moest wegwerken en dat was flink buffelen. Ik ben gewoon niet zo goed in cijfers, zeker niet in de context van een examen. Ik was en ben meer een dieseltje. Gaandeweg begon ik wel steeds meer lol in het beroep te krijgen, met name de maatschappelijke dimensie. Ik heb ook veel te danken aan uitstekende leermeesters, waardoor ik wel durf te zeggen dat ik een goede accountant ben geworden, met een hele mooie gemengde praktijk van mkb-bedrijven en internationale ondernemingen.”

Zeuren

“Drie jaar nadat ik bij KPMG in dienst trad, volgde die hersenontsteking en dat zette alles op zijn kop. Ik vind nog steeds dat ik als controlerend accountant niet moest zeuren als ik harder moest werken, zeker in *busy season*. Maar ik ontdekte wel een nieuw thema: hoe zit het met de mentale weerbaarheid van een accountant en hoe kan je die als kantoor beter ondersteunen? Mijn ziekenhuisopname was daarbij een *wake up call*. Maar er kwamen ook andere lijnen samen. Ik had inmiddels een relatie die steeds serieuzer werd en mijn vriendin vroeg hoe ik haar nog in mijn overvolle leven kon proppen. En ik proefde aan het werken als consultant, wat ik ook heel gaaf vond.”

NLP

“Een boek van Emile Ratelband, *De Vuurloper*, zorgde voor de eerste wending. Daarna ontdekte ik het werk van Tony Robbins, de man die Neuro-Linguïstisch Programmeren (NLP) bij het grote publiek bekendmaakte. Ik heb zijn boeken echt verslonden. Bij een training van KPMG heb ik gewoon eens een techniek van hem uitgeprobeerd op een collega die met een probleem zat en het werkte feilloos. Toen wist ik wat mij te doen stond: ik wilde alles weten van het gedrag van accountants. Tot zeer recent lag in onze wasmand de lange infuusdraad, waardoor de penicilline stroomde die mijn leven heeft gered. Dat herinnerde mij iedere week opnieuw aan mijn opdracht. ‘*Turn your mess into a message*’, zei Dean Graziosi. En dat is precies wat ik nu doe.”

Binnendienst

“Inmiddels was ik bezig met mijn doctoraalscriptie over de mentale motivatie van accountants, die in 2004 is bekroond met de NIVRA-Nyenrode Essayprijs.

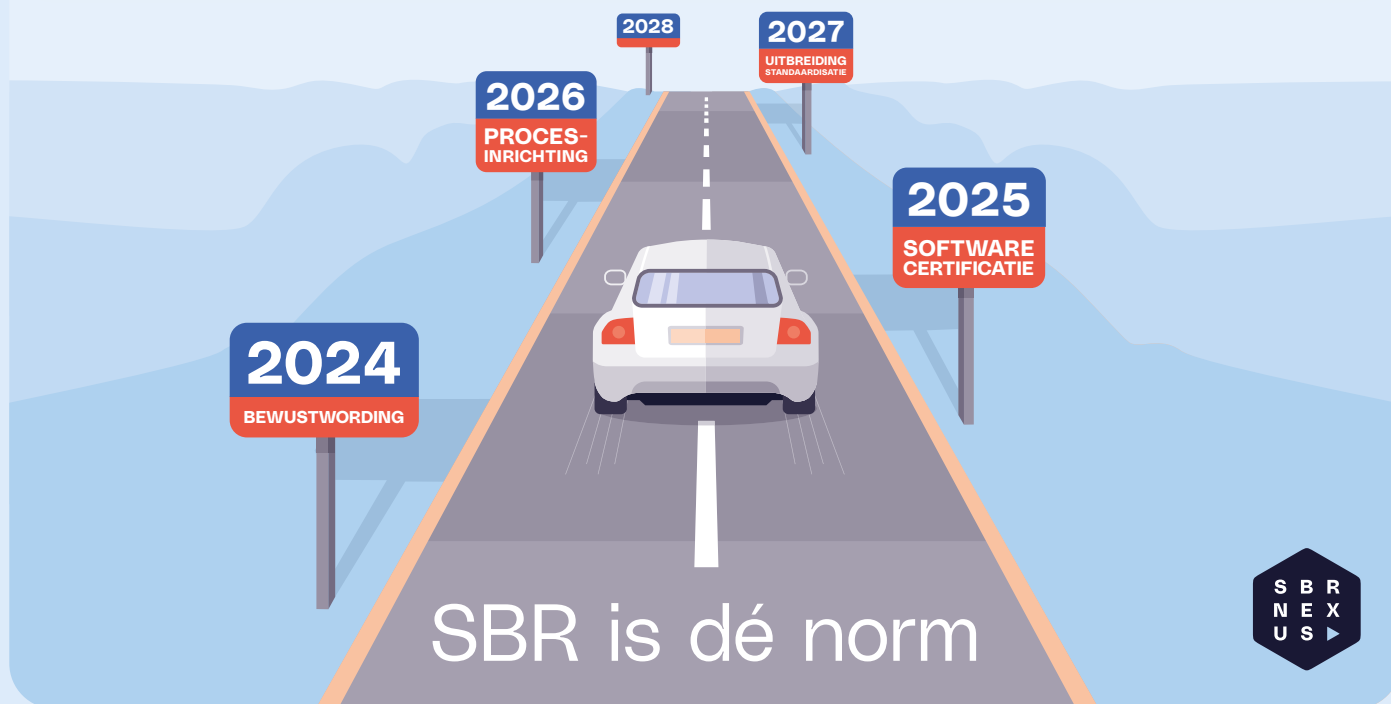
Mijn begeleider stuurde een briefje aan de raad van bestuur van KPMG, met het dringende advies om mij te laten promoveren. Daarvoor kreeg ik een dag in de week, naast een rol bij een adviespraktijk, maar daarvan kwam in die combinatie niets terecht. Daarom stapte ik definitief over naar de binnendienst, als medewerker van wat toen nog Vaktechniek heette. Ik zag inmiddels wel in dat ik geen grote liefde had voor de klassieke jaarrekeningcontrole en voelde mij meer thuis bij *non-financial assurance* en duurzaamheidsverslaggeving. Natuurlijk realiseerde ik mij meteen dat dat ook consequenties zou hebben voor mijn loopbaan: van *fee earner* naar *fee burner*. Maar ik voelde het als mijn bestemming. Dit proefschrift moest worden geschreven. Uiteindelijk duurde het tot 2010 voordat ik mijn proefschrift afrondde. In die tijd hield ik mij daarnaast bezig met het kwaliteitsbeleid van KPMG, compliance en de nieuwe relatie met toezichthouder AFM.”

AFM

“De verhouding met de AFM was in het begin niet eenvoudig. ‘Wat komen ze dan doen?’, hoorde je vaak in de wandelingen. Het was voor de AFM zelf ook wennen. Ik ben zelf altijd actief geweest in de vechtsport en daar geldt als adagium: ‘Als je aan het sparren bent, word je uitgedaagd om het beste van jezelf te laten zien.’ Het begint allemaal met wederzijds respect en het openstaan voor vruchtbare feedback. Wanneer je als AFM brieven gaat sturen aan gerespecteerde accountants met de mededeling dat ze vakonbekwaam zijn en meteen forse boetes oplegt, dan moet je niet verbaasd zijn dat je forse weerstand oproept. Maar als je als kantoor dan meteen in de defensieve stand gaat staan, schiet het ook niet op. Omarm kritiek als een mogelijkheid om te leren, ook van de fouten die je maakt.



De jaarrekening uitsluitend in XBRL



De Standaard Bankverklaring via SBR is snel, gedigitaliseerd en geen fysieke handtekening meer nodig



Wil je meer weten? Bezoek onze website www.sbrnexus.nl



Met aandacht meer rendement

TFH Holland Group investeert in MKB-ondernemingen met aantoonbaar financieel trackrecord. We bouwen actief mee aan het succes van deze bedrijven. Deze aandacht loont; onze eerdere fondsen zijn daar het bewijs van. En dus presenteren wij met trots ons nieuwe fonds:

Beleg mee in het TFH Active Growth Fund

- Jaarlijks dividenduitkeringen
- Onder doorlopend toezicht; geregistreerd bij AFM
- Spreiding over 12 bedrijven
- In Technologie, Voeding en Zorg
- Zonder bankleningen
- Deelname vanaf €100.000

Beleggen brengt risico's met zich mee. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst.

JAARLIJKS
11%

VERWACHT
RENDEMENT NA
WINSTDELING



We lichten graag alles toe in een persoonlijk gesprek. Bel 013 203 26 28. Of scan de qr-code voor meer informatie of kijk op www.tfh-holland.nl



**TFH
Holland
Group**



‘Je hebt tien jaar nodig om dit vak onder de knie te krijgen.’

Dat gold eveneens voor de periode toen KPMG in een zware storm terecht kwam. Pas toen Marc Hogeboom als head of audit in 2014 tijdens een NBA-bijeenkomst zijn excuses aanbood, kwam de dialoog echt op gang.”

Patronen

“NLP heeft mij de patronen in mijn gedrag laten ontdekken en vooral ook waar het verkeerd gaat. Wij zijn als accountants opgeleid om naar organisaties, processen en systemen te kijken, maar niet naar de mensen die aan de knoppen zitten. Dat geldt eveneens voor onszelf. Een accountantscontrole is meer dan vinkjes zetten. Het gaat ook om wie wij als accountants willen zijn, inclusief onze maatschappelijke rol. Het ergste wat een partner of manager kan gaan denken is: ‘Ik kan alles!’ Daarom moet je gezonde tegenspraak organiseren en beseffen dat je onderdeel uitmaakt van een grotere gemeenschap, waarbij je ook je eigen tekortkomingen en valkuilen kent. Dat klinkt misschien heel soft, maar wanneer wij de empathische kant van ons beroep blijven negeren, dan kan ik nu al voorspellen dat de accountant van de toekomst door AI wordt overgenomen.”

Kwaliteit kost tijd

“Ik zeg tegen mijn studenten altijd: wees mild voor jezelf, zorg voor een goede balans tussen werk en privé, koester de mensen die het meest dierbaar voor je zijn en bewaak je

tijd. Je hebt tien jaar nodig om dit vak onder de knie te krijgen. Ik weet dat dat voor jongeren een sprong in het diepe is, maar gedurende die tijd ontwikkel je jouw eigen geluid als accountant en ontdek je hoe de rol van poortwachter voor het maatschappelijk verkeer op jouw manier wilt invullen.”

Mentaal weerbaar

“Die boodschap kunnen ze natuurlijk ook van een psycholoog krijgen, maar ik denk dat ze dat van mij, als man van de praktijk die weet hoe het eraan toe gaat, beter accepteren. Het beroep is veel dynamischer dan men wellicht denkt. En dat vraagt veel van accountants. Ik ben bovendien beschikbaar voor accountants die ergens tegen aan lopen, bijvoorbeeld een tuchtklacht; gewoon als een klankbord en vertrouwenspersoon. Dat werkt. Mijn missie om accountants mentaal weerbaar en flexibel te maken is onverminderd gebleven. Dit is daarom een speerpunt in mijn colleges en trainingen. En we mogen nog beter worden in duidelijk communiceren. Vertel gewoon wat het maatschappelijk verkeer wel en niet van je mag en kan verwachten. Wees een mens.” ←

MET HART EN ZIEL

“Met meer persoonlijke en kwetsbare verhalen kan de sector meer begrip en sympathie verwerven dan met de stoïcijnse opstelling die nu domineert”, schreef Jan-Willem Wits ooit in een opiniebijdrage op Accountant.nl. Voor het magazine *Accountant* pakt hij via een reeks interviews zelf de handschoen op. Wits heeft een eigen adviesbureau en werkte als communicatieadviseur eerder onder meer voor KPMG en EY.



‘Ik kwam er bij
PwC pas achter
dat niet iedereen
vooruit denkt
zoals ik.’

BIANCA DE JONG-MUHREN

Na een halfjaar warmdraaien binnen het NBA-bestuur neemt Bianca de Jong-Muhren, als de ledenvergadering daarmee instemt, medio december de voorzittershamer over van Kris Douma. Ze is naast registeraccountant ook schaakgrootmeester.

TEKST MARC SCHWEPPE BEELD MICHEL TER WOLBEEK

Wat beweegt iemand van 39 jaar om voorzitter van de NBA

te worden?

“Ik doe alles graag op mijn eigen manier, dat is niet altijd de meest gangbare weg. Ik heb verschillende rollen gehad in de accountantswereld, maar had al eerder de behoefte om iets maatschappijks te gaan doen. En precies toen werd ik gebeld. Bij de schaakbond heb ik bestuurlijke ervaring opgedaan en ik ben toezichthouder bij een zorginstelling en een hogeschool. Ik zie het bestuurswerk als een eervolle rol en wil graag iets terugdoen voor een beroepsgroep waaraan ik veel heb gehad.”

Wat ziet de eerste vrouwelijke voorzitter van de NBA als belangrijkste doelen voor de komende jaren?

“Dat gaan we komend voorjaar met het bestuur vaststellen. Ik wil bijdragen aan eenheid en verbinding in de sector. Net als de samenleving is er ook in ons beroep sprake van polarisatie, terwijl niemand dat eigenlijk echt wil. Ik lees bijna nooit dat accountants trots zijn op hun vak, we zijn door het toezicht en kritische rapporten in een kramp geschoten. Die trots mogen we meer uitstralen. Veel accountants, zoals ikzelf, verlaten het openbare beroep na een aantal jaren. Maar je hebt als beroepsgroep ook verschil-

lende mensen nodig. Ik wil aandacht geven aan de maatschappelijke kant van het beroep, in een snel veranderende wereld. Accountants zitten dicht op hun klanten, leveren toegevoegde waarde die verder gaat dan alleen de cijfers. Dat moeten we ook in de toekomst vasthouden.”

Hoe is je indruk van het bestuurswerk na een halfjaar warmdraaien?

“Ik zie een bevlogen groep van bestuurders, directie en bureau-mensen. Er is wel een onbedoelde afstand tussen het NBA-bestuur en de leden. Daarom wil ik veel in het land aanwezig zijn. Ik herken het ook wel van de schaakbond. Toen ik daar bestuurder was, vonden mensen het moeilijker om naar me toe te komen. Die afstand wil ik verkleinen. Mensen moeten hun verhaal kwijt. Luisteren kan in veel situaties een oplossing zijn.”

In hoeverre helpt het dat je als schaakgrootmeester tien zetten vooruit kunt denken?

“Ik heb sinds mijn vijfde jaar heel veel geschaakt, het maakt dat je hersenen betere verbindingen kunnen leggen. Ik kwam er later bij PwC pas achter dat niet iedereen vooruit denkt zoals ik. Je hebt er veel aan bij alles wat je doet. Ook het analyseren van schaakpartijen helpt om te kijken wat je in de toekomst beter kunt doen. Het leren verplaatsen in je tegenstander gebruik

ik om te proberen tot win-win-situaties te komen, te zoeken naar gemeenschappelijk belang.”

Hoe kijk je naar de ontwikkelingen binnen het accountantsberoep, bijvoorbeeld als het gaat om de invloed van AI?

“Voor accountants is het belangrijk om te leren verantwoord met AI om te gaan. Het is geen wondermiddel. Als ik aan ChatGPT vraag wie ik ben, krijg ik te horen dat ik op hoog niveau aan hordenlopen heb gedaan. Gelukkig hebben accountants een kritische mindset, je moet zelf in control blijven. In het mkb wordt de adviesrol belangrijker en daarmee juist de menselijke kant. En vooral de jongere generatie accountants ziet duurzaamheid als intrinsiek belangrijk. Ondanks het Omnibusplan moeten we daarvoor aandacht houden.”

Wat doet Bianca de Jong-Muhren als ze niet werkt?

“Schaken doe ik niet meer, want alles wat ik doe, wil ik goed doen. Nu ben ik fysieke sporten aan het uitproberen. Crossfit, hardlopen, tennissen. Dat geeft me veel voldoening, ik ben weer net zo fanatiek om alles uit mezelf te halen wat er in zit. Maar sinds kort zoek ik tussendoor vaker de stilte op. Ik ben altijd druk bezig geweest, maar vertragen helpt en brengt je terug naar de kern. Al voelt het nog wat tegennatuurlijk voor me.” ←

CV

Bianca de Jong-Muhren MSc RA (1986) startte haar loopbaan in de accountantspraktijk bij PwC, was cfo bij Forvis Mazars Nederland en chieffinancial & operating officer bij Gilde Equity Management. Zij is ook toezichthouder bij een ouderenzorginstelling en bij Hogeschool Utrecht. Bianca is schaakgrootmeester en was de jongste voorzitter ooit van de Koninklijke Nederlandse Schaakbond. Ze is getrouwd, moeder van twee kinderen en woont in Delfgauw.



AI maakt het accountantsberoep alleen maar aantrekkelijker

De discussie over de invloed van AI op accountantskantoren wordt vaak gevoerd in uitersten: óf er verdwijnen massaal banen, óf er gloort een prachtige productiviteitssprong, die het vak aantrekkelijker maakt. Wat is waar? “Met AI groeit de vraag naar een menselijk oordeel en nabijheid alleen maar.”

TEKST RONALD BRUINS BEELD VRHL (AI)

Eerder werd de relatie tussen accountants en *artificial intelligence* nog omschreven als “een ontluikende liefde”. Uit onderzoek bleek dat de structurele adoptie van AI in de accountancy nog haperde. Accountants zijn van nature voorzichtig, de bestuurscultuur is wat conservatief, partners zouden huiverig zijn om hun vertrouwde verdienmodel aan te passen. Klopt dat beeld en zijn accountants inderdaad voorzichtig met AI?

Drie accountantskantoren geven hun visie op de impact van kunstmatige intelligentie in de accountantspraktijk. Bij de Jong & Laan wordt AI nadrukkelijk ingezet als antwoord op personeelsschaarste, aldus bestuursvoorzitter Jurgen van Breukelen. “We zijn echt heel ver af van discussies over vervanging van de mens. We hebben een tekort aan collega’s en AI creëert schaarse tijd.” Dat gebeurt langs een duidelijke prioritering: een *funnel* van ideeën wordt gewogen op toepasbaarheid en impact en het kantoor rolt pilots gecontroleerd uit. De winst zit in repeterende deel-

‘Waarmee iemand veertig uur bezig was, gaan we naar acht of zestien.’

processen: klantacceptatie, risicobeschrijvingen en andere standaardstappen in samenstel- en controleopdrachten. “Waarmee iemand veertig uur bezig was, gaan we naar acht of zestien. Kwaliteitsbeoordeling blijft nodig, maar de doorlooptijd daalt fors.”

Inzet op instroom en technologie

Die efficiency is geen vrijbrief om minder mensen aan te nemen, benadrukt Van Breukelen. “Integendeel: de groeikansen in de markt vragen om maximale inzet op instroom, óók van junioren. Wel verandert het soort werk. Het is minder repeterend werken, het gaat meer over interpretatie en beoordeling. Dat is vaak ook leuker werk.” Naast AI noemt Van Breukelen de opkomst van wereld- ➔



wijde *team extensions*. Zo bouwt het kantoor, via een meerderheidsbelang in Bright Orange Staffing in Zuid-Afrika, aan internationale teamverlenging. “Geen uitbesteding van deelprocessen maar collega’s in hetzelfde team, maar op een andere locatie. Voor de middenmarkt zal het nooit 20 procent *global delivery* zijn zoals bij sommige *big four*, maar het blijft niet nul.” Het motief is hetzelfde als bij AI: arbeidsschaarste. “We hebben *global delivery centers* en AI keihard nodig om de schaarste aan personeel tegen te gaan.”

De aanwezigheid van investeerder Waterland geeft volgens de bestuursvoorzitter “extra slagkracht” om te investeren in technologie. “Het verschil zit vooral in het niet jaarlijks uitkeren van winst aan partners, maar in het herinvesteren

ASSURANCE BIJ AI-SYSTEMEN

In september van dit jaar kwamen PwC en KPMG kort na elkaar met nieuws over het geven van assurance bij AI-systemen.

PwC Nederland biedt Assurance for AI, gericht op het beoordelen van regelgevende, technologische en governance-aspecten van een organisatie, voor het transparant, verantwoord en controleerbaar inzetten van AI.

KPMG Nederland voegt AI Assurance toe aan de dienstverlening en ondersteunt zo organisaties met onafhankelijke controles van de AI-systemen, algoritmen en data-analyses die zij inzetten en aanbieden.

Inmiddels heeft ook Coney Minds als eerste niet-oob-accountantsorganisatie AI Assurance en AI Readiness Assessment als nieuwe diensten gepresenteerd.

AI het nieuws over de inzet van AI in de accountancy is te volgen via het dossier Kunstmatige intelligentie op Accountant.nl.

van miljoenen in innovatie. Dat maakt het mogelijk om omvangrijke AI-programma’s op te zetten en door te ontwikkelen.” Van Breukelen ziet grote potentie in AI. “Het gaat niet alleen over taal, maar ook over statistiek en sentimentanalyse. Je kunt bijvoorbeeld patronen in reviews herkennen, sentimenten wegen en zelfs fraude-indicatoren opsporen. Daarmee verschuift AI van het produceren van woorden naar het signaleren van afwijkingen en risico’s; een kernactiviteit in de accountancy.”

