Artikel 5

DE BEROEPSEER VAN DE ACCOUNTANT

MARGREETH KLOPPENBURG & THIJS JANSEN
(REDACTIE)

Artikel 5

DE BEROEPSEER VAN DE ACCOUNTANT

Stichting Beroepseer

Verzorging omslag: Geja Duiker
Binnenwerk: Peter Tychon, Wijchen
Eindredactie: Eelke Warrink
Coördinatie uitgeefproces: Corné van der Meulen

ISBN 978-94-92458-06-3
NUR 786

Als u geïnteresseerd bent in de activiteiten van de Stichting Beroepseer kunt u kijken op www.beroepseer.nl of contact opnemen via info@beroepseer.nl

Inhoud

DEEL VI **DENKRICHTINGEN**

DEEL VII **SLOTBESCHOUWING**

Dankwoord

We danken het Accountantsfonds voor de subsidie die ons in staat heeft gesteld dit boek onafhankelijk van welk belang dan ook samen te stellen. We hebben dit grote vertrouwen van het fondsbestuur in de redactie zeer op prijs gesteld.

We willen de Hogeschool Utrecht bedanken voor de ondersteuning van het project. Hans Duits (lector Hogeschool Utrecht) en Luc Quadackers (publicist, kenniskring Hogeschool Utrecht) waren bereid tijd te steken in dit project, regelmatig aan te schuiven bij redactievergaderingen en mee te lezen en mee te denken.

Onze raad van advies bestond uit Barbara Majoor (Autoriteit Financiële Markten, hoogleraar Nyenrode Business Universiteit) en Cok Bakker (hoogleraar Universiteit Utrecht, lector Hogeschool Utrecht). De bundel en het onderzoek zijn beter geworden dankzij hun betrokkenheid en deskundigheid. Wij danken hen daar hartelijk voor.

Er kan geen bundel bestaan zonder bijdragen, en we danken daarom de auteurs van de essays en degenen die zich door ons hebben laten interviewen. Een aantal van deze auteurs heeft ons op verschillende momenten in de tijd verder geholpen. We noemen graag in het bijzonder Arnoud Aikema en Arnout van Kempen. We zijn hen zeer erkentelijk.

De enquête onder openbare accountants is mogelijk gemaakt door de uitstekende logistieke ondersteuning door Rentia Visser van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Veel dank daarvoor.

Voorafgaand aan de vragenlijst voerden we diepte-interviews met openbaar accountants, interne accountants en accountants in business. Dat waren bijzondere, openhartige gesprekken over hun beroepspraktijk en wat daar gaande is. We willen hen bedanken voor hun tijd en hun verhalen. In deze bundel hebben we er een drietal voor u uitgewerkt: die van Karin van Wijngaarden, Thijs Smit en Roel Blomsma. We bedanken hen dat zij daar toestemming voor gaven.

Ook heeft er een tweetal focusgroepen plaatsgehad, een met de Young Professionals van de NBA en een met een groep corporate audit-directeuren. Wij willen de deelnemers aan deze focusgroepen ook hartelijk bedanken voor hun tijd en getoonde openheid. Daar-

naast willen we expliciet onze waardering uitspreken voor de driehonderd openbaar accountants die tijd hebben gestoken in het invullen van onze vragenlijst.

Tot slot willen wij Corné van der Meulen hartelijk bedanken voor zijn noeste arbeid. Corné was verantwoordelijk voor de praktische coördinatie van het project, de uiteindelijke opzet en analyse van de enquête onder openbaar accountants, de afstemming met de NBA en het uitgeefproces.

En hoewel met deze bundel een belangrijk deel van het project is afgerond, zien wij het vooral als een startpunt om het gesprek over de beroepseer van de accountant voort te zetten met eenieder die daaraan kan en wil bijdragen, binnen en buiten onze landsgrenzen. Daartoe nodigen wij ook u als lezer van harte uit.