Olietankers

Volgens Sander Klous, hoogleraar AI & audit bij de Universiteit van Amsterdam en partner Big Data Analytics bij KPMG, kan er technisch veel. “Het is dus veel meer de vraag hoeveel de mens kan verdragen. Wat we in vijf jaar kunnen, wordt voor 80 procent niet door techniek bepaald, maar door de snelheid waarmee grote organisaties anders kunnen werken. Grote kantoren opereren in ecosystemen met even grote klanten. Dat zijn olietankers die gezamenlijk van koers veranderen. Dat maakt de horizon nuchterder: in vijf jaar is het vak nog steeds herkenbaar, maar de werkpakketten verschuiven stap voor stap.”

Zijn collega Marcel Boersma, director bij KPMG en assistant professor bij de Universiteit van Amsterdam, illustreert die stapjes: factuur- en bankdocumenten uitlezen is geen ‘gewone OCR’ meer. Nieuwe modellen beoordelen een documentstructuur. Een dikke streep is bijvoorbeeld een totaal en een dunne streep een subtotaal. “De systemen

Sander Klous



Jij kent de mens.
Wij zorgen voor zekerheid.

Samen maken we het zeker.



onderlingenederland.nl



Onderlinge
Nederland

Onderlinge 's-Gravenhage is nu **Onderlinge Nederland**.

partnermanagement@onderlingenederland.nl • 070 - 342 12 82

Accountancy verandert. Al versnelt. Advies wordt belangrijker dan ooit.



BusinessCoach NL

Register Business Coach *geaccrediteerde post hbo in bedrijfsadvies*

- ✓ geaccrediteerde opleiding in bedrijfsadvies
- ✓ werken vanuit het MKB Canvas
- ✓ gepersonaliseerde scan met business scorecard

SCAN DEZE CODE



Stichting
Post Hoger Beroeps Onderwijs
Nederland



Marcel Boersma



begrijpen de context beter. Het effect is dat accountants complete datasets kunnen verwerken, waar ze vroeger alleen konden werken met steekproeven.”
Cruciaal is een *feedback*-lus waarin mens en model elkaar versterken. Boersma: “Soms heeft de techniek gelijk, soms de accountant, maar beide leren.”

Skill-based organisatie

Niet elk deeltje van het proces leent zich voor AI. Daarom breekt KPMG grote taken, zoals het schrijven van een managementletter, op in honderden micro-activiteiten. Klous: “Sommige automatiseer je, andere blijven menselijk. Dat vergt ook een *skill based*-organisatie: minder denken in traditionele rollen, meer in activiteiten en skills.”

Worden junioren nog ‘vakvolwassen’, als AI het grondwerk doet? Klous: “Naast de *AI-immigrants* komt er een generatie *AI-natives* die de technologie als moedertaal spreekt. Er ontstaat in mijn beeld een fusie van vaardigheden: de ervaring van senioren met het proces en de digitale intuïtie van jongeren.” Boersma vult aan: “Sommige taken deed je vroeger tienduizend keer. Conceptueel snap je het al na tien keer. Dan is dat genoeg om vervolgens de rest te automatiseren. Je leert dus zo juist sneller.”

Tegelijk groeit de behoefte aan écht menselijk contact. Klous: “Nu synthetische beelden en stemmen niet meer van echt te onderscheiden zijn, willen klanten hun accountant in de ogen kijken. Waarheidsvinding, nabijheid en gespreksvoering worden waardevoller. Mensen willen nog altijd met mensen werken. Bij wijze van spreken is een hand geven de enige manier om te weten dat iemand echt is.”

‘Waarheidsvinding, nabijheid en gespreksvoering worden waardevoller.’

Twee fasen

Bij Deloitte deelt Gera Hamer, managing partner audit & assurance, AI in twee fasen. “Vandaag de dag is AI vooral een assistent. Repetitieve taken verdwijnen uit het werkpakket en het beroep wordt daardoor aantrekkelijker. De volgende stap, die met *AI-agents*, helpt ook om incidentele en complexere taken te helpen dragen, zoals de analyse van een ingewikkeld overnamecontract. Daarvoor is borging een randvoorwaarde. *AI-tooling* gaat daarom bij ons pas ‘open’ voor de praktijk na een strak intern goedkeurings- en certificeringsproces. Dat om wildgroei en kwaliteitsrisico’s te voorkomen. Niet elke individuele auditor hoeft zo zelf te beoordelen of een tool deugt. Dat borgen wij centraal.”

Om veilig te werken met taalmodellen gebruikt Deloitte een besloten omgeving op basis van de laatste AI-modellen, waarin eigen data veilig kan worden geanalyseerd. Maar dan nog is het van belang dat accountants leren →



Mariëtte Los

Handleiding Regelgeving Accountancy

Regelgeving voor de accountant

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

2025

Prijs boek: € 94,50
inclusief BTW en verzendkosten binnen Nederland

Meer informatie en bestellen: www.nba.nl/over-hra



‘De piramide wordt modulair, niet per se smaller.’

kritisch te blijven op de uitkomsten. CHRO Mariëtte Los van Deloitte: “We trainen analytische scherpte en oordeelsvorming expliciet, in nauwe samenwerking met universiteiten en hogescholen.” AI verandert volgens haar ook de opleidingen. “Waar je een junior vroeger vijf keer een steekproef liet trekken om het vak te leren, is het in één keer snappen en vier keer automatiseren verstandiger.” Hamer reageert: “Ik betwijfel of je alles ooit handmatig moet hebben gedaan. Als je het concept maar begrijpt.” Zo kunnen volgens haar starters sneller doorstromen naar complexere taken. Dat vraagt een cultuur die experimenteren stimuleert, binnen de grenzen van kwaliteit en onafhankelijkheid. “De technologie bepaalt de snelheid niet. Cultuur en *mindset* doen dat”, vat Hamer samen.

Global delivery centers blijven voor Deloitte een pijler, maar ze veranderen van karakter. In centers waar vooral het repeterend werk gebeurt, ligt vervanging door AI voor de hand. Daarnaast bestaan er centers die als volwaardige teamverlenging opereren, met veel sectorexpertise. “Samenwerken in zulke internationale teams vraagt nieuwe vaardigheden: culturele sensitiviteit, naadloze virtuele samenwerking en het vermogen om met AI-tools en agents te werken”, stelt Los. “Taalbarrières zijn dankzij de mogelijkheden om AI te laten vertalen kleiner. Maar het blijft wel zaak om oog te hebben voor cultuurverschillen.”

Piramide, ui of diamant?

In het FD stelde Bartjens dit najaar dat de klassieke piramide in zakelijke dienstverlening transformeert naar een ui. AI zou de instroom van junioren aan de onderkant drukken. Wie de drie gesprekken naast elkaar legt, hoort een nuance. Schaarste dicteert en de behoefte aan de vertrouwensstempel van de accountant groeit. Het carrièrepad verandert misschien van vorm, maar niet van belang. “We noemen het liever een diamant”, zegt Hamer. “Het gaat erom dat junioren in kortere tijd op moeilijker werk zitten.” Van Breukelen wil niet minder junioren aannemen. “Over tien jaar heb je ze als seniors hard nodig.” KPMG hamert op skills en de micro-taken. “De piramide wordt modulair, niet per se smaller.”

Wie denkt dat je zomaar een AI-kantoor start, onderschat volgens Hamer de essentie van het vak. “Ons werk is professionele oordeelsvorming, gesprekken met bestuur en commissarissen en het doorgronden van businessmodellen. Daar heb je hoogopgeleide, ervaren mensen voor nodig.” Ook Klous tackelt de AI-fantasie. “Innovaties beginnen vaak in kleinere segmenten, maar naar boven trekken kost tijd. Zeker in een wereld waar labels en reputatie tellen.”

Takenpakket kan ook groeien

Het takenpakket van de accountant kan ook juist groeien door AI. Wie geeft er anders zekerheid over data, modellen en agents? Hamer: “We beoordelen of *outputs* herhaalbaar en uitlegbaar zijn en richten governance in rondom *tooling* en datahygiëne.” Van Breukelen benadrukt die herhaalbaarheid: “Als een ander team dezelfde procedure doorloopt, moet er hetzelfde uitkomen. Daarvoor moet je dus een AI-tool een zwaar test- en validatiepad voor de brede uitrol laten doorgaan.”

De drie gesprekken eindigen zo opvallend eensgezind: AI maakt het vak minder uitvoerend en meer oordeels- en relatiegedreven. Starters gaan sneller omhoog in complexiteit, met nadruk op conceptueel begrip, kritisch denken en communicatie. Senioriteit blijft evenwel cruciaal: voor het weghalen van risico's, het voeren van lastige gesprekken en het afgeven van verklaringen. “Het beroep wordt aantrekkelijker”, zegt Hamer. “Juist omdat je meer bezig bent met wat er echt toe doet.” ←

IN BEELD

Portret van een opmerkelijke accountant

TEKST HENK VLAMING BEELD MICHEL TER WOLBEEK

Maikel Abdelmalek

Tijdens zijn achtjarige opleiding tot registeraccountant klonk Maikel Abdelmalek gestaag op in de accountancy. Hij werkte bij verschillende accountantskantoren, waaronder EY en Forvis Mazars. Maar nadat hij zijn diploma als accountant had behaald, verliet hij de accountancy en werd internal auditor bij de internationale christelijke hulporganisatie ZOA. En dat terwijl de accountancy hem goed past. “Ik vind de accountancy een mooi vak, vooral de vaktechnische aspecten ervan. Ik haal ook energie uit projectmanagement. Ik houd van strakke deadlines, veel ballen in de lucht houden en presteren.”

Toch duurde het lang voordat hij de weg naar het vak vond. Na het vwo stopte hij met leren, alsof hij een soort van *drop-out* was. “Toen wilde ik niet meer studeren. De ommekeer kwam pas later, ik was 23 toen ik in de collegebanken kwam. Ik zat met achttienjarigen in de klas die met heel

andere dingen bezig waren. Om de studie, de huur en het gezin te bekostigen, ging ik bij Albert Heijn werken als bezorger. Om vijf uur 's morgens begon ik. Werkweken van vijftig uur en daarnaast studeerde ik.” De studie was intensief, zeker in combinatie met werk en gezin. “In het tweede jaar van mijn bachelor ben ik getrouwd, in het derde jaar werd onze eerste dochter geboren en tijdens mijn master onze zoon.”

Toch kreeg hij steeds meer het gevoel dat hij zijn carrière in de accountancy onvoldoende kon combineren met zijn christelijke geloof en de waarden daarvan. “Ik wilde in mijn werk meer verbinding met dienen en betekenis. Toch wil ik accountant zijn en in mijn sector actief blijven. Dan kom je al snel uit bij internal auditor. Bij ZOA kan ik mijn vakkennis gebruiken op een manier die past bij mijn overtuiging. Dat voelt voor mij als een verrijking.”

[Lees het hele interview met Maikel Abdelmalek op Accountant.nl.](#)

A man with a beard and short dark hair is standing on a dirt path in a park. He is wearing a brown and white checkered blazer over a light blue sweater and light-colored trousers. He has his hands in his pockets and is looking towards the camera with a slight smile. The background shows a concrete bridge structure on the left and lush green trees on the right.

‘Ik wilde in
mijn werk meer
verbinding
met dienen en
betekenis.’

EXCEL IS GEEN LANGETERMIJNOPLOSSING VOOR JE JAARREKENING

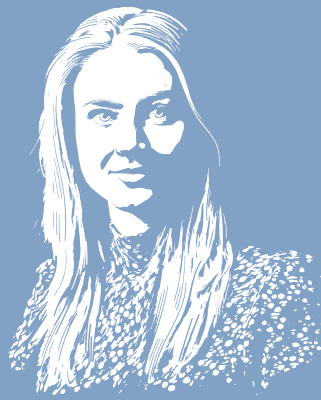
Met **Nextens Jaarrekening** heb je één platform voor je jaarrekening, aangifte en rapportage, zonder losse tools en dubbele invoer. Minder handwerk, minder fouten, meer rust in je dossier.

Werk **slimmer**, niet harder.
Plan een demo en ontdek de
rust en **controle** van **Nextens**
Jaarrekening.

Scan met je camera



Zeg je belasting, denk je Nextens.



CHARLIE GROEN

Balans opmaken

Ineens had ik twee hele maanden een lege agenda. Wat heb je gedaan met ál die tijd, vroegen vrienden, familie en collega's. Misschien uit nieuwsgierigheid, jaloezie of zoals ik het interpreteerde: ter verantwoording van dit kostbare, schaarse goed. Alsof ik weer een zomervakantie had, zonder verplichtingen. Een groot niks om te vullen met van alles. Potentie eindeloos. Het was overbruggingstijd, een vreemd soort vrijval voor de start van een nieuwe baan als cultuur- en integriteitconsultant. Tijd om weer te ervaren wie ik ben zonder werk. Tijd voor wat echt belangrijk is in het leven. Kortom, tijd om te filosoferen: Is de mens van nature goed of slecht? Lui of productief? Altruïst of egoïst? Wat betekent het om een goed mens te zijn en ben ik dat? Die filosofische levensvragen poppen op als ik stilsta. In de file, in de rij voor de kassa, voor het stoplicht. Ten minste, als ik dan niet verloren op mijn mobiel swipe.

Ik pakte de trein naar Parijs, een uitstekende plek om met koffie

en croissant de mens te observeren. Parijs is immers de stad van het existentialisme. Die filosofische stroming gaat uit van de radicale vrijheid en verantwoordelijkheid van de mens om zichzelf te definiëren. Eén van de grondleggers van het existentialisme, filosoof Jean Paul Sartre, schreef: *"L'homme n'est rien d'autre que ce qu'il se fait."* De mens is niets anders dan wat hij van zichzelf maakt. Volgens Sartre is er geen 'menselijke natuur', God of universeel plan dat bepaalt wie of wat we zijn. We bestaan eerst en met onze daden geven we betekenis aan dat bestaan.

Redeneren over de aard van de mens is verleidelijk. Zeker voor iemand die daar beroepsmatig plezier aan beleeft. Maar dit keer wil ik het eens anders doen: niet theoretiseren, maar registreren. Niet oordelen over de mensheid, maar kijken wat één mens, ikzelf, eigenlijk doet met haar bestaan. Een kleine, praktische vorm van existentialisme: de existentiële jaarrekening.

Het resultaat van die twee maanden: zeven dagen ziek met corona, af te schrijven als onvoorzien. Vijf workshops gegeven. Mijn werkdrang bleek recessiebestendig. Vier trainingen gevolgd, investeringen in menselijk kapitaal. Twee steden, drie musea, twee bioscopen en één theatervoorstelling bezocht; culturele afschrijvingen. Dertig yogalessen,

drie sportschoolbezoeken en vier hardlooperdjes. Die noteer ik onder groot onderhoud aan de productielijn van veerkracht. Onder immateriële activa zet ik tweehonderd uur knuffelen met familie, vrienden en het nieuwe kitten en vier gelezen boeken: allemaal zachte baten met hoog rendement. En tot slot, vijf seizoenen aan series gekeken, *due diligence* op ontspanning?

Wat zegt de balans? Mijn passiva (luiheid, afleiding, schermtijd) werden gecompenseerd door activa (leren, verbinden, reizen). Maar ben ik aan het einde van de streep een goed mens geweest? Misschien moet daar nog eens een toetsingskader voor worden ontwikkeld. Bij het opmaken van de lijst kan ik wel zeggen dat ik alles uit vrije, authentieke overweging deed. Het maakt voor het existentialisme niet eens zozeer uit wat je doet, als je het maar uit vrije overtuiging doet. Uiteindelijk is er geen extern controleorgaan dat je existentiële jaarrekening opstelt, anders dan jijzelf. En soms is dat precies genoeg om de balans te laten kloppen. ←

Charlie G. Groen is praktisch filosoof met een specialisatie in inclusiviteit, strategie en verbindend leiderschap. Zij studeerde filosofie aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden. Charlie is sinds 1 november jl. senior consultant in het Forensics & Integrity team van KPMG. Eerder werkte zij bij ABN AMRO, PwC en was host van de BusySeasonTalks.

DE AUTOWASSER

Na een carrière in de accountancy gooide Arnold Wessels het roer volledig om en werd aandeelhouder van Niels Autowas, het bedrijf in autowasstraten waar zijn neef Niels mee startte.

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

Arnold Wessels komt uit een ondernemersgezin. Zijn ouders hadden drie fotowinkels in de stad Groningen en het gezin leefde van het, inmiddels ouderwetse, ontwikkelen en afdrukken van fotorolletjes. Op een gegeven moment werd het aanbod uitgebreid met televisies, radio's, videorecorders en aanverwante zaken. "Ik had als jongen de ambitie om de winkels over te nemen. Het leek er niet op dat ik zou gaan studeren, want op de basisschool was ik speels en absoluut geen hoogvlieger. Ik kreeg het advies om naar een kleine mavo te gaan. Dat ging onverwacht vanaf de eerste dag heel erg goed en ik haalde hoge cijfers. Misschien kwam dat ook wel omdat ik bang was om de mavo niet te halen. Wat moest er dan van me terechtkomen? Dat heeft een bepaalde *mindset* bij mij gecreëerd, die nooit meer is verdwenen. Ik werk graag gestructureerd, serieus, gedreven en doelgericht. Ik kon eigenlijk ook best naar de havo, maar besloot toch om de mavo af te ronden. Daarna ging ik naar de middelbare detailhandelsschool, met nog steeds in het achterhoofd dat ik de winkels van mijn ouders zou overnemen."

Arnold krijgt echter de smaak te pakken en besluit na het mbo nog met een hbo-opleiding bedrijfseconomie te starten. "Daar kwam ik in aanraking met accountancy. Dat sprak me erg aan. Tegelijkertijd begon ik ook wel in te zien dat ik als introverte persoon misschien niet de juiste persoonlijkheid heb om een winkel te runnen. Mijn vader was een flamboyante handelaar en een makkelijke prater, maar ik denk graag wat langer na over dingen. Ik ben niet heel erg ad rem."

De interesse voor accountancy stuurt Arnold dus een nieuwe richting op. "Ik vond de accountancyvakken boeiend, ik was er goed in en ik droeg ook met me mee dat de accountant van mijn ouders door hen altijd op een voetstuk werd geplaatst. Ze raadpleegden hem bij belangrijke beslissingen en zijn kennis werd zeer geprezen. Dat wilde ik ook wel en besloot om voor het hoogst haalbare te gaan en register-accountant te worden."

Verder kijken

Na de hbo-opleiding start Arnold daarom in de auditpraktijk bij Deloitte in Groningen, met veel cliënten in de scheepvaart. "Dat deed ik acht jaar, maar ik kwam erachter dat het door mij gewenste partnerschap waarschijnlijk lang op zich zou laten wachten. En ik wilde ook wel eens een keer een handtekening onder een accountantsverklaring zetten. Via via kwam ik toen bij de Jong & Laan terecht, waar ik dat gelukkig kon waarmaken. Toch ging dat uiteindelijk ook wringen, want ook hier lag een partnerschap niet in het verschiet. Bovendien begon de AFM steeds meer kwaliteitseisen te stellen en nam ook een van mijn cliënten onder de loep bij een themaonderzoek. De pittige uitkomst daarvan leverde bij mij wel krassen op de ziel op. Ik had lang een positieve boost aan de controles kunnen geven, maar de kwaliteitslat werd steeds hoger gelegd. Daar moet je in mee willen gaan. Zeker binnen het mkb sluiten theorie en praktijk echter vrijwel nooit naadloos op elkaar aan. De toenemende druk vanuit de regelgeving maakte mij ongelukkig. Ik zag mijzelf niet nog 25 jaar op die manier werken en besloot om verder te kijken."

Arnold vervult vervolgens drie jaar een financiële rol bij Teijin Aramid, een chemisch bedrijf in kunstvezels. "Ik heb daar met veel plezier gewerkt en ik had dat nog veel langer kunnen doen, ware het niet dat er iets anders op mijn pad kwam. Mijn neef Niels had inmiddels een autowasstraat in Assen. Niels en ik konden het altijd al heel goed vinden met elkaar. We komen veel bij elkaar over de vloer en gaan ook met elkaar op vakantie. Het kwam voor mij echter onverwacht dat hij besloot om te stoppen in loondienst, om een wasstraat te beginnen. Ik weet nog goed dat ik in het begin dacht van 'je moet er maar zin in hebben' en 'dat is niks voor mij'. De zaak liep echter uitstekend en Niels begon na te denken over een tweede locatie. Als ik bij hem op bezoek ging, keek ik graag door mijn accountantsbril mee naar zijn plannen en hielp hem met het opstellen van prognoses en



‘Als ik bij hem op bezoek ging, keek ik graag door mijn accountantsbril mee naar zijn plannen en hielp hem met het opstellen van prognoses en begrotingen.’

begrotingen. Het plan was om een tweede wasstraat te beginnen, wederom in Assen. De bank wilde echter meer zekerheid vanwege een mogelijk kannibalisatie-effect van de andere wasstraat in dezelfde stad en vroeg om meer eigen vermogen. Inmiddels begon ik echt vertrouwen te krijgen in het project en besloot om zelf spaargeld te investeren. Zo werd ik aandeelhouder.”