Thijs Jansen en Margreeth Kloppenburg

Deel I

Ter inleiding

De beroepseer van de accountant, streven naar goed werk

Margreeth Kloppenburg en Thijs Jansen

Inleiding

'Het gaat in de kern natuurlijk om de beroepseer *weer terug te krijgen en dat accountants ook beseffen waarom ze eigenlijk worden ingeschakeld. Die waaromvraag zit in het vertrouwen dat de stakeholders, zoals dat in de sector vaak wordt genoemd, samenleving, beleggers, overheden, burgers, in brede zin moeten kunnen hebben in de cijfers die de accountant van zijn stempel voorziet. Als dat vertrouwen fundamenteel wordt aangetast, dan is ook de meerwaarde van de accountant weg. Dus er is grote urgentie om dit aan te pakken.'*
Jeroen Dijsselbloem, (oud-)minister van Financiën[1]

'We merken dat de beroepsgroep heel gevoelig is voor tuchtrechtelijke veroordeling, ook al is dat slechts een berisping [de op een na lichtste straf die een tuchtrechter kan opleggen, red.]. De ervaring is dat dit een forse impact heeft. Zelfs als je alleen een berisping krijgt, kom je in het vervolg als accountant bijna niet meer aan de bak. En ook een schorsing heeft een blijvend effect. Een accountant aanspreken op zijn beroepseer *werkt.'*[2]
Rutger Jeuken, officier van justitie

'Ik heb me weleens verbaasd over de drang van sommige accountants om "de taak van de accountant" verankerd te krijgen in de Code. Maar hoe de accountant zijn taak invult valt niet onder corporate governance, dat valt onder zijn eigen beroepseer *en -regels. Daarmee maak ik de accountant niet onbelangrijk, ik maak hem juist heel belangrijk door zijn eigen professionele verantwoordelijkheid te benadrukken. Als de accountant zich verantwoordelijk voelt om de Corporate Governance Code goed te contoleren, dan doet hij dat omdat het bijdraagt aan het maatschappelijke belang dat hij dient. Accountants mogen nog veel meer op hun eigen opdrachtgeverschap worden aangesproken, en moeten proberen hun taakinvulling zelf te regelen en dat niet door anderen te laten doen.'*
Barbara Baarsma, lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code[3]

1 Jeroen Dijsselbloem, Accountantsdag 2014.
2 Rutger Jeuken. Financieel Dagblad, 23 september 2015
3 Barbara Baarsma in een interview met Arjan Brouwer. Spotlight, 24(1), 2017.

Deze drie citaten zijn afkomstig van niet-accountants, maar vertonen een duidelijke overeenkomst: alle drie doen een appel op de beroepseer van de accountant. Kennelijk verwachten zij daar iets goeds van. Maar wat is die beroepseer, en werkt zo'n appel op die beroepseer ook in de weerbarstige beroepspraktijk?

In dit inleidende hoofdstuk maken we graag duidelijk hoe beroepseer zijn werk doet binnen professionele groepen, waarom je zuinig zou moeten zijn op dat eergevoel van professionals en waarom wij het noodzakelijk achten om daar met anderen – de auteurs die we aan het einde van deze inleiding zullen introduceren – een bundel aan te wijden. De centrale vraag van deze bundel is: hoe staat het op dit moment met de beroepseer van de accountant, en wat is er (nog meer) nodig om de accountant te helpen in zijn streven goed werk te leveren in dienst van de maatschappij?

Ambachtelijke eigenwaarde, trots en eer

De beste en krachtigste drijfveer van professionals om goed werk te leveren is hun zelfrespect. Dat zelfrespect heeft drie verschillende lagen, met van binnen naar buiten: het gevoel van eigenwaarde, de beroepstrots en de beroepseer. Deze drie vormen een reeks van individueel naar sociaal, van het zelf naar anderen. De eigenlijke kern van het professionele leven is het streven om steeds beter te worden in wat je doet en daardoor iets aantoonbaar beter te maken of een betere dienst te verlenen. Het prototype daarvan is de ambachtelijke vakman die graag werk wil leveren dat aan de hoogst mogelijke kwaliteitseisen voldoet. Volgens socioloog Richard Sennett, auteur van *De Ambachtsman*, krijgen mensen door ambachtelijkheid, door het leren van een complexe vaardigheid, een gevoel van eigenwaarde dat niet in de eerste plaats afhankelijk is van de erkenning van anderen.[4] Dat blijkt uit de definitie die hij van vakmanschap geeft: iets goed doen *als doel op zich*.[5] De beloning ligt in eerste instantie dan ook niet buiten het werk – in loon of aanzien –, maar is inherent aan dat werk zelf: 'Trots op je werk is de beloning voor vaardigheid en toewijding. (...) vakmensen zijn het meest trots op vaardigheden die rijpen.'[6]

Het permanente streven naar kwaliteitsverbetering als doel op zich, als grondslag voor eigenwaarde, is dus een van de belangrijke drijfveren van de vakman of professio-

4 Sennett in zijn boek Respect: The Formation of Character in an Age of Inequality (New York/Londen: Penguin 2003): 'the development of any talent involves an element of craft, of doing something well for its own sake, and it is this craft element which provides the individual with an inner sense of self-respect'. En: 'a profound pleasure in and for itself, and a sense of self-worth which didn't depend on others' (pp. 13-14).

5 Sennett in zijn boek The Culture of the New Capitalism (New Haven, CT/Londen: Yale University Press 2006): 'An embracing definition of craftsmanship would be: doing something well for its own sake. Self-discipline and self-criticism adhere in all domains of craftsmanship; standards matter, and the pursuit of quality ideally becomes an end in itself' (p. 104).

6 Sennett in zijn boek The Craftsman (New Haven, CT: Yale University Press 2008): 'Pride in one's work lies at the heart of craftsmanship as the reward for skill and commitment. (...) Craftsmen take pride most in skills that mature' (pp. 294-5, in Nederlandse vertaling p. 328).

nal. Bij de ambachtelijke eigenwaarde horen onder andere: een eindeloos geduld, durven experimenteren en het leren van fouten. De overstap uit de binnenwereld van ambachtelijke eigenwaarde naar de buitenwereld van – onder andere – marktwaarde en immateriële beloningen is vrijwel voor ieder vakmens onvermijdelijk en brengt allerlei andere motieven in het spel, die te maken hebben met erkenning door anderen van de kwaliteit van dat ambachtelijke werk.

Van beroepstrots naar beroepseer

We spreken van beroepstrots als je als vakmens een prestatie of eigenschap ventileert in het openbaar, waarbij je op zoek bent naar bredere erkenning van die prestatie of eigenschap. Daarbij laat je je niet weerhouden door enige twijfel over of die trots gerechtvaardigd is. Het is het persoonlijke gevoel van grote tevredenheid met dat wat je hebt gemaakt, dat hier spreekt. De Griekse filosoof Aristoteles zag de trots als deugd, een gulden middenweg tussen twee ondeugden, met aan het ene uiterste de overdreven bescheidenheid en nederigheid en aan de andere kant de net zo overdreven eigenwaan en arrogantie.

Beroepseer ligt anders in die zin dat je je als vakmens ergens voor inspant en terwijl je dat doet, streeft naar erkenning van anderen. Dat hoop je te behalen door aan normen te voldoen die door jezelf en door de beroepsgroep waar je bij hoort, tot maat zijn verheven. Beroepseer is daarmee bij uitstek collectief. Je hebt het over principes (beroepscode, eed, waarden) en ook normen en praktische richtlijnen. Daarbij heb je, hoe individueel verantwoordelijk je ook bent, dus altijd te maken met anderen binnen en buiten de beroepsgroep om overeenstemming te vinden over wat dan de geldende maatstaven zijn. Het ideale model bevat collectieve uitgangspunten (principes en normen), maar biedt ook voldoende discretionaire ruimte (persoonlijke verantwoordelijkheid) en afstemmingsmogelijkheden om het collectief geregelde bij te stellen op basis van de praktijk.

De keerzijde van beroepstrots is schaamte, je stopt daarbij het liefst je wanproduct of minder geslaagde eigenschap, ver weg uit het zicht. De tegenhanger van beroepseer is schande doordat je niet hebt kunnen voldoen aan gestelde maatstaven en in de ogen van anderen bent afgegaan. Vandaar dat accountants “aanspreken op hun beroepseer”, bijvoorbeeld door hen te laten berispen door de tuchtkamer, zo effectief is. Het speelt in op het willen vermijden van gevoelens van schande. Een accountant verliest daarbij niet alleen zijn zelfrespect, maar ook het respect van anderen.

Als anderen de trots niet delen, kunnen de meeste mensen daar mee leven, al geeft het hun meer energie als delen wel kan. Niet de eer krijgen die je toekomt vinden veel mensen behoorlijk onverteerbaar, en men kan dit als minachting of zelfs als belediging opvatten. Het eergevoel kan te maken hebben met identiteit en maatschappelijke status, maar ook met verdienste.