Keerpunt

Dat is het keerpunt. Arnold gaat steeds vaker op locatie kijken en is al snel zelf zaterdagen aan het werk voor de wasstraten. “Ik begon het leuk en interessant te vinden. Toen een derde locatie in zicht kwam, heb ik besloten mijn baan op te zeggen om me fulltime te kunnen bezighouden met Niels Autowas. Inmiddels hebben we ook een vierde locatie, in Raalte. Niels bestiert de vestigingen in Harderwijk en Raalte en ik de twee locaties in Assen. Ik doe ook de

financiële kant van het hele bedrijf, naast personeelszaken, verzekeringen en dergelijke.”

Hij mist de accountancy niet. “Ik heb het nu veel minder druk dan vroeger. Ik heb ook veel minder het gevoel dat ik word geëist. Als ondernemer sta je wel altijd aan, je bent altijd alert op appjes en telefoontjes. Er kan op ieder moment ergens een storing optreden of iemand ziek worden. En dat zeven dagen per week. Maar toch bevalt dit beter dan een accountantskantoor. Ik bepaal zelf mijn agenda, doe dingen in mijn eigen tempo en ik hoef aan niemand verantwoording af te leggen. Dat voelt heel fijn. Ik ben ook actief in meerdere raden van toezicht. Vanuit mijn accountancy-achtergrond bekleed ik daarin meestal de financiële positie. Dan ben je ook de gesprekspartner van de accountant en dat zoek ik graag op. Het is een waardevolle toevoeging op het werk bij de wasstraat.” ←

AI heeft nog moeite om een bedrijf zonder mensen te runnen

Een bedrijf volledig door AI laten aansturen, zonder mensen, is mogelijk. Maar het vraagt wel om oplettendheid en om passende ethische en juridische kaders.

KPMG en de Universiteit van Amsterdam (UvA) onderzoeken via een *zero-person company-experiment* of een onderneming volledig kan worden gerund door AI-agents. Zulke digitale assistenten bedenken zelfstandig taken, nemen beslissingen en voeren opdrachten uit. Doel van het onderzoek is om beter te begrijpen welke bedrijfsprocessen door AI kunnen worden overgenomen en waar menselijke expertise onmisbaar blijft.

AI-agents

Het experiment is een wetenschappelijke verkenning van governance, aansprakelijkheid en ethiek. "We onderzoeken de grenzen van wat een autonoom team van AI-agents wel en niet kan en daarmee ook waar mensen een essentiële rol blijven spelen", aldus Sander Klous, hoogleraar AI & Audit bij de UvA en partner bij KPMG. Samen met auteur en ondernemer Nart Wielaard nam Klous het initiatief voor dit experiment. De agents moesten zelf bedenken wat voor bedrijf ze wilden

starten. De keuze viel op een operationele webshop voor gepersonaliseerde AI-kunst. "De start was veelbelovend: een set van vijf AI-agents ging aan het werk, maakte businessplannen en kon 24/7 zonder pauzes werken aan hun bedrijf. AI-agents kunnen wat mensen niet kunnen", stelt Wielaard.

Hallucineren

Toch ging het plan op de schop, omdat de beperkingen van AI-agents al snel werden ontdekt. "Als je menselijke functies, zoals een cfo, een-op-een laat uitvoeren door AI-agents, dan gaan die agents in die grote taken afdwalen en hallucineren", aldus Klous. "Soms gaan ze hun instructies zelfs compleet te buiten of stoppen zomaar met werken. Dat is geen basis waarop je een solide organisatie kun bouwen."

De opkomst van autonome AI-agents raakt ook werkgelegenheid, wetgeving en het vertrouwen in organisaties. "We bewegen van bedrijfsprocessen die door mensen worden uitgevoerd en ondersteund door AI, naar door AI-gedreven processen waarin mensen een ondersteunende rol vervullen en de prestaties van AI verbeteren", stelt Klous. "Dit onderzoek laat zien dat we dit voor moeten zijn en nu al moeten vaststellen welke ethische en juridische kaders noodzakelijk zijn."

Nederlandse ondernemers zijn blij met hun ondernemerschap

Bij bijna driekwart van alle Nederlandse ondernemers heeft de keuze om voor zichzelf te beginnen een positief effect gehad op hun leven. Dit blijkt uit internationaal onderzoek van online bank bunq onder 2.491 ondernemers, waarvan bijna vijfhonderd uit Nederland.

Zo zegt 57 procent van alle Nederlandse ondervraagden dat hun financiële situatie is verbeterd door hun ondernemerschap en stelt 58 procent dat ze zich mentaal sterker voelen. Ook vindt bijna de helft het als ondernemer gemakkelijker om er een gezonde werk-privébalans op na te houden. Tegelijk zegt de helft van alle Nederlandse respondenten dat ze liever iets langer hadden nagedacht over hun keuze voor het ondernemerschap. Vrijheid lijkt de belangrijkste reden om te starten met ondernemen.

Grootste uitdagingen

Uit het onderzoek blijkt dat Nederlandse ondernemers het in de beginfase vooral lastig vinden om voldoende klanten (26 procent) en financiering (24 procent) te vinden. Ook onderschat een aanzienlijk deel van hen hoeveel tijd (33 procent) en geld (34 procent) het kost om een eigen onderneming op te zetten. Desondanks zou driekwart van hen, als ze de kans zouden krijgen, zo een nieuw bedrijf oprichten. Daarbij kijken zij in toenemende mate over de grens. Bijna een kwart van alle ondervraagde Nederlandse ondernemers zegt al in het buitenland actief te zijn. Grootste obstakels daarbij zijn onder andere de administratieve rompslomp (33 procent), verschillen in wet- en regelgeving (27 procent) en het openen van een lokale bankrekening (11 procent).



Expats

Ervaringen van Nederlandse accountants in den vreemde.

Dit keer: Marco Zevenboom, vicepresident Finance bij Ferring Pharmaceuticals in Lausanne, Zwitserland.



‘We zijn er als gezin echt voor gegaan’

“Ik heb nooit hardop de ambitie uitgesproken om in het buitenland te werken, maar de interesse sluimerde wel op de achtergrond. Van mijn zesde tot mijn elfde woonde ik met mijn ouders op Curaçao, waar mijn vader als accountant werkte. Die periode maakte een onuitwisbare indruk op mij. Als ik op het eiland kom, weet ik nog steeds de weg naar mijn oude school. Ook toen ik na een aantal jaren in de accountancy op zoek ging naar een financefunctie, ging mijn interesse vooral uit naar bedrijven met een internationaal karakter. Na een korte periode bij softwarebedrijf Baan - dat op dat moment wereldwijd groeide als kool - trad ik in 1999 in dienst bij Ferring Pharmaceuticals als vicepresident Finance. Aanvankelijk werkte ik in Hoofddorp, maar toen het hoofdkantoor in 2005 verhuisde naar Lausanne aarzelde ik geen moment.

De overstap van Hoofddorp naar Lausanne was in professioneel opzicht niet eens zo groot. Ik werkte in een team dat bestond uit een aantal Nederlandse collega's die waren meeverhuisd en een groep Deense collega's. De meesten kende ik dus al. De uitdaging was dat met de vestiging van een nieuw hoofdkantoor een nieuwe entiteit met een nieuwe facturatiestroom ontstond. Dat moest allemaal in het systeem worden ingeregeld. Toch was de omschakeling die we als gezin maakten veruit het grootst. Ik wist uit mijn eigen jeugd hoe dat voelt voor een kind. Daarom hebben we dat heel bewust aangepakt. We zijn er als gezin echt voor gegaan. Om niet in een expatbubbel terecht te komen, hebben we de kinderen - ze waren toen vier en zeven - op een lokale school ingeschreven en werden ze lid van een lokale voetbalclub. Zo leer je mensen uit je buurt kennen.

Mijn functie is al 25 jaar dezelfde: vicepresident Finance. De inhoud is wel gegroeid. Aanvankelijk omvatte het de financiële

rapportage, audit en riskmanagement. Inmiddels is daar ook interne controle en ICT bijgekomen. We zijn een paar jaar geleden gestart met een grote SAP-implementatie die de oude ERP-oplossingen vervangt. Dat biedt ook mogelijkheden om AI toe te passen. IT is heel belangrijk voor Ferring. We zijn actief in een sector die streng wordt gemonitord. Om goedkeuring van een toezichthouder als de Amerikaanse FDA voor medicijnen te krijgen, moeten je processen heel goed zijn vastgelegd. De Amerikaanse markt is heel belangrijk voor ons. Een groot deel van de omzet halen we uit de VS. Sinds begin dit jaar is alles in beweging. Voor ons betekent het dat we steeds opnieuw scenario's identificeren en onze positie bepalen. Het is een kwestie van het nieuws volgen en je hoofd koel houden.

Twee tot drie keer per jaar kom ik naar Nederland. Om familie of vrienden te bezoeken, of vanwege mijn werk. In het verleden kwam ik ook wel vanwege een cursus - ik ben PE-plichtig - maar tegenwoordig kun je PE-punten verdienen met zelfstudie of training in je werk. Dat hoeft dus niet meer. Zwitserland voelt als thuis. We wonen al 25 jaar in hetzelfde dorpje vlakbij Lausanne. In Nederland stond ik altijd in de file. Hier kan ik lopend naar kantoor als ik dat wil. Alles is dichtbij. We wonen vlak bij het meer van Genève en de Alpen. En je leeft hier echt met de seizoenen. In de winter zit je midden in de sneeuw. Het is niet alleen de natuur. Zwitsers zijn gemoedelijk en beschaafd. Daarmee vergeleken hebben Nederlanders een kort lontje. Wat ik wel mis, is de Nederlandse humor. Een grap over iemands uiterlijk maken, dat doen ze hier niet zo snel. Daarvoor zijn ze toch te gereserveerd.”

Loonkloof tussen mannen en vrouwen nog altijd ruim 10 procent

Maandag 24 november was dit jaar *Equal Pay Day*. Volgens vakbond FNV verdienen vrouwen in Nederland gemiddeld nog altijd 10,5 procent minder dan mannen. En dus werken ze eigenlijk de rest van het jaar 'voor niks'. Werkgevers vrezen voor nieuwe EU-regels, die bedrijven dwingen om te rapporteren over een mogelijke loonkloof.

Volgens FNV wordt de loonkloof tussen mannen en vrouwen weliswaar heel langzaam kleiner, maar in dit tempo duurt dat "nog tientallen jaren", aldus de vakbond. Nederland doet het met een loonkloof van 10,5 procent iets beter dan het gemiddelde van 12 procent in de Europese Unie. Om de loonkloof te dichten presenteerde de EU in 2023 een richtlijn voor meer loontransparantie, de *Gender Pay Directive*. Werkgevers worstelen met die nieuwe richtlijn, die bedrijven dwingt om vanaf 2027 te rapporteren over de loonkloof tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers.

Nationale implementatie

Het kabinet heeft in het voorjaar een wetsvoorstel gepresenteerd voor de nationale implementatie van de Europese richtlijn. Niet alleen moeten bedrijven en instellingen straks hun loonstructuur transparant maken, maar bedrijven met meer dan honderd werknemers moeten hierover ook rapporteren en dit publiceren. Volgens een berekening van ABN Amro vallen zo'n tweeduizend bedrijven straks onder de rapportageverplichting, naast organisaties in de publieke sector.

Werkgevers moeten daarbij aantonen dat binnen hun bedrijf geen sprake is van ongelijke beloning. Vanaf 250 werknemers gaat het om een jaarlijkse rapportageplicht, bij honderd tot 250 werknemers is dat driejaarlijks. Mocht de loonkloof groter zijn dan 5 procent, dan moet de werkgever dat gat verkleinen.

Werkgevers hanteren regels rond thuiswerken steeds strikter

Werkgevers worden strikter bij het uitvoeren van het thuiswerkbeleid van hun organisatie. Medewerkers worden met meer klem gevraagd om regelmatig en op afgesproken dagen op kantoor te verschijnen. Bedrijven spreken medewerkers daar nadrukkelijker op aan.

Werkgevers vinden thuiswerken geoorloofd als middel om het werk doelmatig gedaan te krijgen en om werknemers betere mogelijkheden te geven werk en privé te combineren. Maar er zitten ook grenzen aan het thuiswerken en werkgevers stellen daarom steeds nadrukkelijker eisen, blijkt uit onderzoek van werkgeversvereniging AWWN. Sinds de coronacrisis in 2020 nam het thuiswerken een enorme vlucht. Van de werkgevers die aan het onderzoek meededen, stelt 97 procent dat (een deel van) de medewerkers regelmatig thuis of op een andere locatie werkt. Bij 55 procent van de werknemers gaat het om hybride werken: deels op de werklocatie en deels thuis of elders.

Vaker naar kantoor

Meer dan voorheen verplichten werkgevers hun medewerkers om een aantal dagen per week naar de bedrijfslocatie te komen; 78 procent van de werkgevers doet dat inmiddels. Het lijkt daarbij vooral te gaan om het naleven

van eerder gemaakte afspraken. Werkgevers geven aan dat het aantal afgesproken kantoordagen in de praktijk vaak niet werd gehaald. De ruime meerderheid van de werkgevers (90 procent) geeft aan veranderingen in het thuiswerkbeleid met hun medewerkers te bespreken. Belangrijkste motieven voor werkgevers om medewerkers regelmatig op kantoor te zien, zijn sociale cohesie, de bedrijfscultuur, binding, elkaar zien en spreken en efficiënt samenwerken. Ook het inwerken van nieuwe medewerkers wordt veel genoemd.

Twee dagen thuis

Het aantal dagen dat werkenden naar kantoor komen, is al een aantal jaren hetzelfde. Gemiddeld werken thuiswerkers twee dagen per week thuis, uitgaande van een volledige werkweek. Tegelijk is wel sprake van een grote verscheidenheid aan patronen, met medewerkers die vrijwel altijd thuis zijn en medewerkers die bijna altijd op de bedrijfslocatie zijn. Vrijdag blijft de populairste dag om thuis te werken, gevolgd door woensdag en maandag. Verder blijkt uit het onderzoek dat 79 procent van de werkgevers de medewerkers een thuiswerkvergoeding geeft. Vorig jaar was dat nog 70 procent. Meestal is de vergoeding de fiscaal vrijgestelde 2,40 euro per dag.

Kwart van Nederlanders denkt dat AI binnen tien jaar financieel adviseurs grotendeels vervangt

Kunstmatige intelligentie (AI) wordt door veel Nederlanders al ingezet bij financiële vragen. Zo is bijna 40 procent van de Nederlanders bereid een AI-chatbot te raadplegen voor hulp bij hun financiën.

Dat blijkt uit onderzoek van lokaal dienstverleningsplatform Trustoo, dat ruim duizend mensen ondervroeg over situaties waarin zij ChatGPT zouden inzetten. In de top 10 van meest genoemde toepassingen staan onder meer het vergelijken van verzekeringspolissen, advies over het aanvragen van toeslagen of subsidies en advies over het verminderen van uitgaven, maar ook beleggingsadvies en hulp bij belastingaangifte.

Vertrouwen in menselijk advies

Ondanks de groeiende interesse in AI-chatbots, blijft de behoefte aan persoonlijk en betrouwbaar advies groot, stelt het onderzoek. Maar 5 procent van de Nederlanders vindt financieel advies van een AI-chatbot echt betrouwbaar. Bijna driekwart vertrouwt liever op een ervaren financieel adviseur. Naast betrouwbaarheid is privacy belangrijk als het gaat om AI. Een kwart van de respondenten maakt zich zorgen om dataprivacy als ze gebruikmaken van AI voor financieel advies. Bijna een kwart denkt dat AI binnen tien jaar de rol van financieel adviseurs grotendeels zal overnemen.

Emily Jacometti wint Anti Fraude Award 2025

Tijdens het jaarlijkse Fraude Film Festival in Amsterdam is Emily Jacometti beloond met de Anti Fraude Award 2025.

Via gaming en storytelling zet Jacometti zich in om kinderen bewust te maken van de risico's van cybercriminaliteit. Het daarvoor ontwikkelde spel *Hackshield* wordt onder meer ingezet op scholen en kreeg eerder al een prijs als ICT-project van het jaar. Jacometti kreeg de Anti Fraude Award 2025 op 6 november uit handen van Gerda Quak, plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Financiën. Andere genomineerden waren EenVandaag-journalist Paul Schram, die misstanden aan het licht bracht bij huisartsenketen Co-Med en de Samenwerking Cash Compensatie Model, een samenwerkingsverband van onder meer FIU-Nederland, Avans Hogeschool, Politie en de Arbeidsinspectie, gericht op het blootleggen van internationale witwaspraktijken.



Accountant verdient na huisarts het meeste

De accountant staat op de tweede plaats in de ranglijst van best betaalde beroepen. Alleen de huisarts doet het nog iets beter, volgens de Nationale Vacaturebank.

De Nationale Vacaturebank maakte een ranglijst van veelvoorkomende beroepen, op basis van het doorsnee inkomen. Huisartsen hebben een gemiddeld maandsalaris van € 6.282 bruto en zijn daarmee koploper, volgens de vacaturesite. Accountants volgen op plek twee in de ranglijst, met een gemiddeld maandsalaris van € 5.405. Docenten staan op de derde plek, met een salaris van bijna € 4.700. In de top tien van de Nationale Vacaturebank staan ook administratief medewerkers. Die verdienen maandelijks gemiddeld drieduizend euro, stelt de vacaturesite. Administratief medewerkers zijn volgens de Nationale Vacaturebank "mensen die liever niet in de schijnwerpers staan, maar er wel voor willen zorgen dat alles op rolletjes loopt binnen een organisatie". Tegelijk wordt door de vacaturesite gewaarschuwd voor de invloed van AI. De positie op de arbeidsmarkt van accountants en administratief medewerkers kan door de ontwikkelingen rondom kunstmatige intelligentie onder druk komen te staan.

aaff:

"MET 2.000 CO-EIGENAREN DRAAIT HET BIJ AAFF OM DE MENSEN"

Digitalisering, automatisering en AI zorgen in de accountancy voor een verschuiving van traditionele taken naar strategisch advies. Maar bij aaff blijft één ding onveranderd: de mens staat centraal. "We zijn een mensgericht bedrijf", zegt Chantal van Oijen, directeur Accountancy & Advies. "Dat voel je in alles wat we doen."



Chantal van Oijen en Marlon Boeijen - de Looijer.

aaff is een landelijke organisatie met ruim vijftig vestigingen en 2000 co-eigenaren. Dat co-eigenaarschap is geen papieren constructie, maar een voelbare cultuur. "Je merkt het op de werkvloer", vertelt accountant Marlon Boeijen – de Looijer. "We doen het echt samen. Iedereen wordt betrokken bij veranderingen, van procesoptimalisatie tot het schrijven van onze visie."

SNELLER SCHAKELN

Die visie draait om de accountant als co-piloot van de ondernemer. Chantal: "Naast het leveren van alle relevante cijfers, denken we vooral mee over de beslissingen van

morgen. Klanten willen steeds sneller schakelen. Door automatisering ontstaat er echt meer tijd voor persoonlijk contact en advies. Dergelijke gesprekken willen wij met de ondernemer voeren."

De wereld van accountancy verandert sneller dan ooit. Bij de medewerker, de klant en digitalisering voltrekken zich grote transformaties en aaff beweegt bewust mee in elk van hen. Om te beginnen bij de medewerkers. Chantal ziet dat de nieuwe generatie accountants zich anders wil ontwikkelen. Bij aaff bieden ze daarom een opleidingsmodel dat

focust op theorie en op persoonlijke groei. Marlon is enthousiast over wat dat oplevert: "Je leert waar je kracht ligt, hoe je communiceert en hoe je echt van betekenis kunt zijn."

ACTUELE INZICHTEN

Ook de klant verandert. Chantal: "Ondernemers gebruiken zelf AI-tools en verwachten van ons actuele inzichten. Dat vraagt om standaardisatie en automatisering, zodat we tijd winnen voor aandacht en advies." Digitalisering is dus geen doel op zich, maar een middel om persoonlijker te werken. "We geloven in co-creatie. Onze werkprocessen zijn niet bedacht op een hoofdkantoor, maar worden samen met collega's ontwikkeld. Dat zorgt voor betere kwaliteit én meer betrokkenheid."

BETROKKEN PARTNER

Bij aaff is de accountant dus geen uitvoerder, maar een betrokken partner. Marlon: "Als accountant onderteken ik het financieel verslag, maar dat is slechts een onderdeel van mijn werk. Het draait om de relatie met de klant, het geven van advies en het meedenken over de toekomst van de onderneming. Chantal: "Bij aaff draait het niet alleen om wat je kent maar vooral om wie je bent."

Lekker werken

Dingen die de werkdag leuker maken.



Vervoer

De Twingo is terug!

De fonkelnieuwe elektrische Renault Twingo is compact, retro, praktisch en goedkoop. Sterker nog, het is één van de voordeligste elektrische auto's op de markt, met een prijs vanaf circa twintig mille. Het interieur is flexibel, hij komt maar met één aandrijflijn en twee uitvoeringen, dus weinig keuzestress. Het rijbereik is tot 263 kilometer, genoeg voor de dagelijkse trip naar het accountantskantoor.

Renault.nl

Werkplek

Stilte bij het werk

Logitech komt met de Zone-headsets, speciaal ontwikkeld voor drukke kantooromgevingen. Dankzij AI-gestuurde noise-canceling microfoons, automatische reductie van achtergrondgeluid en een 'gaming-geïnspireerde' hoofdband veranderen de headsets een rumoerig open kantoor in een stille focuszone. Ze zijn er als Wireless 2 ES en Zone Wired 2, dus met of zonder draad. Prijs vanaf € 150.

Logitech.com



Mobiel

Spijkerbroek-phone

Xiaomi-zustermerk Poco voorziet de nieuwe Android-smartphone Poco F8 van 'spijkerstof'. De twee modellen F8 Pro en F8 Ultra hebben stereospeakers die samen met Bose zijn ontworpen. De Ultra heeft zelfs een mini-subwoofer voor een mooi diep basgeluid en verder een Snapdragon 8 Elite Gen 5-chip, een 6,9-inch beeldscherm en een driedubbel 50-megapixel camerasysteem. Prijzen beginnen bij € 650.

Mi.com



EWOUT BROUWERS, CEO PIA GROUP NEDERLAND:

"WE VERSNELLEN IN 2026 MET ONDERNEMERSCHAP, TECHNOLOGIE EN VERTROUWEN"

2025 was voor PIA Group het jaar waarin de puzzelstukjes op hun plaats vielen. De basis is gelegd, de schaal bereikt en de eerste resultaten van gezamenlijke investeringen werden zichtbaar. "We zijn uit de kip-ei-fase", zegt Ewout Brouwers, CEO van PIA Group Nederland. "We schalen in 2026 verder op. Dat zonder ons lokale DNA te verliezen."

PIA Group begon eind 2022 in Nederland en is een groep van sterke, ondernemende accountantskantoren die samen investeren in schaal. Dat zonder hun lokale identiteit te verliezen. Inmiddels telt de groep ruim 1.300 medewerkers in Nederland, verdeeld over 16 labels en 43 fysieke locaties. "We zijn geen alliantie organisatie, maar één economische eenheid met een unieke governance-structuur", aldus Brouwers. "Om het zo te zeggen: iedere speedboot heeft zijn eigen kapitein, maar we varen wel samen dezelfde koers."

VERDER UITBOUWEN SUPPORTTEAM

2025 stond in het teken van het verder uitbouwen van het supportteam in Utrecht, dat inmiddels 35 specialisten telt op het gebied van projectmanagement, data, technologie en strategie. "Dat zijn profielen die een individueel kantoor niet snel had kunnen aantrekken", zegt Brouwers. "Zij helpen ons om gezamenlijke kansen en uitdagingen – technologie, compliance, HR/recruitment, dienstverlening en kruisbestuiving

– op te pakken. Samen met onze accountants en adviseurs."

ONTWIKKELING VAN PILOTS

Een belangrijk resultaat van 2025 is de ontwikkeling van pilots waarin technologie wordt ingezet om de kwaliteit en efficiëntie van dienstverlening te verbeteren. Denk aan het automatisch genereren van managementletters op basis van dossiers en klantgesprekken of het combineren van klantdata met slimme prompts in een beveiligde AI-omgeving. "Wat we als individueel kantoor nooit hadden kunnen bouwen, realiseren we nu samen."

2026: SAMEN STEEDS STERKER

Het motto in 2025 was being in control. "Kortom, de bestendinging van de ingeslagen koers en verstevigen van ons fundament." Voor 2026 is het motto 'samen steeds sterker'. De focus ligt op het verder uitrollen van succesvolle pilots, het verdiepen van samenwerking tussen kantoren en het versterken van de gezamenlijke strategische kalender. "We willen niet alles hetzelfde maken om maar een lijn te trekken", benadrukt Brouwers. "Integendeel, we trekken

samen op bij de thema's die er echt toe doen. Don't fix what is not broken, zeggen we hierbij heel vaak. Laten we nu samen energie steken in een beperkt aantal zaken die écht het verschil maken."

RUIMTE VOOR LOKAAL ONDERNEMERSCHAP

Dat betekent ook: ruimte houden voor lokaal ondernemerschap. "Onze kracht zit in het feit dat we geen one size fits all-model hanteren, geen olietanker zijn. We zoeken juist kantoren die het vandaag de dag al sterk zijn, maar die samen met ons nóg sterker willen staan voor de toekomst. Die hun eigen cultuur willen behouden, maar wel willen investeren in technologie, compliance en kwaliteit van dienstverlening. Daar kunnen we elkaar bij helpen."

Wat PIA Group uniek maakt, is niet alleen de schaal of de technologie, maar vooral de manier waarop de organisatie is ingericht. Geen traditioneel partnershipmodel, maar een gezamenlijke aanpak met duidelijke investeringsbeslissingen en gedeelde doelen. Brouwers: "We combineren de kracht van een



grote groep met de wendbaarheid van lokale ondernemers.”

BUNDELEN KRACHTEN

De schaal van PIA Group maakt het mogelijk om te investeren in zaken die voor individuele kantoren buiten bereik liggen. Zoals een eigen datalake, waarmee klantdata op een veilige en slimme manier worden benut. Of een dedicated recruitmentteam van acht mensen dat kantoren helpt bij het vinden van de juiste professionals. “We bundelen onze krachten waar het moet, maar maken niet van alles nodeloos hetzelfde.”

RUIMTE VOOR VERSCHILLEN

Ondanks de groei blijft het ondernemerschap centraal staan. “We zijn altijd op zoek naar sterke kantoren met echte ondernemers”, zegt Brouwers. “Naar kapiteins die hun speedboot willen blijven besturen. Die geloven in samenwerking, maar ook in hun eigen kracht.” Dat betekent ook dat er ruimte is voor verschillen. “We hebben in Rotterdam meerdere kantoren met verschillende culturen. En dat werkt, omdat klanten zich herkennen in het DNA

van hun kantoor en hun adviseur. Dat willen we behouden.”

DE TOEKOMST IS LOKAAL ÉN DIGITAAL

De accountancysector staat voor grote uitdagingen: een tekort aan mensen, toenemende regelgeving en de noodzaak om te investeren in technologie. PIA Group ziet daarin een kans. “We willen de meest ondernemende en tech enabled accountancyspeler voor het mkb worden”, zegt Brouwers. “Niet door alles centraal te regelen, maar door samen te bouwen aan oplossingen die lokaal het verschil maken. Ook niet door te denken dat wij vanuit PIA alles weten, maar samen met onze collega’s van de kantoren bouwen we op.”

HET MOMENTUM BENUTTEN

De komende jaren wil PIA Group het momentum benutten. De basis is gelegd, de eerste successen zijn geboekt en er is volop ambitie. “We zijn geen goedbedoelenorganisatie”, zegt Brouwers met een glimlach. “We zijn ook ondernemers. Maar wel door waarde toe te voegen. Door het hygiënewerk, het repeterende werk in de

accountancy zoveel als mogelijk te automatiseren en ons te richten op het echte verschil: advies, inzicht en vertrouwen.”

Of zoals hij het zelf samenvat: “Als over vijf jaar iemand vraagt ‘bij wie moet ik zijn voor de beste mkb-accountant van Nederland?’ en het antwoord is ‘bij de mannen en vrouwen van PIA Group’, dan is onze missie geslaagd.”



Ewout Brouwers

PIA Group



KRASSE KNARREN

Gijs Bak werd in 1933 geboren in Den Haag. Hij groeide op in een gezin met zeven kinderen die allemaal gymnasium alfa deden en pianoles kregen. Dat bleek een prima basis: hij werd onder andere accountant van CSM, Elsevier en Océ, vennoot bij PwC, hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, bestuurder van IFAC en raadsadviseur bij het ministerie van Justitie (op het gebied van jaarrekeningrecht en accountancy). Met zijn 92 jaar is hij de Kraste Knar tot nu toe in deze rubriek. "De rode draad in mijn carrière is geluk. Ik heb nooit hoeven solliciteren en ben steeds gevraagd voor alle mooie functies die ik heb bekleed."

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

‘Hoe ik het allemaal deed, weet ik eigenlijk niet meer’

Baks vader was accountant en senior partner bij Nijst & Co., een voorloper van EY. Hij bracht het kantoor op een hoog niveau in de Randstad. De accountancy is Gijs dus al vanaf zijn vroege jeugd niet vreemd. Toch vertelde vader Bak niet gedetailleerd over zijn werk, want de geheimhoudingsplicht was hem heilig. De jonge Gijs krijgt echter zeker mee dat een accountant een zeer gevarieerd pallet aan ervaringen opdoet. Desondanks ziet hij niet reikhalzend uit naar een bestaan als accountant. "Met gymnasium alfa lag het niet voor de hand om voor een economische studie te kiezen. Ik ging economie en accountancy studeren omdat ik alle andere studies minder aantrekkelijk vond. Ik deed dus eigenlijk een negatieve beroepskeuze."

Na zijn doctoraal vervult Bak de militaire dienstplicht en start daarna met zijn accountantsopleiding. "De beste baan die ik volgens mij tijdens de opleiding kon hebben, was bij een groot bedrijf. Dat werd de accountantsdienst van Philips. Philips had een paar toonaangevende mensen binnen de gelederen die flink aan de weg timmerden op ons vakgebied, zoals Goudekot en Louwers. Ik vond dat ik beter bij dat soort toppers kon gaan zitten, dan onder grote tijdsdruk te sappelen bij een accountantskantoor."

Na Philips komt Bak terecht bij De Haan Stol, een voorloper van Van Dien en PwC. Daar komt hij te werken bij Bob Frielink, een grote naam uit de Nederlandse accountancy. "Ik volgde al colleges bij Frielink. Hij had een medewerker die ik kende vanuit mijn studietijd en die vroeg mij om eens samen te borrelen, om bij te praten. Dat was heel gezellig en we spraken over van alles. Pas later hoorde ik dat Frielink een medewerker op staande voet had ontslagen vanwege gesjoemel met reis-declaraties. Frielink had toen blijkbaar aan mijn studievriend gevraagd of hij mij kende, want hij vond mij wel een geschikte student. En toen is besproken dat hij mij zou proberen in te lijven. Dat heeft dus gewerkt."

Er volgt een boeiende carrière als accountant, met veel grote cliënten en internationale bestuurlijke betrokkenheid bij regelgevers en toezichhouders. Bak is ook academisch behoorlijk actief, eerst als lector aan de Universiteit van Amsterdam, bij de fameuze Starreveld, en later als hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, als hoogleraar accountancy.

IOSA

Bak heeft veel van zijn herinneringen al opgetekend in een stapel *libri amicorum*. Volgens hem was dit interview dus eigenlijk niet nodig. Toch wil hij graag de aandacht vestigen →

‘Frielink had toen blijkbaar
aan mijn studievriend
gevraagd of hij mij kende,
want hij vond mij wel een
geschikte student.’



KRASSE KNARREN

op enkele belangrijke zaken. De eerste kwestie is een voorbeeld van hoe een gebeurtenis van enkele minuten tot een positieve 'aardverschuiving' kan leiden. "Begin jaren tachtig is de tweefasenstructuur geïntroduceerd. Dat was ingrijpend voor de postdoctorale accountancyopleidingen want studenten moesten zelf de studie gaan bekostigen, al dan niet vergoed door de accountantskantoren. Ik was in die periode voorzitter van het periodiek overleg tussen de accountantsopleidingen. We moesten door de wijziging de hoogte van het collegegeld gaan vaststellen. We vergaderden hierover en besloten op basis van onderzoek door een commissie dat het collegegeld 3.600 gulden per jaar zou worden. Jan Klaassen (hoogleraar aan de Vrije Universiteit) kwam pas na de start van de vergadering binnen en we zeiden dat er al een besluit was genomen over de hoogte van het collegegeld. Hij vroeg of we er rekening mee hadden gehouden dat we vanuit die middelen eigenlijk ook onderzoek zouden moeten financieren. Daaraan hadden we nog geen aandacht besteed en er werd binnen enkele minuten met een natte vinger besloten om het bedrag te verhogen naar 4.500 gulden per jaar. In Tilburg werd dat onderzoeksgeld geoormerkt en opgespaard. Bij de meeste andere universiteiten ging het gewoon in de grote pot. Toen ik begin jaren negentig vakgroepvoorzitter accountancy werd in Tilburg, vroeg onze decaan wanneer er eindelijk eens iets ging gebeuren met het sterk groeiende geldbedrag ten behoeve van onderzoek. Het was een unieke situatie, want hoe vaak komt het voor dat je geld over hebt in plaats van dat je ernaar moet vragen? Ik heb toen een advertentie geplaatst voor wetenschappelijk medewerkers, die twee dagen per week een aanstelling zouden krijgen om een promotietraject te volgen. Daar kwamen ongelofelijk veel reacties op, wel 45, en ik heb een bijeenkomst georganiseerd waarvoor al die mensen werden uitgenodigd in Tilburg. Bijna alle genodigden en twaalf hoogleraren waren daarbij aanwezig en die hebben met elkaar gesproken op een soort open promotiemarkt. Daar zijn vele promotietrajecten uit voort gekomen, met tien promoties als resultaat. Het project heette IOSA: Inhaalslag Onderzoek Sectie Accountancy. Hier ben ik eigenlijk het meest trots op in mijn carrière en dat is dus te danken aan een korte opmerking van Jan Klaassen. Ik had nooit kunnen voorzien dat het zo zou verlopen en ik vond het geweldig. Vooral vanwege IOSA ben ik op mijn zestigste gestopt als accountant en heb mijn aanstelling in Tilburg van één dag per week vervolgens uitgebreid naar bijna fulltime. En dat terwijl men meestal een omgekeerde tendens zag bij hoogleraren."

IFAC

De tweede gebeurtenis die Bak wil aanhalen, betreft hoe hij betrokken raakte bij de internationale regelgeving. "In oktober 1978 vond het Accountantswereldcongres plaats



in Sydney, waar ik overigens zelf niet bij was. Die wereldcongressen waren de gelegenheid om internationaal contacten te onderhouden, want alles ging toen nog per brief, telefoon en fax. In de zijlijnen van het congres werden allerlei bijeenkomsten belegd van internationale gremia. De landelijke beroepsorganisaties hebben daar in 1978 bij elkaar gezeten om IFAC op te richten. Ook spraken accountantskantoren, waaronder Van Dien waar ik werkte, daar over internationale samenwerking. In de week na het congres veranderde er voor mij toen veel. Henk Volten, die als directeur van het NIVRA het congres had bezocht, vroeg mij om plaats te nemen in het op te richten IAPC (International Auditing Practices Committee). Twee dagen later kwam Bram Bakker, onze kantoorvoorzitter, naar mij toe en zei dat samen met Deloitte Haskins & Sells was besloten om wereldwijd iets te gaan doen aan het harmoniseren van onze gezamenlijke internationale opdrachten. Ieder land had toen namelijk nog zijn eigen controleaanpak en om vooruit te kunnen, moest daar iets aan gebeuren. Ik ben toen gevraagd om daaraan bij te dragen. De twee mannen wisten blijkbaar niet van elkaar dat

‘Ieder land had nog zijn eigen controleaanpak en om vooruit te kunnen, moest daar iets aan gebeuren.’



‘Er was helemaal geen besef meer van wat de oorsprong was van het ontstaan van de adviestak.’

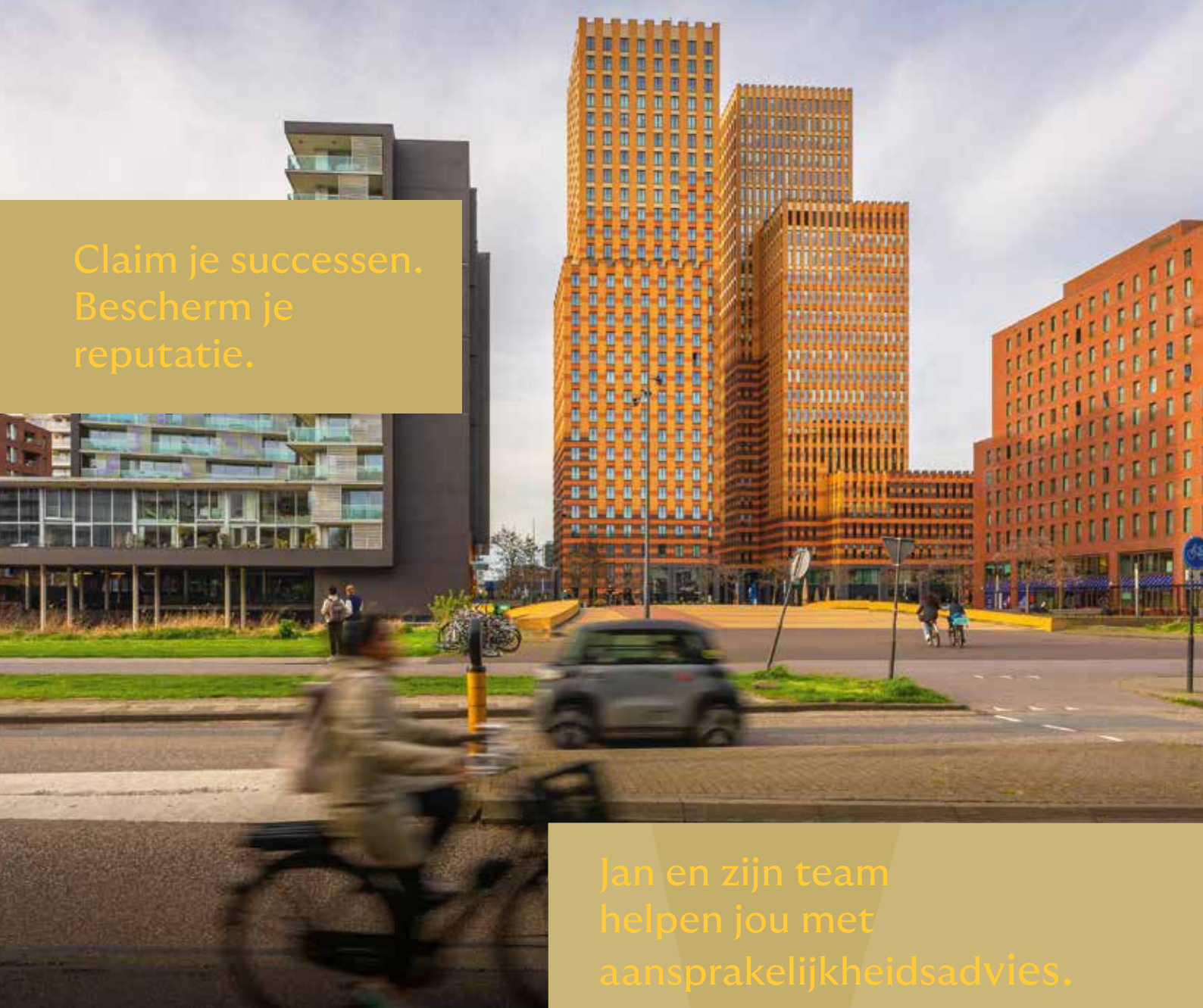
concept op het gebied van de verklaring. Dat was een probleem, omdat er enkele dissidenten waren met grote bezwaren. En ik moest zelf vanuit het NIVRA ook tegenstemmen, waarmee ik helemaal niet blij was. Er zou in de accountantsverklaring komen te staan dat de controle was uitgevoerd volgens de geldende controlestandaarden en dat zou ingaan tegen onze beroepsopvattingen. Het verzet bleef uiteindelijk in de minderheid, gelukkig, want niet lang daarna werd de verwijzing naar de standaarden gemeengoed. Het NIVRA had hiervan dus eigenlijk niet zo’n breekpunt moeten maken.”

ze mij daarvoor hadden gevraagd. Maar ik was ambitieus genoeg en ik had er lol in. Ik zat dus binnen een week in twee internationale commissies. Zo kwam ik in het internationale circuit terecht. Vanaf 1979 reisde ik hiervoor de wereld rond. Na IFAC en Deloitte Haskins & Sells volgden de EU en mijn rol als raadadviseur van Justitie. Daarnaast had ik uiteraard mijn eigen praktijk. Hoe ik het allemaal deed, weet ik eigenlijk niet meer.”