Voor beroepstrots en beroepseer blijft ambachtelijke eigenwaarde de voedingsbodem: zonder dat zelfrespect vervalt uiteindelijk het fundament en dus ook de motivatie voor het voelen van trots en de legitimiteit van het streven naar eer. Ambachtelijke eigenwaarde hebben, trots zijn en beroepseer krijgen: dat zijn drie belangrijke bouwstenen voor professioneel zelfrespect.[7]

Een interessant aanvullend perspectief op deze motieven komt van het GoodWork Project van Harvard University.[8] In dit project is men tot een andere motivatiedrieslag gekomen als basis voor goed werk, namelijk *excellence*, *engagement* en *ethics*. Deze is als volgt te verbinden met onze drieslag: de ambachtelijke eigenwaarde is te herkennen in het streven naar voortreffelijk vakmanschap (excellence); de trots is goed te verbinden met de persoonlijke betrokkenheid (engagement) en de morele verantwoordelijkheid (ethics) kan ten slotte heel goed in verband worden gebracht met de naar buiten gerichte beroepseer.

Probleemstelling van deze bundel

Wij zijn in deze bundel geïnteresseerd in de beroepseer van accountants, en dan in het bijzonder van de individuele accountant. Het debat over problemen in de accountancy van de afgelopen jaren lijkt zich grotendeels over hun hoofden af te spelen. Sinds het begin van de jaren zestig hebben de beroepsorganisaties de wettelijke taak gehad te zorgen voor 'de eer van de stand van de accountants'. Tot 2007 werd dit ook nog expliciet gerekend tot de zorg van de individuele accountant. In Artikel 5 van de Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants (GBR)[9] stond vermeld: 'De registeraccountant onthoudt zich van al hetgeen schadelijk is voor de eer van de stand der registeraccountants.' De generatie accountants die vanuit deze gedragsregel geschoold is, en van wie wij een aantal spraken in voorbereiding op dit boek, formuleren nog steeds de essentie van het vak van accountant kort samengevat in twee artikelen uit de GBR: de eer van de stand niet in diskrediet brengen (toenmalig Artikel 5)[10] en 'een deugdelijke grondslag' (toenmalig Artikel 11.1) [11] In de nieuwe gedragsregels, de Verordening Gedrags- en Beroepsregels

7 Voor een uitvoeriger uitwerking van deze theoretische visie op de verhouding tussen ambachtelijke eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer, zie het eerdere boek uit deze serie: Jansen, T., Brink, G. van den, & Kole, J. (red.) (2009). Beroepstrots. Een ongekende kracht. Boom: Amsterdam.

8 The GoodWork Project was een onderzoeksproject van Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon, dat van 1995 tot 2010 gelopen heeft. Zie het overzichtsartikel van de genoemde initiatiefnemers: 'Het GoodWork Project®: enkele resultaten van 15 jaar onderzoek' in Jansen, Van den Brink & Kole, Beroepstrots (pp. 48-76).

9 Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants, 1994.

10 'De registeraccountant onthoudt zich van al hetgeen schadelijk is voor de eer van de stand der registeraccountants.'

11 'De registeraccountant doet slechts mededelingen omtrent de uitkomst van zijn arbeid voor zover zijn deskundigheid en de door hem verrichte werkzaamheden daarvoor een deugdelijke grondslag vormen.'

Accountants (VGBA), is de verwijzing naar de beroepseer verdwenen en luidt het vervangende artikel: 'De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.' Het schrappen van de expliciete individuele verantwoordelijkheid voor de 'eer van de stand' is wellicht symbolisch en symptomatisch: de zorg voor de 'eer van de stand' is nu uitsluitend nog de wettelijke taak van de beroepsorganisatie, die flink moeite moet doen om dat waar te maken. Het uit beeld verdwijnen van de individuele accountant is zorgelijk tegen de achtergrond van het hierboven beargumenteerde inzicht dat collectieve beroepseer uitsluitend vitaal kan zijn als het verbonden blijft met de individueel beleefde ambachtelijke eigenwaarde en beroepstrots. Het oude Artikel 5 van de GBR heeft daarom voor dit boek symbolische betekenis.