Heeft u nog een bijzondere herinnering aan die IAPC-periode?
“Laat ik er een noemen uit mijn tijd als voorzitter. Het is goed om te zeggen dat de totstandkoming van de standaarden - toen nog *guidelines* - door IFAC zodanig was ingesteld dat de IAPC op eigen gezag richtlijnen mocht uitgeven. Dat hoefde niet via het centrale bestuur te verlopen, zoals dat wel nodig was voor andere commissies. Dat was gedaan om te verhinderen dat er te veel politiek in de richtlijnen terecht zou komen. Er was in de commissie een driekwart meerderheid van de stemmen nodig en drie mensen konden een voorstel al tegenhouden. Het was dus nogal wat om te zeggen als je niet meedeed. Vanaf het begin van de commissie hanteerde mijn voorganger de strategie dat niet moest worden begonnen met richtlijnen op het gebied van de accountantsverklaring. We moesten eerst met huis-, tuin- en keukendingen aan de slag, zoals het aanvaarden van een opdracht en dossiervorming. Via interne controle kwam men dan uiteindelijk wel bij de accountantsverklaring terecht, waar de tegenstellingen natuurlijk voor het oprapen lagen. Toen ik begon als voorzitter moest ik starten vanaf een gewijzigd

Adviesfunctie

“Ik ben intensief bezig geweest met de adviesfunctie van de accountant. Ik gaf college over de grondslagen van het accountantsberoep. Dat ging niet over controletechniek, maar meer over ethiek, over hoe de controle in het maatschappelijk bestel is ingepast. Daarbij kwam ook de verhouding tussen advies en controle aan bod. Ik beschreef dan meestal de maatschapsvergaderingen bij De Haan Stol in mijn beginjaren, waarin veel tijd werd besteed aan problemen die vennoten tegenkwamen bij hun controles. Die problemen hadden te maken met verschillende vakgebieden, bijvoorbeeld pensioenen, automatisering of fiscale zaken. Al snel ontstond de roep om echte specialisten aan te trekken. Frielink wilde dat trouwens nooit, want die kon alles. Frielink stuurde mij als eerste klus zelfs naar een papierfabriek om daar de administratie te automatiseren. In 1963! Hij had contact met Elektrologica, de fabrikant van de eerste computer van Philips. Die deden aan *outsourcing* en kwamen assisteren. Daar was ik een paar jaar mee bezig. Frielink vond dat je dat met je opleiding administratieve organisatie prima kon. Hij kwam nog uit de school dat de inrichting van de administratie belangrijker was dan de controle daarvan. Maar goed, de specialismes ontwikkelden zich sterk binnen de accountantskantoren. Ze zijn ontstaan vanuit de behoeften van de accountant die ze tijdens hun controle tegenkwamen. De specialisten werden eerst ingehuurd en later kwamen er adviesafdelingen, ook door middel van fusies. Op die manier is de accountantscontrole uiteindelijk maar één afdeling geworden in het *grid* van diensten. En toen kwam het →



Claim je successen.
Bescherm je
reputatie.

Jan en zijn team
helpen jou met
aansprakelijkheidsadvies.

Als accountant heb je precisie hoog in het vaandel staan. Toch is een fout zo gemaakt en je weet als geen ander welke gevolgen dat kan hebben voor jouw klant, maar ook voor jouw eigen kantoor. Een beroepsaansprakelijkheidsverzekering beschermt alles wat je als accountant hebt opgebouwd.

Jan en zijn team helpen je met het analyseren van de risico's, het advies voor een passende verzekering en juridische bijstand in het geval van een eventuele schadeclaim. Wij zijn de partner waarmee jij jouw ambities kunt waarmaken.



E businessprofessionals@howdennederland.nl
W www.howdennederland.nl

HOWDEN
Our People Make it Possible



‘Een big four is geen warenhuis waarbij je zomaar een afdeling weg kunt halen.’

Enron-schandaal. De oorzaak van dergelijke schandalen werd neergelegd bij de adviespraktijken van de grote kantoren. Er was helemaal geen besef meer van wat de oorsprong was van het ontstaan van de adviestak. Het was een verkeerde analyse. SEC-voorzitter Levitt heeft proberen te voorkomen dat ongelukken zouden gebeuren als gevolg van het misbruik van *special purpose entities*, zoals bij Enron. Naar zijn kritiek werd echter niet geluisterd door de FASB, de politiek en de bedrijfs- en accountantslobby. Dat is de daadwerkelijke reden voor de problemen, die lag dus niet bij de adviestak.”

Had u een oplossing voor dit voortdurende discussiepunt?

“Je moet alle specialisten een keer per jaar in de planningsvergadering van het auditteam laten vertellen wat ze allemaal doen bij de desbetreffende cliënt. De kennis over de verschillende specialistische opdrachten is van wezenlijk belang om het controlerisico te kunnen bepalen. Je krijgt daarmee een veel betere risicoanalyse. Dat is belangrijker dan *Chinese walls*. Het bijkomende voordeel zou kunnen zijn dat veel van de adviesopdrachten daardoor helemaal niet terechtkomen bij de adviesafdelingen van de kantoren, puur omdat de cliënt

het niet wil. Deze gedachte heb ik vaak proberen in te brengen, maar de brede opvatting was overal dat de consultancy moest worden verwijderd. Ik vond en vind dat dus een foute beslissing, het is op verkeerde gronden gebaseerd. De bedoeling van het hebben van specialisten was juist andersom. Een big four is geen warenhuis waarbij je zomaar een afdeling weg kunt halen. Je hebt als auditors niet alle expertise in eigen huis die je nodig hebt voor de controle.”

Welk van uw inspanningen heeft onvoldoende opgeleverd?

“Dan denk ik vooral aan het rapport *De reikwijdte van de accountantsverklaring* uit 1978. Het was een klus van lange adem, waaraan we met een NIVRA-commissie wel vijf jaar werkten. Het is ontstaan in de tijd dat als er iets ergens misging heel vaak werd gezegd dat er eigenlijk een accountant naar zou moeten kijken, zoals ook werd gesteld in het rapport *De accountant, morgen* van de Commissie Toekomstverkenning. Maar ik had veel kritiek op dat rapport. De accountant zou een informatiemakelaar moeten worden en zou zelfstandig informatie over ondernemingen moeten gaan rondbazuinen. Dat moest echt veel beter worden onderbouwd. Wij hebben toen een inventarisatie gedaan van de bestaande concrete suggesties, voorstellen en oproepen aan het beroep, zoals die te vinden waren in kranten, tijdschriften en andere bronnen. We keken met een vaktechnische blik of die zaken in wezen al onderdeel uitmaakten van de accountantsverklaring. En als dat niet zo was of ze dan zouden kunnen worden toegevoegd; al dan niet aan de hand van aparte opdrachten. We keken ook naar de consequenties die dat zou hebben voor de opleiding en de organisatie van de accountantskantoren. Tot mijn verdriet is er weinig mee gedaan. Het werd niet erg enthousiast ontvangen. Het rapport had een goede basis kunnen bieden voor beleid van kantoren en het NIVRA om de attestfunctie te verbreden. Dat is daarna gelukkig ook wel gebeurd, maar ik denk dat hier en daar het wiel opnieuw is uitgevonden. Dat is jammer.”

Heeft u nog een wijze les voor accountants?

“Misschien een die in het verlengde ligt van het voorgaande project. De Commissie Toekomstverkenning beriep zich graag op Limpergs vertrouwenstheorie, maar zij legden de klemtoon verkeerd. Dat heb ik daarna veelvuldig voorbij zien komen. Limperg bedoelde de vertrouwensman van het *maatschappelijk verkeer*, dus niet alleen van de opdrachtgever. De commissie maakte er *vertrouwensman* van het maatschappelijk verkeer van, dus een soort belangenbehartiger. En dat was duidelijk niet Limpergs bedoeling. De les hierbij is: ook in het Nederlands kun je met de klemtoon de betekenis van een woord of zin drastisch veranderen, zonder dat het in de schrijftaal opvalt. Dat kan vervolgens een heel eigen leven gaan leiden. Zo toon ik toch nog even mijn gymnasium alfa-achtergrond.” ←

Accountants hebben van oudsher aandacht voor fraude en voor continuïteit. Dat zijn immers twee onderwerpen die zeer relevant zijn voor gebruikers van jaarrekeningen. De laatste jaren is die aandacht groter of nadrukkelijker zichtbaar geworden, onder meer door de verplichting om bij wettelijke controleopdrachten in de controleverklaring te rapporteren over de controleaanpak omtrent fraude en continuïteit.

TEKST ALBERT BOSCH* BEELD SHUTTERSTOCK

Fraude en continuïteit: brothers in arms

Daarnaast bracht de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in de afgelopen jaren enkele rapporten uit over de werkzaamheden van de accountant inzake fraude. En meer recent publiceerde de AFM een *Verkenning naar de aanpak van (dis)continuïteit in wettelijke controles*. Fraude en continuïteit lijken in beginsel losstaande onderwerpen, maar zijn dat niet. Fraude kan namelijk resulteren in continuïteitsproblemen. En omgekeerd: continuïteitsproblemen kunnen een *trigger* zijn om te frauderen. Niet elke fraude brengt een onderneming direct in continuïteitsproblemen. Toen Pathé ontdekte dat zij in 2018 was opgelicht voor € 19 miljoen was dat even slikken, maar in het boekjaar 2018 werd nog wel € 10 miljoen winst gemaakt; al was dit wel beduidend lager dan de € 22 miljoen het jaar ervoor en de ruim € 24 miljoen het jaar erna. Jachtenbouwer Hakvoort Shipyard ondervond een fraude door een boekhouder, ter grootte van € 1,9 miljoen, over meerdere jaren. Vanaf 2021 is het eigen vermogen van de botenbouwer negatief, maar niet of niet alleen door de fraude. De sindsdien in de jaarrekening onder de toelichting op de continuïteit opgenomen verwachting “dat de resultaten op de komende projecten zich positief zullen ontwikkelen” refereert dan ook terecht niet aan de fraude.

Attractie

Het lag anders bij Imtech. In februari 2013 werd bekend dat sprake was van een omvangrijke fraude bij de bouw van een pretpark in Polen. Imtech meldde in haar jaarrekeningen 2013 en 2014 dat de fraude “a serious financial impact” had op Imtech en haar stakeholders. Zo’n 2,5 jaar later ging Imtech failliet. Wat niet hielp, was dat in 2014 ook nog een

fraude in Duitsland werd ontdekt. Het pretpark kwam er niet, maar Imtech werd voor de curatoren wel een attractie, gelet op de kritiek nadien op hun beloningen. Enkele andere bekende voorbeelden van bedrijven die (mede) door fraude in continuïteitsproblemen kwamen zijn Wirecard, Steinhoff en Enron. Bij deze bedrijven was sprake van een vorm van frauduleuze financiële verslaggeving (de eerste vorm van fraude genoemd in COS 240.3), om de prestaties beter te laten lijken en de beurskoers op te drijven. Als bedrijven dergelijke fraudes niet afbouwen, wordt de gecreëerde situatie op enig moment onhoudbaar. De interactie tussen fraude en continuïteit ligt echter vaker andersom: fraude om continuïteitsproblemen te maskeren. Het meest klassieke voorbeeld daarvan is de fraude door Lodewijk Pincoffs. Zijn handelsbedrijven waren verliesgevend, maar om dit te maskeren presenteerde Pincoffs winsten in de jaarrekeningen van beide bedrijven. Al was de leugen nog zo snel, de waarheid achterhaalde ook Pincoffs wel.

‘De rationale om verslaggevingsfraude te plegen is niet geheel onlogisch; het redden van een bedrijf en daarmee behouden van werkgelegenheid is een nobel doel.’



Bedrijven die hun prestaties achteruit zien gaan, moeten het tij proberen te keren. Lukt dat niet goed of tijdig, dan ontstaat op enig moment bij het management druk om verslaggevingsfraude te plegen; bijvoorbeeld door opbrengsten eerder te verantwoorden, kosten te activeren, of door (bij) te sturen in jaarrekeningposten met een schattingselement. Het management is ook in een positie om dergelijke fraude te plegen. En ook de rationale om dergelijke fraude te plegen is niet geheel onlogisch; het redden van een bedrijf en daarmee behouden van werkgelegenheid is immers een nobel doel. En zo zijn in situaties van continuïteitsproblemen de drie elementen van de ‘fraudedriehoek’ prominent aanwezig.

Voorportaal

Wat ik opmerkelijk vind, is dat in COS 240 (Fraude) geen verwijzing of koppeling is opgenomen naar het begrip continuïteit. En omgekeerd, in COS 570 (Continuïteit) is geen verwijzing of koppeling opgenomen naar het begrip fraude. Maar juist in situaties waarin de accountant bij de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling concludeert dat sprake is van scenario 2 (onzekerheid over continuïteit) of scenario 3 (ernstige onzekerheid over

continuïteit), zoals beschreven in NBA-handreiking 1151, ontstaat er een soort voorportaal voor verslaggevingsfraude. Die situaties vragen om nóg meer invulling van de vereisten 32, 33 en 34 uit COS 240, die zien op *management override* (managementfraude). Het meest lastige bij continuïteitsproblemen is wellicht niet de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling zelf, maar de vertaling van deze situatie naar de verzwaarde invulling aan genoemde vereisten uit COS 240. Een concreet voorbeeld lijkt mij de controle van busfabrikant Ebusco, waar naast ernstige onzekerheid over continuïteit ook sprake is van verzwakte interne beheersing (getuige de oordeelonthouding bij de jaarrekening 2024). Alle ‘ingrediënten’ voor verslaggevingsfraude lijken daar aanwezig.

Als een faillissement bijna onafwendbaar is en de bestuurders daaraan toegeven, wil het nog wel eens gebeuren dat zij fraude plegen door oneigenlijke onttrekking van middelen (de tweede vorm van fraude genoemd in COS 240.3). Dit kan door activa tegen een te lage prijs uit de onderneming te halen, of door met de resterende liquiditeiten specifieke schulden van de onderneming, bijvoorbeeld die aan henzelf, alvast terug te betalen. Curatoren zien dit regelmatig bij de afhandeling van een faillissement en kunnen dergelijke handelingen laten vernietigen via de *actio pauliana*, dat stamt uit het Romeins privaatrecht.

Zo zien we maar weer, fraude is bepaald geen nieuw fenomeen. Resumerend: bij twijfels over de continuïteit is het helemaal opletten voor de accountant. En ik verwacht dat dit in continuïteit zo zal blijven. ←

Noot

* Albert Bosch RA is partner bij V&A accountants-adviseurs en verbonden aan de accountantsopleiding van de Vrije Universiteit Amsterdam.

‘Zoek je collega’s op, als je met een vraagstuk worstelt’

De DilemmApp werd ruim tien jaar geleden geïntroduceerd en helpt accountants bij het nadenken over ethische en morele dilemma’s. Ter gelegenheid van tien jaar DilemmApp vroeg de NBA aan accountants en deskundigen binnen en buiten het vak hun gedachten over dilemma’s te delen. “Dilemma’s zijn cadeautjes. Ik wens ze iedereen toe.”

TEKST **PETER STEEMAN** BEELD **SHUTTERSTOCK**

Om dilemma’s hangt een sfeer van ongemak, aldus algemeen directeur Liane Vlaskamp van de NBA. “Het voelt niet fijn om onzeker over iets te zijn. Dat is ook een kwestie van perceptie. Misschien spreken we te snel van een dilemma. Wanneer je een vraagstuk omdoopt in een dilemma ervaar je het direct als lastig, maar een ingewikkelde puzzel oplossen is ook gewoon interessant en leuk.” De NBA-directeur noemt het ook goed als accountants in situaties komen waarin ze worden uitgedaagd. Je kunt er je professionaliteit op los laten, meent zij, en je hoeft het niet alleen te doen. “Zoek je collega’s op, als je met een vraagstuk worstelt. Het voelt misschien alsof je je daarmee kwetsbaar opstelt, maar ik heb geleerd dat mensen daarop heel positief reageren.”

Sandra Schreuder, voorzitter van de Accountantskamer, denkt dat het aantal tuchtklachten kan verminderen als accountants meer met dilemma’s aan de slag gaan. “Een dilemma wordt kleiner als je er naar kijkt. Als je wegstapt, wordt hij groter. Je moet het probleem samen afpellen en kijken naar alternatieven. Het zou goed zijn als accountants er meer voor open staan. Ze vinden het vaak lastig en willen het wegedeneren, terwijl je beter de tijd kan nemen om het gesprek er over aan te gaan.”

DILEMMA: BELANGRIJKE KLANT LAPT REGELS AAN ZIJN LAARS

Je bent directeur-eigenaar van een klein accountantskantoor. Een van jouw klanten, een groothandel in metalen, moet voor het eerst verplicht over ESG rapporteren. De ceo heeft je toevertrouwd dat hij het onzin vindt en niet van plan is daar veel tijd en geld in te steken.

Je hebt als accountant een meldplicht als een cliënt zich niet houdt aan wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is hij jouw grootste klant, goed voor ruim een kwart van je omzet. Als je afscheid van hem neemt, vind je in de regio waar jouw kantoor actief is niet snel een klant van hetzelfde kaliber.

Wat doe je?

1. Je voert een gesprek met de ceo waarin je hem op jouw verantwoordelijkheid en het algemeen belang wijst. Je geeft aan dat je een meldplicht hebt.
2. Je besluit dat je op dit moment deze klant niet kan missen en doet of je neus bloedt.
3. Je adviseert de klant zijn bedrijf op te splitsen, zodat hij niet meer aan de verplichting hoeft te voldoen om over ESG te rapporteren.
4. Je doet iets anders.

Cadeautjes

“Dilemma’s zijn cadeautjes”, stelt Leen Paape, emeritus hoogleraar corporate governance en toezichthouder. “Ik wens ze iedereen toe. Wat doe je bijvoorbeeld als een directeur aan jou als accountant vraagt om op zoek te gaan naar een *loophole* in de belastingwetgeving? Dat is op dat moment natuurlijk geen fijne situatie, maar het biedt wel de mogelijkheid om je kompas te ijken. Ga ik hier linksaf of rechtsaf?” Ook Paape benadrukt dat je als accountant niet met zo’n dilemma in je eentje gaat worstelen. “Zoek ruggespraak. Dat hoeft niet per se een directe collega te zijn. Soms is het juist een voordeel om een dilemma met een buitenstaander te bespreken. Het kan een vriend of je partner zijn.”

Volgens Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement aan Erasmus Universiteit Rotterdam, hoort een dilemma pijn te doen. “Je moet twee waarden hoog houden die onverenigbaar zijn: loyaliteit versus de waarheid. Of kwaliteit versus snelheid. Moet je een milieuwet overtreden, of rode cijfers schrijven? Dat zo’n keuze schuurt, heeft met ethiek te maken. Zonder ethiek heb je er geen last van.”

Tijd nemen

Dilemma’s vragen tijd om over na te denken, dus moet je je oordeel soms opschorten en meer tijd nemen. “Een dilemma loopt niet weg. Bespreek het met degene die er de gevolgen van ondervindt. Noem een dilemma geen vraagstuk, want dan haal je de druk eraf.” Ook Kaptein benadrukt dat het goed is om niet alleen met een dilemma rond te lopen. “Deel het dilemma met je collega’s. Het kan een leidinggevende zijn, maar de input van een junior is net zo waardevol. Ook het thuisfront is een waardevolle spiegel. Als je een dilemma aan een ander uitlegt, hoor je of je redeneratie hout snijdt.”

Kaptein was ruim tien jaar geleden één van de bedenkers van de DilemmaApp. “Ik zocht iets om het dilemmabewustzijn over langere tijd te trainen. In de praktijk blijft de aandacht vaak beperkt tot een workshop over dilemma’s. Dat is iets eenmaligs. Met die app smeer je het uit over de tijd. De crux is dat alle deelnemers een dilemma tegelijk bespreken. Je kan kijken wat anderen er van vinden. Collectief ➡

‘Soms is het juist een voordeel om een dilemma met een buitenstaander te bespreken.’

DILEMMA: AD HOC AI

Je bent accountant bij een middelgroot kantoor. Voor een klant die bezig is met een bedrijfsovername moet snel een *due diligence*-onderzoek worden uitgevoerd. Er is haast bij.

Je komt erachter dat je team om tijd te winnen generatieve AI heeft gebruikt. In het dossier ontbreekt een *audittrail* en de uitkomsten van de generatieve AI-tool zijn niet gevalideerd. Je hebt jouw bedenkingen bij deze werkwijze. Vertrouwen we niet te veel op technologie? En hoe veilig is het gebruik van een online AI-tool?

Wat doe je?

1. Je gaat niet verder met de afronding van het *due diligence*-onderzoek.
2. Je gebruikt de door AI-gegenereerde uitkomsten in het onderzoeksrapport.
3. Je vermeldt expliciet dat AI is gebruikt en onderzoekt of er geen regels zijn overtreden door het delen van cliënt-informatie met een AI-tool.
4. Je doet iets anders.



naar een dilemma kijken, opent het gesprek. Het maakt het laagdrempelig. Het geeft mensen net dat duwtje in de rug om het er met elkaar over te hebben.”

Chris Fontein, eerder één van de twee Kwartiermakers toekomst accountancysector, is naar eigen zeggen “dol op dilemma’s” en zou als bestuurder willen dat ze meer worden gedeeld. “Medewerkers willen je graag panklare oplossingen presenteren. Dat lijkt daadkrachtig, maar dilemma’s brengen juist iets extra’s. Het scherpt je analyse. Het dwingt je om je gedachten te ordenen.”