Op zoek naar idealen

In deze bundel doen we onderzoek naar de betekenis van de individuele en collectieve beroepseer voor het maatschappelijke en politieke debat over de accountantssector. We hebben een bundel willen maken die niet alleen voor accountants interessant is om te lezen. Daarbij werden we geholpen door de auteurs, die daar met hun essays aan hebben bijdragen. Ook hebben wij een brede variëteit aan accountants geïnterviewd over hun beroepseer. Die gesprekken verliepen doorgaans vanzelf, door het gesprek te openen met de vraag: 'Beschouwt u uw werk als eervol?' Een drietal van deze gesprekken vindt u uitgewerkt in deze bundel. De gegevens uit de gehouden interviews dienden ook als basismateriaal voor een vragenlijst die wij in september 2017 in samenwerking met de NBA aan Nederlandse openbaar accountants hebben voorgelegd en waarvan we de resultaten beschrijven. Tot slot hebben we een aantal experts en relevante anderen gesproken die ofwel hun bijdrage aan het debat hebben geleverd, ofwel meer aandacht verdienen door hun frisse kijk op de wereld van de accountancy.

De indeling van de bundel

In deel I van deze bundel treft u een overzichtsartikel aan voor 'de minder goed ingevoerde medemens'. Dit hoofdstuk probeert eenieder die wat meer op afstand van de sector staat enigszins bij te praten. In deel II van de bundel staan we wat langer stil bij de vraag in hoeverre de accountant nog een eervolle professie heeft. Na die analyse gaan we dieper in op een aantal ontwikkelingen die gaande zijn in de wereld en die mogelijk van invloed zijn op accountants en hun werk. In deel III proberen we antwoord te geven op de vraag of die ontwikkelingen nu een bedreiging vormen of een kans.

Een accountant moet zich verhouden tot meerdere bronnen van regelgeving en zuivere afwegingen maken in de dagelijkse praktijk: daarin toont zich de meester. Wat hopen

wij, stakeholders, dat een accountant doet in de praktijk wanneer wet- en regelgeving hem in de steek laat of achterblijft bij de ontwikkelingen? 'Learn the rules like a pro, so you can break them like an artist', zei Picasso al. In deel IV gaan we na of dit ook geldt voor een accountant. De ruimte die nodig is om je werk goed te doen is dezelfde ruimte waarin fouten gemaakt worden, en deze ruimte is sterk afhankelijk van het aantal partijen dat wil meebepalen wat goed werk is. In hoeverre zijn al die goede bedoelingen behulpzaam in de beroepspraktijk? Hoe ervaren accountants die professionele ruimte? De resultaten van ons verkennende onderzoek geven daar wat meer inzicht in.

Dat er grondig geïnvesteerd moet worden in de vorming van goede accountants, daar is iedereen het wel over eens. Maar hoe doe je dat? In deel V proberen we een gezamenlijke conceptuele bodem te leggen onder een aantal losse recente initiatieven binnen het onderwijs. In deel VI bieden we nog een aantal denkrichtingen aan waarvan we hopen dat deze bijdragen aan scherpere keuzes omwille van het publieke belang. In onze slotbeschouwing proberen we een route aan te geven voor de toekomst van de accountant vanuit het perspectief van beroepseer.

We begonnen deze inleiding met drie afzonderlijke citaten van drie niet-accountants, en deze inleiding is geschreven door twee niet-accountants. Dat kan wellicht wat bevreemdend overkomen, maar juist niet-accountants worden door de accountant vertegenwoordigd op momenten in de tijd en op plekken in onze samenleving die ertoe doen. Iedereen, accountant of niet, is stakeholder in deze kwestie. Vandaar dat wij hopen dat we met onze bundel ook bijdragen aan een bredere discussie dan alleen binnen de beroepsgroep zelf over de beroepseer van de accountant in het licht van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer

Een overzichtshoofdstuk voor de minder goed ingevoerde medemens

Margreeth Kloppenburg

Mijn omgeving snapt doorgaans niet goed wat ik 'toch moet met die saaie accountants'. Ook accountants zelf uiten soms hun verbazing als ik, gewoon uit belangstelling, op een accountantscongres rondloop: 'Maar jij bent helemaal geen accountant!' Het geeft goed aan dat veel mensen niet meteen inzien waarom je als outsider interesse in het vak zou tonen. En dat verwondert mij dan weer.

Ik zie het zo. De legitimiteit van het handelen van de accountant komt voort uit zijn (wettelijke) taak om op te komen voor het publieke belang. Het is dan ook wellicht verstandig om, vanuit ons als publiek gezien, ten minste iets van interesse op te brengen voor dat werk, aangezien wij daar kennelijk een belang in hebben. In dit hoofdstuk wil ik u als wellicht wat minder goed ingevoerde lezer daarbij graag wat op weg helpen.

De behoefte aan een onafhankelijke derde

De behoefte aan een onafhankelijk controleur komt tot wasdom aan het einde van de negentiende eeuw, gelijktijdig met de opmars van de naamloze vennootschap als organisatievorm. De affaire-Pincoffs[1] wordt vaak aangehaald als katalysator van de accountantsvak in Nederland. Pincoffs' *Africaansche Handelsvereeniging*, opgericht in 1868, voerde een aan het oog onttrokken, rampzalige administratie, waarbij geleend geld werd gebruikt om dividend te betalen. Belanghebbenden, zoals investeerders, leefden lang in de veronderstelling dat alles goed ging, totdat het kunstig geconstrueerde kaartenhuis in 1879 volledig ineenstortte. De opvolger van deze handelsvereniging benoemde een onafhankelijke controleur om een toekomstig debacle te voorkomen. Daarmee kan men in zekere zin spreken van de eerste controlerende accountant in Nederland.

1 Quadackers,L. (2015). Pincoffs; van miljonair tot sigarenboer. *Accountant*, 25 september; Johan de Vries (1985), *Geschiedenis der accountancy in Nederland*. Assen: Van Gorcum.

Vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer

Een van de belangrijkste grondleggers van het vak van accountant was zonder twijfel Théodore Limperg jr. (1879-1961). Hij stelde zichzelf ten doel het niveau van het jonge vak te verhogen. Dat deed hij op indrukwekkende wijze als oprichter van onder andere een economische faculteit aan de Gemeentelijke universiteit in Amsterdam (waar hij ook hoogleraar werd), een strak georganiseerde accountantsvereniging en het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. Hij formuleerde ook een aantal basisprincipes voor het vak die, ook over de landsgrenzen, tot op de dag van vandaag hun belang hebben behouden. Limperg zag vertrouwen als de essentie van de accountantscontrole. Zijn kernachtige samenvatting luidt: de accountant is de vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer. Hij noemt zijn theorie de *Leer van het gewekte vertrouwen*. Hij zei daarover: 'De normatieve kern van de leer van het gewekte vertrouwen is dus deze: de accountant is verplicht om zijn arbeid zoo te verrichten, dat hij de verwachtingen, welke hij bij den verstandigen leek opwekt, niet beschaamt: en omgekeerd, de accountant mag geen grootere verwachtingen opwekken dan door den verrichten arbeid gerechtvaardigd wordt.'

Naast deze vertrouwenstheorie kan de behoefte aan onafhankelijke accountantscontrole ook verklaard vanuit andere theorieën, zoals de informatietheorie, waarbij het risico dat er onjuiste informatie wordt verschaft centraal staat of de agencytheorie, waarbij men de tegengestelde belangen tussen aandeelhouder en management als uitgangspunt neemt.[2]

Zekerheidsverschaffers

De belangrijkste vraag waarvoor een accountant zich gesteld ziet, is: geven de cijfers die een onderneming presenteert een getrouw beeld van de werkelijke financiële situatie? Dat is belangrijk, omdat wij allen erbij gebaat zijn dat op een eerlijke wijze zaken worden gedaan, zeker waar er publiek geld of geld van investeerders en financiers mee gemoeid is.[3] Accountants geven die door ons als publiek gezochte zekerheid door de financiële huishouding van organisaties te controleren. Als die goed is bevonden, zet de accountant van dienst zijn handtekening onder de jaarrekening. Zo niet, dan heeft een orga-

2 Majoor, G.C.M. (red.) (2015). *Elementaire theorie accountantscontrole. Deel 1: Grondslagen van Auditing & Assurance* (7e druk). Groningen: Noordhoff.