Zijn mede-kwartiermaker Marlies de Vries promoveerde op een onderzoek waarin zij onder andere keek naar lastige situaties die trainees meemaakten in hun eerste jaar. “Ze worstelen vooral met situaties waarin er spanning is tussen de kwaliteit van het werk en de tijdsdruk. Je wilt je werk goed doen, maar de leidinggevende zegt dat het op tijd af moet. Negentig procent spreekt zich in zo’n geval niet uit.

TIEN JAAR DILEMMAPP

De DilemmApp van de NBA bestaat tien jaar. Door de beroepsorganisatie is dat jubileum in het afgelopen jaar gememoreerd met een serie interviews. Ter afsluiting van het jubileum is een publicatie uitgebracht, die is aangeboden aan het bestuur.

De DilemmApp leert accountants om te gaan met tegen-gestelde waarden of belangen bij het nemen van beslissingen en zet aan tot reflectie op gemaakte keuzes. Inmiddels hebben al duizenden accountants de app op hun mobiel geïnstalleerd. Hoewel de app oorspronkelijk werd ontwikkeld voor accountants in business, is hij tegenwoordig vooral populair in de openbare praktijk. Uit een enquête onder NBA-leden blijkt dat zo’n 90 procent regelmatig worstelt met een dilemma. Hulp wordt vooral gezocht bij collega’s, de afdeling vaktechniek (mits aanwezig) of een compliance officer. Ruim 40 procent van de ondervraagden gaf aan de app wekelijks tot eens per maand te raadplegen.

Ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van de DilemmApp vroeg de NBA een flink aantal deskundigen binnen en buiten het beroep om hun gedachten over dilemma’s te delen en ook zelf een dilemma te bedenken. Die reeks interviews is gedurende het jubileumjaar verschenen op nba.nl. Als afronding van de interviewreeks is een publicatie uitgebracht, waarin een aantal van de gehouden interviews is opgenomen. Meer informatie over de DilemmApp is beschikbaar via nba.nl.



‘Negeer je de uitkomst van het AI-model, of ga je verder zoeken en haal je de deadline niet?’



Laat ik maar doen wat de leidinggevende wil. Daar kunnen mensen lang last van hebben. Waarom heb ik mijn mond niet open gedaan?”

AI

Het toenemende gebruik van kunstmatige intelligentie (AI), ook in het accountantsberoep, zorgt voor nieuwe dilemma’s. Volgens Jan Bouwens, hoogleraar accounting aan de UvA, is het uitgesloten dat je als accountant AI laat oordelen over een accountantsvraagstuk. “Stel dat je de klant hebt beloofd dat hij morgen de conclusie met betrekking tot het *financial statement* ontvangt. Bij je laatste check met een AI-tool haalt deze je oordeel onderuit. Wat doe je in zo’n geval? Negeer je de uitkomst van het AI-model, of ga je verder zoeken en haal je de deadline niet?” Coen Bongers, secretaris van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA), ziet zeker voordelen van gebruik van AI in het onderwijs. Maar AI moet niet al het werk van studenten gaan overnemen. “Om te kunnen boekhouden heb je kennis nodig, maar je moet ook oefenen om de materie te doorgronden. Als die boekhouding geautomatiseerd wordt gevoerd en de foutenanalyse wordt ondersteund door AI, maakt de student die meters niet meer”, aldus Bongers. “Gelukkig is datgene waarvan je het meeste leert - moeilijke gesprekken, stevige discussies, onderlinge communicatie - nu nog niet na te bootsen met AI. Trainees moeten naast een verslag ook hun eigen dilemma’s formuleren. Als ze dat met ChatGPT hebben gedaan, prik je daar zo doorheen.” ←

Op vrijdag 4 juli 2025 legde Axel Brown (35), junior manager in de auditpraktijk bij Forvis Mazars, de beroepseed af bij de NBA. "Het afleggen van de eed voelt als het horen van een fluitsignaal na een gewonnen voetbalwedstrijd."

'WAT ME OVER DE STREEP TROK: DE VARIATIE, DE UITDAGING EN DE GROEI'

Wanneer besloot je om accountant te worden?

"Na de middelbare school was het zeer moeilijk voor mij om een keuze te maken. Daar sta ik dan met een diploma in mijn hand en geen idee waarvoor ik het wil gebruiken. Bij mijn foto in het jaarboek van mijn middelbare school staat letterlijk: 'Hij weet nog niet wat hij wil...' Uiteindelijk koos ik twijfelend voor een opleiding in accountancy, omdat het veel mogelijkheden biedt. Maar na mijn eerste stage wist ik het zeker: 'Ik wil registeraccountant worden!' Wat me over de streep trok: de variatie, de uitdaging en de groei. Vooral de groei in kennis van verschillende organisaties."

Hoe was het voor jou om de beroepseed af te leggen?

"Het voelt voor mij als het horen van een fluitsignaal na een gewonnen voetbalwedstrijd. Een euforisch moment waarnaar ik lang uitkeek. Mijn eed afleggen in het bijzijn van familie was heel bijzonder. Vooral de aanwezigheid van mijn vader uit Suriname."

Wat maakt het bijzonder om bij Forvis Mazars te werken?

"Forvis Mazars is een hele fijne plek om te werken, er heerst een oprechte mensgerichte cultuur. Elke organisatie zegt mensgericht te zijn, maar bij Forvis Mazars ervaar ik dit daadwerkelijk elke dag. Zo wordt er echt naar je geluisterd,



met je meegedacht en een werkomgeving gecreëerd die oog heeft voor jou als mens. Je krijgt ruimte voor je ontwikkeling, de arbeidsvoorwaarden zijn goed en we hebben hele leuke opdrachten in verschillende sectoren. Daarnaast heb ik er in de laatste twee jaren zoveel bijzondere mensen ontmoet. Eerst dacht ik: 'Wat een toeval, zoveel toppers onder één dak!' Maar inmiddels zie ik dat het geen toeval is, het komt door de mensgerichte aanpak."

Zijn er thema's waarvoor je je bijzonder interesseert?

"Ik vind fraude een super interessant onderwerp. Daarom heb ik een interne opleiding tot fraudecoach doorlopen. Naast mijn reguliere werkzaamheden ondersteun ik zo controleteams bij het opstellen van een frauderisico-analyse. Een ander thema dat ik interessant vind, is onderwijs. Ik ben al een aantal jaren actief als corrector bij de UvA, voor het vak auditing & assurance. Ik heb de ambitie om op de vrijdagen voor de klas te staan. Ik kijk nu naar manieren waarop ik dat kan realiseren."

Wat zie je jezelf over tien jaar doen?

"Over tien jaar zie ik mijzelf nog steeds werken in de accountancy. Het zou natuurlijk het mooiste zijn als ik dan zelf mijn handtekening mag zetten op de controle-verklaring." ←



**De NBA nam weer bij
heel wat nieuwe collega's
de beroepseed af.**

Op 5 september 2025 legden 23 geslaagden de eed af:

Marcel Aerts, Nafiye Aydoğdu, Berend Bakker, Jamshed Bawar, Johan de Boer, Florian Damsté, Bart van Ekeren, Pieter Hoogwerf, Albert Koffeman, Wesley Maquiné, Demi Martens, Jarno Meulenbeek, Josje Radstake, Michelle Rekers, Emmanuel Salib, Aslem Sewbalak, Mirjam Slood-Nieboer, Steven van der Spek, Maxime Stijl, Enis van Stiphout, Danny Teunissen, Nicky van der Waal en Alex Waning.

Op 12 september 2025 legden 26 geslaagden de eed af:

Denis Bešlija, Bram Biesheuvel, Daan van Boeijen, Dennis Ciešlik, Karlijn de Crom-Keij, Lars van Diejen, Michael Dirks, Nick Dourlein, Linda van Gastel, Michelle Gerits, Niels Heijmans, Natascha Koning, John Lee, Johran van der Maas, Thijs van der Meel, Melissa Carolina Mendes Neves, Tim Nivard, Shikandar Sardjoe, Jenneau Schürmann, Maarten Simon, Bart Verbeet, Erwin Verkuijlen, Damiano Vrancken, Martin de Wit, Mehmet Yilmaz en Ze Ming Zhuang.

Op 19 september 2025 legden 26 geslaagden de eed af:

Janette Besselsen-van Donselaar, Dennis Bijman, Timo van den Boogaard, Kevin Bornhijm, Kas van den Broek, Stan van Eijk, Stephany Girigori, Damon Groenendijk, Sjoerd Huijs, Silvester Jaksys, Koen Kanters, Tim van de Kleut, Winston Limon, Maaïke Minnaard, Vishaal Moennalal, Fidan Morina, Michelle Ng, Koen van Os, Christiaan Peters, Floortje Schroeder, Ilias Sellami, Christiaan van der Stelt, Tygo van Straten, Ingo van der Velden, Jessica van der Vlucht en Robert Vogelsang.

Op 3 oktober 2025 legden 25 geslaagden de eed af:

Maikel Abdelmalek, Natalie Abels, Douwe van Benschop, Denis Bešlija, Matthijs Bol, Pepijn Bouwman, Hassna Darwish, Nadine Dauphin, Corné Duivenvoorden, Armond Dzulakian, Martin Elshof, Derek van der Gaag, Lévi Gardien, Ashley Klouwer, Robin van Loon, Carlo Louter, Anne-Floor van der Mark, Viënna van Niersen, Angelique van Rijn, Bob Schellingerhout, Laura Spekhorst, Kyllion Strijaards, Lisette Veldhuizen, Debby Withag en Mariëlle van Zalen-Smid.

Op 10 oktober 2025 legden 24 geslaagden de eed af:

Niels Bakker, Lean van Bennekom-van Leeuwen, Hiljan Bontkes, Mark Bosch, Mark Delsman, Mitchel Doldersum, Maurits Droogh, Perry van Herpen, Charlotte Lacroix, Lennart Leemhuis, Dylan te Lintelo, Esmee van Loon, Sean Metsch,

Serhat Özasik, Joris Pater, Robbie Redelijk, Tim Ruttchen, Niek Schoonen, Lukas Schouten, Cecilia van der Steen, Daan Stegeman, Nathan Tramper, Tim Weijmer en Angela van Westreenen.

Op 17 oktober 2025 legden 26 geslaagden de eed af:

Lars Beertsen, Jurjen Broos, Richard Buskens, Sijmen Draak, Rowena Dreese, Sander Duine, Hüseyin Duman, Christian Everaers, Hans Hazelhorst, Shichan He, Ayryn Ismaylova, Peter Klok, Mariëtte Kuiper, Stan Kuipers, Kevin Man, Esther van Marrewijk-Daverveld, Mats Molenaar, Erwin Ooijevaar, Niek Overwijn, Chau Phan, Ekaterina Stadnik, Maarten Straathof, Kyllion Strijaards, Jasper Tuinenburg, Sanne Vervoort en Sander van Voorthuizen.

Op 31 oktober 2025 legden 28 geslaagden de eed af:

Jude Afrifa, Sophie Boendermaker, Maurits van den Bogert, Jeanine Boonman-Françoïjs, Fatih Ceylan, Michael Davies, Mark Hanemaaijer, Luc Hartjes, Gijs Hendriks, Mathijs Keverkamp, Mike Kock, Laura Koorevaar, Leonie Krabman, Michel de Kruif, Nadiëh Lohuis, Tom van Meel, Rachel de Meijer, Ebbel Niks, Claudia Remmelink, Maurien Rikkert, Jochem Ronner, Emre Savsar, Lisa Seyger, Rick Streefland, Britt de Valck, Sarah Visser, Babette Vos en Stanley Wijnen.

Op 7 november 2025 legden 22 geslaagden de eed af:

Dern Alfrink, Daan Barendse, Matthew Bond, Daan van den Broek, Lennard Elenbaas, Marnix Eringa, Henry Geessink, Mark Goes, Vera Heuts, Miriam Ikajouen, Daniëlle de Jongh, Floor van Kessel, Kimberly Lensing, Eric Mac Lean, Kees van der Meij, Valérie van Nispen, Thijs Pronk, Jesse Ronden, Willem Scholten, Angelique de Stigter, William van de Werken en Remco van Wijngaarden.

Op 14 november 2025 legden 24 geslaagden de eed af:

Dietske Bastiaensen, Lars Brouwer, Manlo Chau, Mark Dorjee, Odile Gijsbers, Christian de Goffau, Dionne van Gorp, Diana van Halm Braam, Linde Heijndijk, Daan Hubert, Carla Human, Luc van den Hurk, Valeska Isidora, Stan Jansen, Anne Kampjes, Simone Koopman, Maureen Leeuw-Overmars, Carina Oh, Lars Peters, Melvin Santing, Robin Smoor, Gianno van Well, Thomas de Wit en Steffie Wouters.

Op 18 november 2025 legde 1 geslaagde de eed af:

Sue-Wen Hyman.

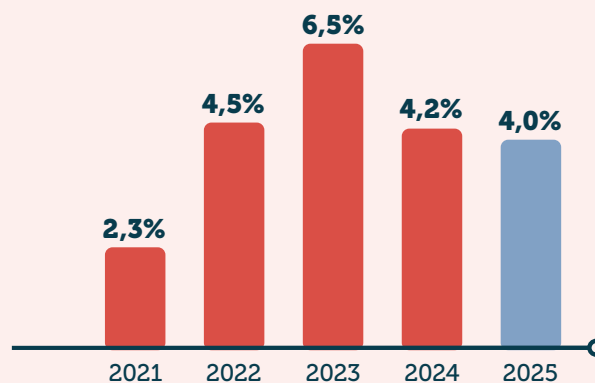
Acht nieuwe collega's hebben online de beroepseed afgelegd.

Lars Sturing (27 augustus 2025), Jermay Rampersad (1 oktober 2025), Rob Roy de Goede (2 oktober 2025), Maxime Noverraz (6 oktober 2025), Kenneth van Mechelen (22 oktober 2025), Stevie Hattu (29 oktober 2025), Jules Schutte (31 oktober 2025) en Erik van der Heijden (10 november 2025).

BECIJFERD: SECTORVOORUITZICHTEN EN AI

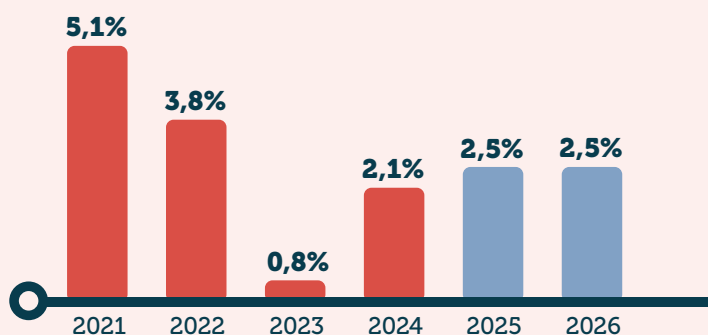
De Nederlandse accountantssector kan in 2025 en 2026 nog rekenen op stijgende tarieven en volume, verwacht ING. Maar personeelstekorten vormen een structurele rem op de groei. Om de productiviteit te verbeteren, investeren steeds meer kantoren in automatisering en AI, aldus de bank. Dat blijkt ook uit recent wereldwijd onderzoek van Wolters Kluwer: de implementatie van AI-tools in de sector is sterk gestegen, van 9 procent in 2024 naar 41 procent in 2025. Vier op de vijf kantoren willen hun investeringen in AI opschroeven.

Ontwikkeling gerealiseerde tarieven accountancy



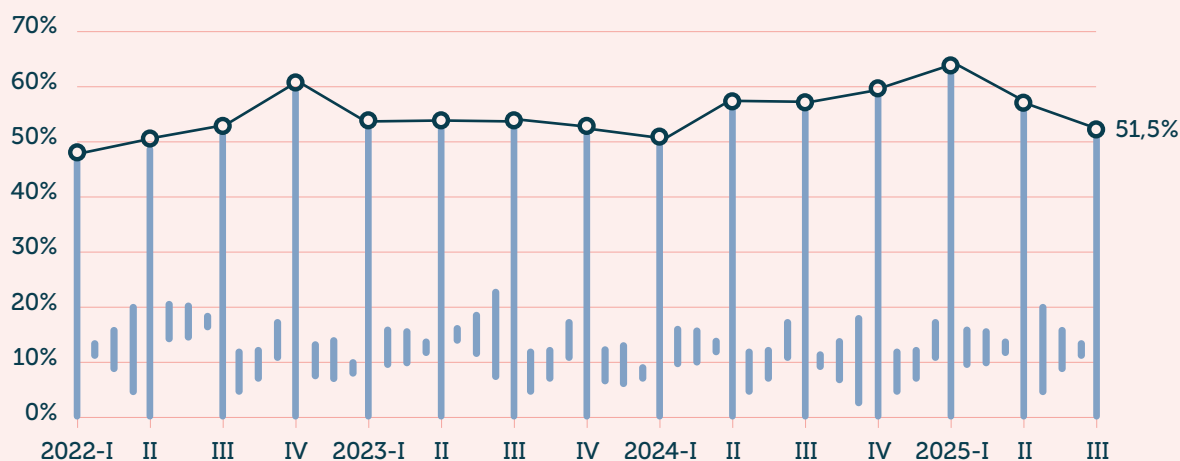
Bron: CBS, 2025 raming ING Research

Volumegroei accountancy en administratie



Bron: CBS, 2025 en 2026 ramingen ING Research

Personeelstekort als belemmering juridische en administratieve dienstverlening

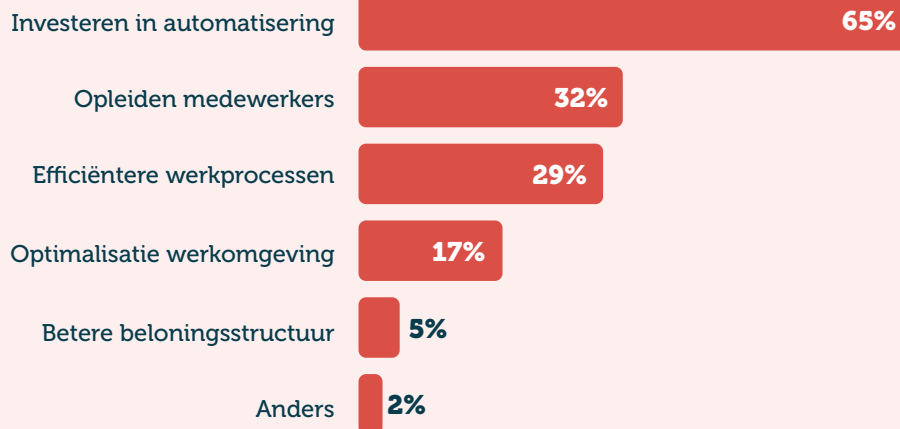


Bron: CBS/ING



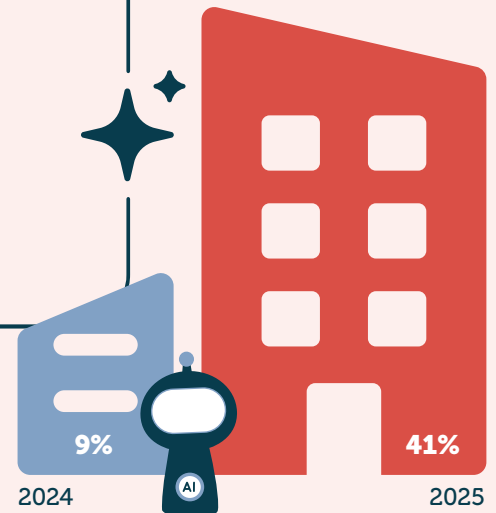
Productiviteitsverhogende maatregelen

Juridische en administratieve dienstverlening



Bron: CBS, bewerking ING Research

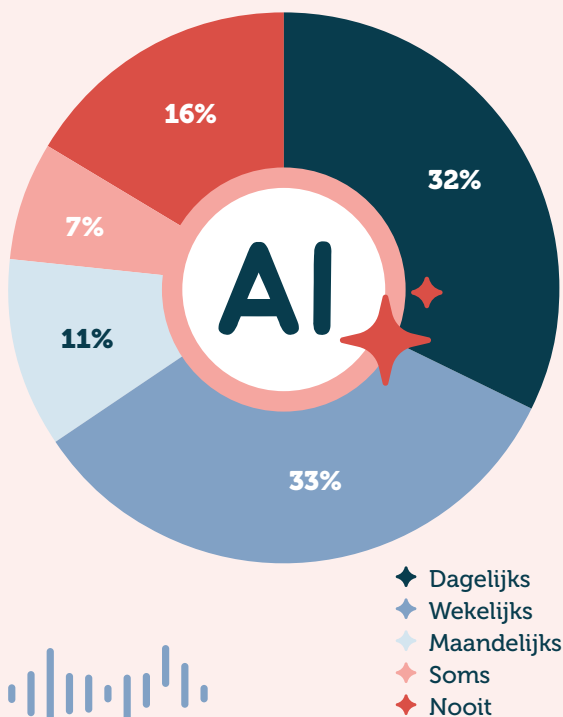
Implementatie van AI-tools door kantoren



Bron: Wolters Kluwer, 2025 Future Ready Accountant Report



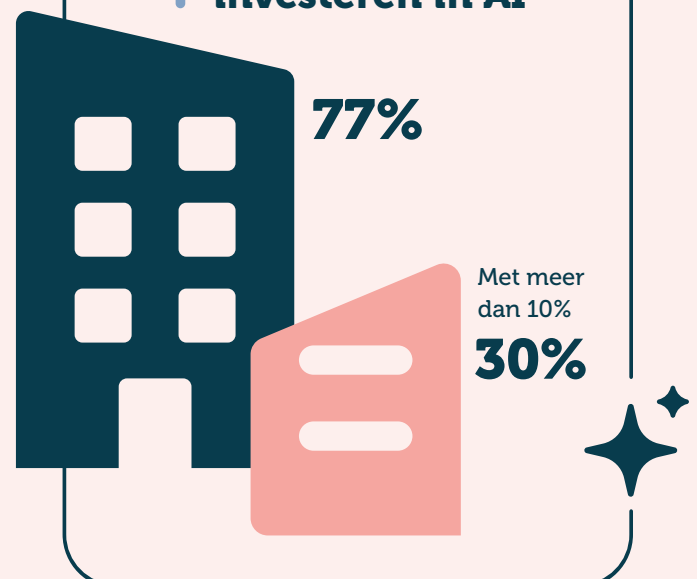
Gebruik van AI



Bron: Wolters Kluwer, 2025 Future Ready Accountant Report



Kantoren die de komende drie jaar meer willen investeren in AI



Bron: Wolters Kluwer, 2025 Future Ready Accountant Report

TOEGANKELIJKE MKB OVERNAMEDESK VAN ABN AMRO

"WE WERKEN BIJ EEN OVERNAME GRAAG SAMEN MET DE ACCOUNTANT"

Consoliderende markten, digitalisering, vergrijzing, arbeidskrapte en toenemende eisen vanuit wet- en regelgeving zetten het mkb in beweging. Ondernemers kiezen steeds vaker voor een overname, waarbij de accountant als vertrouwd adviseur een centrale rol speelt. De MKB Overnamedesk biedt flexibele financieringsoplossingen, toegang tot sectorspecialisten en geeft snel uitsluitsel over de haalbaarheid van de financieringsaanvraag. Al vanaf 250.000 euro. En de accountant behoudt tijdens het volledige proces de regie.

Bij een bedrijfsoverdracht is de accountant onmisbaar", zegt Marjolein Goense, Head of Business Clients Sales bij ABN AMRO. "Hij is de vertrouwenspersoon van de ondernemer. Iemand die het bedrijf door en door kent en met wie de ondernemer open en eerlijk kan sparren. Als procesregisseur begeleidt hij het vaak langdurige traject van overdracht. Dat raakt niet alleen de ondernemer, maar ook de opvolger, medewerkers en klanten."

"Bij een overname kijken wij als bank naar de toekomst", vult Myrthe Scheenjes, Lead MKB Overnamedesk, aan. "Welke groeipotentie is er? Daarvoor moet je wel een heel goed begrip hebben van ook de historie. Juist dat begrip is er bij de accountant. Zo vullen we elkaar mooi aan."

DIEPGAANDE SECTORKENNIS

ABN AMRO bedient ondernemers via financieringsspecialisten met



diepgaande sectorkennis. Van retail tot zorg en van industrie tot en met tech, media en telecom. "Die expertise vinden wij heel belangrijk in onze ondersteuning aan accountants en ondernemers", aldus Scheenjes. Voor een accoun-

tant betekent het dat hij samen met zijn klant contact heeft met een financier die de dynamiek, wet- en regelgeving en margedruk in de branche snapt. "Daardoor kunnen we sneller schakelen."



VEEL OVERDRACHTSVRAGEN

Juist in het kleinzakelijke segment liggen volgens Goense veel overnamevragen waar traditioneel bankkrediet niet altijd passend was. "In het verleden hadden we een ondergrens van €1 miljoen, waar we veel mkb-ondernemers met strategische overnames al bij kunnen ondersteunen. Nu hebben we die grens verlaagd naar 250.000 euro met primaire focus op overnames waarbij een medewerker, vestigingsmanager of familielid (mede-) eigenaar wordt." De logica is tweeledig: de koper kent het bedrijf en de branche goed en dat verkleint het risico voor zowel de koper als de bank. Scheenjes: "Hoe vertrouwd er bent met het bedrijf, hoe meer comfort wij als bank hebben."

VOORSPELBAAR PROCES

We maken het proces zo voorspelbaar mogelijk. Als accountant kun je contact opnemen met je vaste aanspreekpunt om direct een aanvraag te starten in onze online portal. Zodra het concreter wordt, koppelt de MKB Overnamedesk de betrokkenen aan een sectorexpert en een financieringsspecialist. "Op basis van de aangeleverde docu-

mentatie geven wij binnen 48 uur een indicatie van de haalbaarheid van de financiering af", zegt Scheenjes. "Zo weten accountant en ondernemer snel waar ze aan toe zijn."

ACCOUNTANTS AAN HET ROER

Cruciaal: de accountant blijft aan het roer. Goense: "Wij zijn aanvullend op de expertise die de accountant biedt en we hebben graag dat de accountant betrokken is en blijft. De accountant is niet alleen de vertrouwenspartner van de ondernemer, maar voorziet ons ook van de benodigde financiële informatie waaronder jaarrekeningen en exploitatieprognoses. Als bank financieren we overigens nooit voor honderd procent. Eigen inbreng door de koper is noodzakelijk. Daarmee toon je als ondernemer betrokkenheid."

IN EEN VROEG STADIUM

Ook bij bedrijfsopvolging speelt de MKB Overnamedesk een mooie rol. Veel directeur-grotaandeelhouders willen hun onderneming doorgeven aan 'vertrouwde handen'. Vaak binnen de eigen organisatie. Ook hier is de accountant richtinggevend. Van de eerste scenario's tot en met de inrichting na het sluiten van een

overname. "Een overname is een best complex onderwerp waar je niet altijd mee te maken hebt", zegt Scheenjes. "Door de bereikbaarheid van de desk en de vaste aanspreekpunten verlagen we de drempel. Stel daarom gerust in een vroeg stadium vragen. We kunnen dan met elkaar meteen onderzoeken of er ook andere vraagstukken zijn waar we een financieringsoplossing voor kunnen bieden."

HAALBAAR MAKEN

In de eerste periode na de overname monitort de bank actief of de resultaten zich ontwikkelen. Goense: "In zo'n fase zijn ondernemer en accountant regelmatig in gesprek met de sectorexpert en financieringsspecialist. Onze ervaring is dat een hecht driemanschap zorgt voor een soepel en snel proces. Dat is precies de bedoeling van de MKB Overnamedesk: versnellen waar het kan, verhelderen waar het moet. Dat met altijd de accountant aan het stuur."

WIL JE MEER WETEN OVER DE MKB OVERNAMEDESK?

Bekijk www.abnamro.nl/mkbovernamedesk.

BRONNEN

Geld genoeg, maar niet voor jou

Let's talk about money. Altijd leuk, maar Bollen heeft met dit boek een serieuze boodschap te verkondigen. Het gaat om de vraag wie ons geld eigenlijk maakt.

Dat klinkt misschien gek, maar voor de geldschepping in een samenleving is volgens Bollen van fundamenteel belang hoe dat geld wordt verdeeld en hoe de samenleving er uit ziet; "... *de inrichting van het geldstelsel is nooit neutraal of natuurlijk. Ze is altijd onderdeel van een complex sociaaleconomisch systeem van schulden, verplichtingen, afspraken en vertrouwen.*"

Als bovenstaande u triggert, dan luidt het advies om dit boek van Bollen snel ter hand te nemen. Verkeert u bijvoorbeeld in de veronderstelling dat de geldschepping in publieke handen is? Bij De Nederlandsche Bank bijvoorbeeld? Dat blijkt niet het geval te zijn. De commerciële banken scheppen bijna al het geld. En daarmee hebben ze ook een forse invloed op het gebruik én de verdeling van dit geld. Bollen - en hij is niet de enige - vindt dat dit moet worden veranderd.

Om bovenstaand misverstand uit de weg te ruimen, dient er dus het nodige te worden uitgelegd. En dat doet Bollen met verve in dit boek. Met een eerlijke waarschuwing; dit is niet direct een weglezertje, het is goed opletten geblazen en aandachtig lezen. Gelukkig gebruikt hij duidelijke voorbeelden om complexe ideeën en situaties uit te leggen. Met een beetje doorbijten komt u er prima doorheen, mede gezien de vlotte schrijfwijze.

Maar is dit dan een soort communistisch manifest waarin wordt geroepen dat het geld van 'ons allemaal moet zijn'? Nee, zeker niet.

En of elke lezer het met de ideeën van Bollen over hervorming van het geldsysteem eens is, dat is ook maar de vraag. Maar dat hoeft ook niet.

Een goed inhoudelijk debat met voors en tegens is waar Bollen op uit is. Alhoewel zijn mening - en die van door hem geïnterviewde personen - wel duidelijk een bepaalde richting uitgaat. Fijntjes wordt er bijvoorbeeld meerdere keren op gewezen dat een klein aantal superrijken een uitzonderlijk groot deel van al het geld in bezit heeft. En die kloof lijkt enkel groter te worden.

Zo heeft Bollen duidelijke ideeën over de uitgifte van 'digitaal geld'. En dan niet die zeer speculatieve *cryptocurrency* van de laatste jaren, die soms wel een speeltje van techmiljardairs lijken, maar gewoon 'ouderwets' de uitgifte van digitaal geld door een centrale bank. En dat hoeft dan trouwens niet per se *good old DNB* te zijn.

Bollen waarschuwt om niet nogmaals in de situatie van bijna twintig jaar geleden te belanden, toen tijdens de kredietcrisis bleek dat de grote commerciële banken de lusten privaat hadden georganiseerd, maar de lasten... Ja, voor de belastingbetaler weet u nog?

Zo heeft *Geld genoeg, maar niet voor jou* niet alleen een leuke titel, maar is het een uitermate nuttig boek om het onderwerp geldschepping eens goed uit te leggen. En na de uitleg graag een open debat of het misschien anders kan en moet.

Thomas Bollen: *Geld genoeg, maar niet voor jou - Hoe heroveren we de macht over ons geld?*, Follow the money 2025, ISBN 9789083398679.



Non-verbale communicatie

Of u nu adviseert, controleert, opstelt, gebruikt, optreedt... als accountant bent u vaak de gesprekspartner van uw cliënt of collega.

Ergo is dit boekje van Daniëlle Regnerij een handig naslagwerkje. Het beschrijft in een toegankelijke stijl alle ins en outs van uw lichaamshouding, gelaatsuitdrukkingen et cetera bij zowel uzelf als uw gesprekspartner.

Dat begint al met tips voor uw profielfoto op de sociale media; houd u kin recht, niet naar onderen (te verleggen) of naar

boven (tikje arrogant). En zo staat dit boek vol met kleine en nuttige dingen over onder andere stemgebruik, kledingkeuze, kleine handgebaren, kijkgedrag van uw ogen en dergelijke.

Voorzien van veel praktijkvoorbeelden (onder andere John de Mol en Volodymyr Zelensky) is het simpelweg een nuttig boekje voor in de 'handbagage' van elke accountant.

Daniëlle Regnerij: *Zo werkt non-verbale communicatie - anders kijken meer zien*, Boom 2025, ISBN 9789024470549.



Atlas van de financiële wereld

Geld trekt zich weinig aan van landsgrenzen. Dat was al langer bekend en wordt in deze atlas treffend en beeldend aangetoond.



Deze atlas van de financiële wereld bevat kaarten, foto's en infographics die laten zien hoe geld en geografie samenhangen. Zo is het grappig om eens een keurige geografische kaart te zien van de zogenoemde belastingparadijzen. Die blijken dus zich vaak echt in 'tropische sferen' te bevinden.

Maar de intentie van deze atlas reikt verder. De samenstellers willen de complexe wereld van finance demystificeren en dat is ze goed gelukt. Diversificatie van beleggingen

"niet al je eieren in één mandje", beschikbare premiereregelingen voor uw pensioen, de invloed van kredietscores op uw leencapaciteit, digitale valuta's van centrale banken, de niet-misselijke bedragen van voetbaltransfers: deze atlas biedt aldus een breed overzicht van geld, geldstromen en de maatschappelijke consequenties daarvan.

De actualiteit wordt niet vergeten. Het laatste hoofdstuk *Maatschappij en milieu* behandelt onder andere micro-financiering, investeringen ten behoeve van de energietransitie en de mijnbouw van zeldzame metalen voor de accu's van elektrische auto's.

Met vlotte teksten en nuttige grafieken en infographics is dit eens een andere en frisse manier om de geschiedenis en implicaties van *finance* te belichten en weer te geven.

Atlas van de financiële wereld - de mondiale geschiedenis van geld in kaart gebracht, Noordboek 2025, ISBN 978 94 6471 232 2.

ELLY'S BOEKBLOG



De prijs van ophef

In Nederland zijn we gemiddeld economisch links en cultureel conservatief, dat weten we. Hendrik Noten zet in *De prijs van ophef* heel aantrekkelijk uiteen waarom we dan toch zo weinig economische problemen opgelost krijgen.

Die uitleg begint met zijn onderzoek voor FNV naar inkomensongelijkheid en eindigt met een oproep om te delibereren in rijke taal. Van definities en statistieken naar filosofie, nuance en durven twijfelen, een boeiend traject! De hoofdstukken over loonprijspiraal, arbeidsinkomensquote en 'de hardwerkende Nederlander' staan vol harde data. Ook lees je over bewijs dat Nederland een Europees lagelonenland is, dat gezinnen met lagere inkomens minder kinderen krijgen en dat we relatief de meeste uren maken in Europa. Dit 'bewijs' sneeuwt onder in beeldvorming: economische conflictlijnen worden bewust vervangen door culturele. De politieke journalist als sportcommentator én de gecamoufleerde bedrijfsjournalistiek dragen bij aan de verwarring. Hoe komen we uit deze situatie? Het boek geeft adviezen aan politici en journalisten, die neerkomen op zoeken naar de waarheid, feiten boven 'fophef' stellen, verantwoordelijkheid nemen voor je handelingen, taalgebruik. Open deuren zou je zeggen, maar Hendrik maakt duidelijk waarom dat niet lukt. Het zal je niet verbazen: de belangen van de rijken en de machtigen. De 10 procent die in de minderheid zou moeten zijn, maar die ons, de solidaire meerderheid, steeds weer weet te manipuleren.

Met dit in mijn achterhoofd ga ik met grote interesse en een frisse analytische blik kijken naar de formatie en naar de debatten in de nieuwe Tweede Kamer. Maar ook naar de ontwikkelingen in de VS, veel voorbeelden zijn ontleend aan de politieke historie daar. Ik hoop van harte dat het niet ons voorland is.

Hendrik Noten, De prijs van ophef, Business Contact, 2025, ISBN 9789047018490.

Elly Stroo Cloeck schrijft recensies en samenvattingen van 1001 non-fictie boeken, kijk op <https://escia.nl/>.

NBA luidt de noodklok over controles in de zorgsector

De Eerste Kamer wil aanvullende vragen stellen aan het kabinet, over de gevolgen voor accountantscontroles in de zorg van het wetsvoorstel voor de Verzamelwet gegevensbescherming. De Commissie Digitalisering van de senaat blijkt gevoelig voor een oproep van de NBA om de nieuwe privacywet niet als hamerstuk af te doen.

De beroepsorganisatie waarschuwde daags voor de commissievergadering dat, als het wetsvoorstel voor de Verzamelwet gegevensbescherming in de huidige vorm wordt aangenomen, wettelijke controles door accountants in de zorgsector mogelijk geen goedkeurende verklaring meer kunnen krijgen. Dat heeft grote gevolgen voor de controle op uitgaven van zorggeld en de financiering van zorginstellingen. De NBA bracht haar zorgen over het wetsvoorstel voor de Verzamelwet gegevensbescherming in de afgelopen periode onder de aandacht bij de verschillende betrokken ministeries, maar dat leidde nog niet tot een oplossing.

Gevoelig voor oproep

Op 25 november 2025 sprak de Commissie Digitalisering van de Eerste Kamer over het vervolg van het wetstraject. De NBA riep de senatoren vooraf op om de wet niet af te doen als hamerstuk, maar om die inhoudelijk te behandelen en daarbij aandacht te hebben voor de geuite zorg. Daar was de senaat gevoelig voor. Diverse leden van de Commissie Digitalisering gaven tijdens de vergadering aan dat meer tijd nodig is om de gevolgen van de nieuwe wet goed in kaart te brengen. Ook de vereniging voor koepelorganisaties in de zorg BoZ stelt de geschetste risico's te herkennen en bena-

drukt dat zorginstellingen niet zonder accountants-verklaringen kunnen. Het ministerie van J&V gaat bezien tot welke acties de signalen zouden moeten leiden.

Rol accountant

De rol van de accountantscontrole in de zorgsector strekt zich ook uit tot het vaststellen dat zorgkosten juist zijn, stelt de NBA. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om vaststelling van een verwijzing naar een specialist, of dat een indicatiestelling voor opname in een instelling aanwezig is. Het kan ook gaan om het aan de hand van rapportages vaststellen dat bepaalde zorg daadwerkelijk is geleverd door de zorgverlener.

Zorginstellingen zijn wettelijk verplicht om persoonsgegevens te 'pseudonimiseren' voordat accountants toegang krijgen tot die gegevens. Maar dit maakt dat accountants niet langer de originele gegevens kunnen inzien, die essentieel zijn voor het uitvoeren van hun wettelijke controletaken. Daardoor kunnen accountants de financiële verantwoordingen van zorginstellingen niet goedkeuren. Zorginstellingen ontvangen dan verklaringen met beperkingen of oordeelsoonthoudingen, wat ernstige gevolgen kan hebben voor hun relatie met toezichthouders en financiers.

NBA publiceert herzien Stappenplan Materialiteitsanalyse duurzaamheidsinformatie

Hoe kunnen organisaties de dubbele materialiteitsanalyse aanpakken en gebruiken als middel om waarde te creëren? Een herzien Stappenplan helpt om materiële onderwerpen (op basis van ESRS-verslaggevingsstandaarden) in kaart te brengen en deze strategisch in te bedden.

Het plan helpt met zowel de impact van organisaties op mens en milieu, als de invloed van duurzaamheidsontwikkelingen op de organisatie zelf. Met concrete voorbeelden uit actuele jaarverslagen biedt de publicatie houvast voor

organisaties die voor het eerst een materialiteitsanalyse uitvoeren. Dit kunnen CSRD-plichtige organisaties zijn, maar ook grote ondernemingen die niet langer CSRD-plichtig zijn, organisaties in het mkb of publieke instellingen. Het herziene stappenplan bevat onder meer een aantal voorbeelden van de manier waarop CSRD-plichtige organisaties over boekjaar 2024 hebben gerapporteerd. Het is ook behulpzaam voor ondernemingen die rapporteren op basis van ESRS VSME, de vrijwillige standaarden voor niet-beursgenoteerde mkb-ondernemingen. Meer informatie is beschikbaar via nba.nl.

PE-portfolio al bijna gereed? Rond je PE-portfolio op tijd af!

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



In het vierde kwartaal is het tijd voor de reflectiefase.
Zorg dat je uiterlijk 31 januari 2026 compliance afgeeft via MijnNBA.

Meer informatie: www.nba.nl/pe.

Daar vind je onder meer veelgestelde vragen, voorbeeldportfolio's, handleiding en uitlegvideo's.

E-learning: Moreel scherp blijven als accountant

De NBA presenteert een e-learning voor alle accountants die hun morele bewustzijn willen versterken.

Accountants komen regelmatig in situaties waarin ethische principes onder druk staan. De maatschappij rekent erop dat zij dan handelen volgens de vijf fundamentele beginselen van hun gedrags- en beroepsregels. Maar wat als die botsen, of als het eigen moreel kompas wordt getest?

In de e-learning **Moreel scherp blijven als accountant** leren accountants aan de hand van casussen en dialogen dilemma's herkennen en daarmee omgaan. De e-learning bestaat uit vier modules en is gericht op het werken met Handreiking 1130 VGBA en het Moreel besluitvormingsmodel. De e-learning is te vinden via nba.nl.



Uw klant... ons adres!

- ☐ Registratieadres aan de Amsterdamse Ring
- ☐ Uw contract binnen 10 minuten via email
- ☐ Prijs vanaf € 69 per maand, incl. inschrijving bij KVK
- ☐ Korting bij meerdere inschrijvingen
- ☐ Betalen met automatische incasso
- ☐ Inclusief digitaal versturen post
- ☐ Gratis* gebruik van representatieve werkplekken en vergaderruimten



J.M. Keynesplein 1
1066 EP Amsterdam



J.M. Keynesplein 4
1066 EP Amsterdam



Joop Geesinkweg 701
1096 AZ Amsterdam



Kabelweg 57
1014 BA Amsterdam



Joop Geesinkweg 722 - 1114 AB Amsterdam
info@euro-offices.com - 020 29 00 700

euro-offices.com

*O.b.v. fair use policy

Accountantsdag 2025: geopolitiek, AI en het mkb

Tijdens de Accountantsdag 2025 ging het veel over de wereld waarin de accountant actief is, over de invloed van AI, over het belang van het mkb en meer.