3 Ter inspiratie een rechterlijke uitspraak van juli 2017: 'De belangen die met een goede uitoefening van de taak van de externe controlerende accountant zijn gemoeid, zijn niet beperkt tot die van de rechtspersoon om wiens jaarrekening het gaat. In het maatschappelijk verkeer mogen derden verwachten dat de informatie zoals deze door, veelal wettelijk verplichte, openbaarmaking van de jaarrekening en een goedkeurende verklaring naar buiten komt, naar het onafhankelijk en objectief inzicht van de accountant een getrouw beeld geeft van het vermogen, het resultaat en de solvabiliteit

nisatie kennelijk een probleem ten overstaan van het publieke domein. Wanneer zo'n organisatie beursgenoteerd is, heeft het onthouden van de handtekening veelal direct consequenties. Investeerders (waaronder bijvoorbeeld onze pensioenfondsen) vertrouwen immers op het onafhankelijke oordeel van een accountant, en als die zaken signaleert die niet kloppen, gaan er alarmbellen af. We zien nu steeds vaker dat de raad van commissarissen of de aandeelhoudersvergadering als opdrachtgever van de accountant optreden in plaats van het ondernemingsbestuur. Beide organen zijn expliciet gebaat bij een onafhankelijke derde. Zij kiezen de accountant, bespreken hoe hij zijn werk gaat doen en wat zijn honorarium is. De accountant rapporteert zijn bevindingen aan de raad van commissarissen en kan gevraagd worden zijn werk toe te lichten in de aandeelhoudersvergadering. Bij kleinere bedrijven beslist de aandeelhouder of de directie, die vaak dezelfde persoon zijn, wie de accountant wordt.

Er zijn meer partijen die baat hebben bij zekerheid (*assurance*); hierbij kan men denken aan banken (gaan we dit bedrijf financieren?), subsidieverstrekkers (gaan we dit bedrijf geld geven?) en crediteuren (gaan we door dit bedrijf betaald krijgen?). Het vertrouwen die al die verschillende partijen baseren op de handtekening van de accountant komt in de praktijk dus neer op: zegt een accountant dat weergave klopt, dan zal het wel zo zijn en gaan we investeren, geld lenen of goederen leveren. Punt is alleen dat een accountant, hoe goed hij de controle ook verricht, afhankelijk is van de informatie die de gecontroleerde organisatie hem verstrekt. Een accountant kan moedwillig bedrogen worden door de leiding van de onderneming. Dus hoewel een goede accountant er alles aan zal doen om dit niet te laten gebeuren, en getraind is in het achterhalen waarom de cijfers zijn zoals ze zijn, kan hij nooit 100% zekerheid bieden. Daarnaast is er ook een vertragende tijdsfactor, omdat de accountant zich met een goedkeurende verklaring baseert op cijfers die op het moment van verschijnen alweer veranderd zijn. Een voorbeeld van hoe hard dat kan gaan en welke enorme gevolgen dit kan hebben, is de Vestia-affaire, waarbij derivaten veranderden van inkomstenbron in een miljardenstrop. En tot slot blijft het knellen dat een accountant betaald wordt door degene die hij controleert. Hoe hard durft hij te bijten in de hand die hem voedt?

en liquiditeit van de onderneming en dat de jaarrekening voldoet aan de vereisten die wet en (Europese) regelgeving stellen en in overeenstemming is met de normen en standaarden die te dier zake in deze beroepsgroep algemeen worden aanvaard. Ook derden moeten hun gedrag kunnen afstemmen op die informatie en bij het nemen of handhaven van hun (financiële) beslissingen kunnen vertrouwen dat het gepresenteerde beeld niet misleidend is. Aldus dient deze taakuitoefening van de accountant mede een wezenlijk publiek belang' (www.recht.nl/rechtspraak/uitspraak/?ecli=ECLI:NL:RBNNE:2017:2788)

Accountancy als professie

De accountancy heeft, vergelijkbaar met het notariaat, de advocatuur of de medische stand, alle kenmerken van een professie. Er is sprake van een (wetenschappelijke) beroepsopleiding, een register van gekwalificeerde accountants en een beroepsvereniging waarvan een accountant lid moet zijn. Er is ook een gedragscode[4] waar men zich aan moet houden en tuchtrecht door de Accountantskamer, die bestaat uit juristen en vakcollega's. De Accountantskamer beoordeelt klachten over accountants en de manier waarop zij hun vak uitoefenen. Het gaat dan om gedragingen van de accountant in strijd met de wet of de gedrags- en beroepsregels, en om gedragingen van de accountant in strijd met het belang van een goede uitoefening van het accountantsberoep.