Achthonderd accountants en andere belangstellenden zorgden op 19 november 2025 voor een volle zaal in het AFAS Theater in Leusden, waar dagvoorzitter Rens de Jong zich dit jaar liet ondersteunen door AI-assistent Melissa. Keynote spreker en filosoof Haroon Sheikh sprak van een



“tijd van ontwrichting” en een “gefragmenteerde wereldorde”. Historica Beatrice de Graaf stelde dat we niet alleen in slaap zijn gesust, maar te weinig beseffen dat onze kijk op de wereld ook maar een mening is. De Belgische innovatie- en techexpert Peter Hinssen zag de digitalisering van de afgelopen decennia als een “warm-up-act richting AI” en riep op te luisteren naar de stem van de volgende generatie.

Keuzes maken

Na deelsessies over AI, regeldruk, de vermenging van onder- en bovenwereld, profiling en meer, benadrukte MKB-Nederland-voorzitter Jacco Vonhof tijdens het plenaire slot het belang van het mkb in Nederland, waar het niet heel goed mee gaat. Vivienne de Leeuw (cfo Havenbedrijf Rotterdam) en Gerard van Olphen (voorzitter BOB en commissaris) riepen de politiek op om keuzes te maken en te zorgen voor stabiel beleid. Aaff-bestuursvoorzitter Fou-Khan Tsang gaf aan dat accountants trotser mogen zijn op ons beroep. NBA-voorzitter Kris Douma benadrukte aan het slot dat de vraag om vertrouwen en daarmee om de accountant alleen maar groter wordt.

Op Accountant.nl zijn verslagen terug te lezen van de plenaire sessies tijdens de dag en van verschillende deelsessies. De livestream van de Accountantsdag is terug te kijken via het YouTube-kanaal van de NBA.



NBA, VEUO en VNO-NCW waarschuwen opnieuw voor terugwerkende kracht bij duurzaamheidsrapportering

De NBA, de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO) en VNO-NCW hebben in oktober jl. opnieuw hun zorg uitgesproken over de voorgenomen terugwerkende kracht bij implementatie van Europese duurzaamheidsregels.

De organisaties hebben daarover samen een brief gestuurd aan de vaste commissies voor Financiën en Justitie & Veiligheid van zowel de Eerste als de Tweede Kamer. VEUO, VNO-NCW en NBA herhalen in de brief hun zorgen over de voorgenomen terugwerkende kracht bij de implementatie van de Europese duurzaamheidsrichtlijn CSRD.

De regering wil die regels met terugwerkende kracht laten gelden tot 1 januari 2024. Volgens de drie organisaties kan dat leiden tot aanzienlijke juridische en praktische problemen voor ondernemingen én accountants. Veel ondernemingen hebben inmiddels vrijwillig een duurzaamheidsverslag over boekjaar 2024 gepubliceerd, of daarop vrijwillige assurance laten uitvoeren. Als de regelgeving met terugwerkende

kracht wordt ingevoerd, voldoen deze rapportages formeel niet meer aan de wet. Ook accountants lopen tegen formele complicaties aan. De situatie leidt volgens NBA, VEUO en VNO-NCW tot onnodige juridische risico's, onzekerheid en meer administratieve lasten.

Verzoek aan beide Kamers

De drie organisaties vragen de Eerste en Tweede Kamer met klem om de negatieve effecten van terugwerkende kracht te voorkomen of te beperken. Zij pleiten ervoor om het besluit te laten ingaan per boekjaar 2025, zoals ook in andere EU-landen gebeurt. Ook adviseren zij om een overgangsbepaling op te nemen. Daarnaast waarschuwen de organisaties dat de CSRD op dit moment nog steeds niet is geïmplementeerd in Nederland. Hierdoor dreigt ook voor boekjaar 2025 een situatie met terugwerkende kracht te ontstaan. In een eerdere gezamenlijke brief van februari 2025 wezen de drie organisaties de Tweede Kamer ook al op de risico's van terugwerkende kracht bij de implementatie van de CSRD.

NBA ziet nog verbeterpunten bij frauderisicoanalyse

De NBA is overwegend positief over verbeteringen die de Autoriteit Financiële Markten (AFM) signaleert in het rapport *Op weg naar een betere frauderisicoanalyse*.

De AFM onderzocht tussen maart en november 2025 zes oob-accountantsorganisaties, hield er interviews en bekeek twaalf dossiers van wettelijke controles. De AFM ziet dat oob-accountantsorganisaties maatregelen nemen om hun frauderisicoanalyse te verbeteren. De kantoren hebben goed gereageerd op eerdere kritiek van de toezichthouder.

Alert blijven

De AFM roept wel op tot blijvende alertheid. De toezichthouder is positief over de maatregelen ter verbetering van de frauderisicoanalyse bij de zes oob-accountantsorganisaties, maar wijst wel op een aantal belangrijke verbeterpunten. Ook de NBA benadrukt dat verdere verbetering nodig blijft en dat het belang van goede frauderisicoanalyse steeds groter wordt, gezien het

huidige economische en technologische klimaat. Verdere aanscherping is noodzakelijk. Het meest in het oog springt daarbij het verplicht te veronderstellen fraude-risico op de opbrengstenverantwoording. Dit risico wordt, mede onder invloed van kantoor- en sectorbeleid, in de praktijk nog te vaak weerlegd.

Inspanningen

"De NBA ziet de positieve uitkomsten als een steun in de rug voor de inspanningen die de afgelopen jaren binnen de beroepsgroep zijn geleverd op het gebied van fraude", stelt NBA-voorzitter Kris Douma. Die inspanningen hebben onder meer geleid tot diverse praktijkhandreikingen, zoals handreiking 1153 over frauderisicoanalyse. De NBA roept accountantsorganisaties op kennis te nemen van de best practices en aanbevelingen die de AFM in de onderzoeksrapportage benoemt en de gesignaleerde verbeterpunten "nadrukkelijk ter harte te nemen", aldus Douma. "Hiermee kan de kwaliteit van frauderisicoanalyses in de gehele sector verder worden versterkt."

Partner/overnamekandidaat gezocht

Voor een middelgroot accountantskantoor (ongeveer 20 medewerkers) gevestigd in de Randstad met een bestaansgeschiedenis van zo'n 40 jaar en een trouw cliëntenbestand van MKB-ondernemers, wordt gezocht naar een kantoorleider (m/v).

Het kantoor heeft onmiskenbaar groeipotentieel en kenmerkt zich door toegewijde en deskundige medewerkers, een beproefde interne organisatie, een bekende naam, goede reputatie en specifieke branche-kennis.

De kandidaat heeft het volgende profiel:

- Ervaren en gekwalificeerde accountant (RA/AA evt. met FB) met tenminste 15 jaar ervaring. Leeftijd 40 plus.
- Bewezen leidinggevende kwaliteiten: motivator, coach, voorwaardenschepper, inspirator.
- Sterke affiniteit met het MKB, betrokken adviseur voor de onderneming, de ondernemer en de familie.
- Woonachtig in de Randstad/Zuid Holland.
- Bewezen commerciële resultaten, gerealiseerd door uitmuntende vakkennis, innovatie en onderscheidende betrokkenheid bij de client en diens onderneming als ook met de collega's van het kantoor.
- Kennis van en ervaring met fiscale zaken en overige relevante ondernemerszaken: HR, verzekeringen, estate planning, opvolging, M&A, etc.
- Zelfstandig visie, strategie en beleid kunnen formuleren en implementeren

Arbeidsvoorwaarden: gezonde werk en vrije tijd-balans, marktconform/plus. Als perspectief wordt geboden om bij gebleken succes benoemd te worden tot partner en uiteindelijk volledige overname. Afhankelijk van feiten en omstandigheden kan de functie ook aanvankelijk eventueel ingevuld worden met een interim-tijdelijk contract.

Interesse? Neem dan contact op met Peter de Ruiter - PeterdeRuiter@de-ruiterconsultancy.com – 06-2368 66 01



**Beste Werkgever
van het jaar 2026.
Proost!**



Een titel is pas iets waard, als je hem elke dag waarmaakt. Doen wat telt, noemen wij dat. Bij Visser & Visser bewegen we mee in een vakgebied dat razendsnel verandert. Wij geven ruimte en vertrouwen om eigen koers te bepalen. Voor klanten en voor jezelf, vanuit ons platform voor ondernemerschap.

Ook in 2026 ligt de regie in jouw handen. Meewerken aan dat wat telt?
Kijk op werkenbijvisser-visser.nl

Voor de 6e keer op rij zijn wij Beste Werkgever. Daar heffen wij het glas op!

VISSER  **VISSER**

Doen wat telt.

De miljoenen mensen op de vlucht voor rampen en conflicten, zijn mensen met een droom, met een verhaal. Zoals Viktor (83) uit Oekraïne, die zijn dochter én zijn huis verloor in de oorlog.

Met jouw steun staan we naast hem. We helpen met water, voedsel en onderdak. In zijn dorp, want daar wil hij ondanks alles nooit meer weg.

Zie jij de mens achter de nood?

Geef op **zoa.nl/kerst**

Of maak een gift over op
NL87ABNA0105364371
t.n.v. ZOA Apeldoorn.



**ZIE DE MENS
ACHTER DE NOOD**

Financiering voor het MKB en vastgoedbeleggers

- ✓ Financiering vanaf €100.000
- ✓ Maatwerk bij elke aanvraag
- ✓ Uitboeking binnen 2 weken
- ✓ Direct contact met vakspecialisten



Meer weten?
Ga naar www.WDL.nl
of scan de QR-code

Omdat het vaak wél kan

WDL
Kredietfondsen

IN HERINNERING RUUD VERGOOSSEN

(7 juni 1961 – 12 november 2025)



Prof. dr. R.G.A. (Ruud) Vergoossen RA studeerde na de middelbare school eerst aan de heao en daarna economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij werkte parttime bij het toenmalige accountantskantoor Dijkster en Doornbos, maar ging na zijn afstuderen liever aan de slag als universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Wel voltooide hij zijn opleiding tot register-accountant en werkte bij Ernst & Young. Later trad hij in dienst bij het toenmalige NIVRA als manager vaktechnische projecten en werd daar vervolgens directeur Vaktechniek. Ruim drie jaar daarna werd hij hoofd Vaktechniek bij Ernst & Young en later partner bij BDO, opnieuw als hoofd Vaktechniek. Daar sloot hij in 2016 zijn carrière in de accountantspraktijk af. Vanaf 1999 was Ruud Vergoossen ook werkzaam als hoogleraar externe verslaggeving, eerst aan de Universiteit Maastricht en daarna ook aan Nyenrode Business Universiteit, onder meer als voorzitter van de Examencommissie Accountancy, Controlling & Tax en directeur van het Center for Corporate Reporting, Finance & Tax. "Ik hou van het grensgebied tussen theorie en praktijk", stelde hij in een interview op Accountant.nl in maart 2024. Vergoossen stopte met zijn werk aan beide universiteiten toen hij 62 jaar was. Op 29 februari 2024 hield hij zijn emeritaatsrede aan Nyenrode, waar hij

zeventien jaar werkzaam was als hoogleraar Externe Verslaggeving. Hij gaf het beroep bij die gelegenheid een aantal stevige lessen mee, onder meer over de instroom in de opleiding.

Ruud Vergoossen had uitgesproken opvattingen over het accountantsberoep, over de opleiding tot het vak, over verslaggevingsthema's, de deponering van jaarstukken, de rol van de accountant bij duurzaamheidsrapportages en meer. Hij was 25 jaar lang redactievoorzitter van de jaarlijkse uitgave *Het Jaar Verslagen*, die hij in 1996 vanuit het NIVRA hielp opzetten. Ook was hij tien jaar lid van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) en schreef hij ruim 140 bijdragen voor *Het Financieel Dagblad*.

Na zijn universiteitswerk wilde hij nog energie steken in het schrijven en herschrijven van enkele leerboeken, waaronder een boek over duurzaamheidsverslaggeving. Na zijn emiritaat liet hij zich nog regelmatig zien op Nyenrode, bij tal van gelegenheden. De universiteit herinnert hem om de wijze waarop hij studenten en jonge alumni stimuleerde om kritisch te denken en te schrijven, om zijn professionaliteit, leiderschap, vriendelijkheid en academische scherpheid en zijn gedrevenheid om theorie en praktijk met elkaar te verbinden.

Het plotselinge overlijden van Ruud Vergoossen op 12 november 2025 kwam als een schok binnen het beroep en de academische wereld. Hij werd maar 64 jaar.

IN MEMORIAM

Met leedwezen maakt het bestuur van de NBA melding van het overlijden van zeven collega's.

- **Peter Simon van Doorn RA**, Haarlem, overleden 23 september 2025, 81 jaar
- **Peggy Jacintha van Glaanen Weygel RA**, Amsterdam, overleden 7 augustus 2025, 63 jaar
- **Sietske Laan RA**, Wijdewormer, overleden 10 oktober 2025, 69 jaar
- **Cornelis Vincent Karel Adriaan van de Noort RA**, Malden, overleden 24 september 2025, 100 jaar
- **Derk Schiere RA**, Waalwijk, overleden 1 augustus 2025, 61 jaar
- **Rudolphus Gerardus Albertus Vergoossen RA**, Bussum, overleden 12 november 2025, 64 jaar
- **Simon Jan Vermeulen RA**, Bennekom, overleden 4 september 2025, 84 jaar



Per saldo

MARC SCHWEPPE

Marc Schweppe is hoofdredacteur van Accountant en Accountant.nl.

Ai, ai, ai

Ik bestelde nog snel een paar vlotte gympen bij Van Lier, spectaculair afgeprijsd. Rondom het faillissement - en gelukkig een doorstart - van de ruim tweehonderd jaar oude vaderlandse schoenenfabriek kwamen er de nodige aanbiedingen langs. Dus profiteerde ik, gelokt via social media, van een forse korting: van 133 voor 39 euro. Het bleek een gevalletje *dropshipping* van de kwade soort, met een *fake* website, vage verzendberichten en na lang wachten een plastic zak met twee slecht in elkaar gestikte onwelriekende gympen, die ook lang geen 39 euro waard waren. Letterlijk erin gestonken. Als het te mooi is om waar te zijn, is het dat meestal ook. “Allemaal gemaakt met AI, dat zie je toch zo pap”, gaf één van mijn dochters me streng mee, toen ik die website nog een keer bekeek. Ik word oud, dacht ik.

Na de millenniumbug, de blockchain en duurzaamheid is *artificial intelligence* het nieuwe *buzzword*, ook in de accountancy. Allerhande tovenaars, consultants en opleiders storten zich op een markt die volgens critici opstoot naar een nieuwe bubbel waar de internetzeepbel van een kwart eeuw geleden nog wat van kan leren. We zijn nog huiverig voor AI, we vertrouwen het nog niet helemaal; dat blijkt uit de talloze persberichten en onderzoekjes die inmiddels dagelijks onze redactiemailbox in stuiteren. Deskundigen uit alle hoeken en gaten haasten zich om daarbij op de kansen en efficiencyvoordelen

van AI te wijzen. Iets wat vijf jaar geleden nog nergens bestond, is nu “onontkoombaar”, “vast onderdeel van ons dagelijks leven” en “vanzelfsprekend”. Iedere zoekopdracht in Google begint stevast met een AI-antwoord dat je met veel te veel woorden tracht te overtuigen. “Verbale incontinentie”, zei dagvoorzitter Rens de Jong over zijn virtuele assistent op de jongste Accountantsdag. Natuurlijk, ik kan niet ontkennen dat de AI-assistent die laatst deelnam aan een overleg in Teams en binnen een kwartier een keurig verslag van dat gesprek in mijn mailbox parkeerde, best indrukwekkend was. Maar toch. Inmiddels weten ze op de werkvloer bij ABN Amro ook wat AI voor gevolgen heeft. We kunnen met AI efficiënter werken, aldus de Franse topvrouw van een Nederlandse bank die nog altijd voor 20 procent in handen van de staat is. 5.200 mensen eruit, want chatbot Anna kan klantvragen ook best beantwoorden. In een reactie op dat nieuws sprak UvA-hoogleraar Henk Volberda tegenover de Telegraaf van een kantelpunt en noemde daarbij ook het accountantsberoep. “Ik denk niet dat alle accountants verdwijnen. Je hebt altijd een mens nodig die controleert, de zogeheten *human in the loop*. Ik denk wel dat je dankzij de inzet van AI minder van dit soort banen nodig hebt.”

Eén van de opmerkelijkste verhalen die ik over AI las, ging over de bizarre energieconsumptie die



ermee is gemoeid. Hyperion, Meta's nieuwste datacenter in de Amerikaanse staat Louisiana, wordt net zo groot als Ameland. “Een energieslurpend monster in wording”, schreef Menno van Doorn, directeur van Sogeti's Verkenninginstituut Nieuwe Technologie, daarover in een opiniestuk in het FD. Ik leerde van hem dat alleen ons kleine kikkerlandje de komende vijf jaar al vier extra kerncentrales van het type Borsele nodig heeft, om te kunnen voldoen aan de groeiende energiebehoefte van datacenters. Tegenover een Amerikaanse senaatscommissie stelde Eric Schmidt, oud-ceo van Google, dat datacenters uiteindelijk 99 procent (!) van alle energie op aarde nodig kunnen hebben. “Misschien moeten we stoppen met AI intelligent te noemen en beginnen met onszelf weer wat slimmer te maken”, aldus Van Doorn, die iets eerder in dat lezenswaardige opiniestuk al schreef: “De vraag die de exponentiële groei van deze sector zou moeten oproepen is niet: hoe kunnen we dit mogelijk maken? Maar: waar zijn we in godsnaam mee bezig?”

Ik geef het maar gewoon toe: ook ik ben een beetje huiverig voor AI. De angst voor het onbekende, voor de totale overname, voor SkyNet. Misschien kan ChatGPT me geruststellen. ←

Waar zit jouw blinde vlek?

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

Moreel scherp blijven als accountant

Werken met handreiking 1130 VGBA en het Moreel besluitvormingsmodel

Een nieuwe NBA E-learning



Meteen aan de slag? Kijk dan op www.nba.nl/moreelscherp of scan de QR-code



SAFARI IN AFRIKA?

Tanzania
Kenia
Madagaskar
Oeganda
Rwanda
Zimbabwe
Namibië
Botswana
Zambia
Mozambique
Seychellen
Mauritius
Zuid-Afrika

Al sinds 1979 dé Afrika Expert



Op jambo.nl vindt u ruim 100 uitgekiende reizen of bel met onze Afrika Experts op 020-2012740 voor een reis op maat. **De mogelijkheden zijn eindeloos, privé reizen geheel conform uw wensen!**



Als **Audit professional** aan de slag bij Flynth?



Wij zijn Flynth, een toonaangevende speler op het gebied van accountancy en advies. Voor het mkb zijn we zelfs de grootste van Nederland. Bij ons profiteer je van de persoonlijke sfeer van een lokaal kantoor maar dan met de slagkracht van een landelijke organisatie. Hier kun je altijd rekenen op het vertrouwen en de behulpzaamheid van al je collega's. Wat je ook nodig hebt, Flynth staat achter je!

Groei mee met onze auditpraktijk

Flynth heeft een grote groei ambitie met onze auditpraktijk en dit biedt dus veel kansen om mee te groeien. De combinatie van werken en studeren zorgen bovendien voor een bijzonder steile leercurve. Kortom: de juiste ingrediënten voor een glanzende carrière in audit.



Wil je meer weten?

Scan de QR-code en bekijk jouw mogelijkheden en onze vacatures bij Audit.

Waarom werken in de audit bij Flynth?

Werk-privébalans

Wij vinden het belangrijk dat je goed in je vel zit. Dus is hybride werken hier de standaard en krijg je voldoende vakantiedagen. Vraagt jouw thuissituatie om specifieke afspraken? We denken graag mee.

Ruimte voor jouw wensen

We doen het samen en daarin is altijd ruimte voor jouw wensen. Wil je doorleren, specialiseren of iets anders uitproberen? Flynth staat achter je!

Verbondenheid

We kennen bij Flynth geen partnerstructuur. We werken samen aan hetzelfde doel. In wisselende teams met behulpzame en betrokken collega's.

FLEXIBEL JE LEERDOELEN AFVINKEN



Eindejaarsactie:
tot **€ 200,- korting**
op een abonnement*

Rond je nascholing zorgeloos af met PE-Academy

Behaal je leerdoelen zonder stress met PE-Academy. Ontdek ons brede aanbod van meer dan 85 on-demand cursussen voor accountants, gegeven door toonaangevende experts. Tijdelijk ontvang je tot wel **€ 200,- korting op een abonnement**. Zo beschik je extra voordelig over de meest actuele kennis en werk je aan jouw leerdoelen wanneer het jou uitkomt.

Claim nu je korting en start met nascholen pe-academy.nl/acc-actie

PE
Academy

*De actie is geldig van 17 november t/m 31 december 2025 en geldt voor de cursuspakketten voor accountants. Actievoorwaarden van toepassing.