Zij kunnen besluiten accountants te berispen of zelfs te schrappen uit het register. Accountants kennen een verplichting tot Permanente Educatie (PE) en moeten driejaarlijks een vastgesteld aantal PE-punten behalen. De accountantstitel geniet wettelijke bescherming. In Nederland hebben we naast de registeraccountant (RA) ook de accountant-administratieconsulent (AA). Beide typen accountants hebben nagenoeg gelijke bevoegdheden. Het verschil is dat een RA-accountant universitair is opgeleid en dat een AA-accountant kan volstaan met een hbo-opleiding. Een bijzondere positie is voorbehouden aan RA's in de rol van openbaar accountants bij organisaties van openbaar belang (OOB's), zoals banken, pensioenfondsen, woningcorporaties en ziekenhuizen. Alle openbaar accountants die wettelijke controles uitvoeren, staan – via de accountantsorganisaties waaraan zij zijn verbonden – sinds 2006[5] onder formeel toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM controleert dus in feite onze controleur.

Verder bestaat er ook rondom de accountancy een wildgroei aan titels (in 2005 werden er 41 stuks geteld, inclusief een aantal Amerikaanse varianten[6]), wat voor een buitenstaander tot een lastig te volgen serie op een visitekaartje kan leiden; een van de vrolijkste opsommingen is wel RI-RA-RO: register information auditor, registeraccountant en register operational auditor. De sector houdt ook van numerieke benamingen: de grootste kantoren – KPMG, PWC, EY en Deloitte – worden de *Big 4* genoemd, en de vijf kantoren die daar qua grootte onder zitten, noemt men voor het gemak de *Next 5*. Het verraadt wellicht toch een diepe voorliefde voor getallen, rangorde en overzicht. Accountants lijken te houden van lijstjes, zoals de populairste auto of de invloedrijkste accountants (de meest gelezen artikelen op opinieplatform Accountant.nl) en proberen de vele variaties die het menselijk handelen rijk is te vangen in kloppende modellen, richtlijnen en standaarden.

4 VGBA: de verordening gedrags- en beroepsregels accountants.
5 Wet toezicht accountantsorganisaties, 2006.
6 Onderzoek naar waarde van titels. *De Accountant*, mei 2005

Variëteit binnen de beroepsgroep

De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), een bij wet ingestelde organisatie, heeft als taak een goede beroepsuitoefening van haar ruim 21.000 leden te bevorderen. Ze biedt een groot aantal PE-opleidingen, faciliteert het openbare opinieplatform Accountant.nl, organiseert congressen en seminars, zorgt ervoor dat de leden op de hoogte zijn van nieuwe vaktechnische informatie en uitspraken in tuchtrechtzaken en biedt ook de mogelijkheid om een vaktechnisch advies in te winnen of met een vertrouwenspersoon te spreken. Accountants zijn binnen de NBA verdeeld in ledengroepen: openbaar accountants, overheids- of intern accountants en accountants in business. Er gaat dus een grote diversiteit schuil achter de overkoepelende term 'accountant', iets wat voor de buitenwereld vaak verborgen blijft. Het bestuur van de NBA bestaat uit dertien personen: tien van hen zijn door de ledenvergadering benoemd en drie zijn afgevaardigd door de ledengroepen.

Verdeling over de ledengroepen[7]

- ***Openbaar accountants (8.721 leden)***

Openbaar accountants werken voor een accountantskantoor of voeren een eigen praktijk. Ze werken vaak voor meerdere klanten. De grote kantoren werken internationaal. Als je in de krant iets leest over accountants, gaat het vaak over openbaar, controlerende accountants.[8] Als zij hun handtekening zetten, weten aandeelhouders, banken of andere belanghebbenden dat de cijfers kloppen.

Een groot deel van de accountants in deze ledengroep is actief in het midden -en kleinbedrijf (MKB). De MKB-accountant is een soort financiële huisarts voor deze bedrijven. Hij stelt de jaarrekening samen, helpt de administratie opzetten en adviseert over uiteenlopende onderwerpen. Bijvoorbeeld over belastingen, of over manieren om meer geld in kas te houden. De ledengroep kent dan ook een subcommissie specifiek voor het midden- en kleinbedrijf.

- ***Overheids- of intern accountants (1.529 leden)***

Overheids- of intern accountants zijn in dienst bij een grote onderneming of bij de overheid. Op basis van de informatie die ze ophalen door audits uit te voeren, kan het ondernemingsbestuur en ook de Raad van Commissarissen nagaan of de organisatie *in control* is of dat er risico's zijn die aangepakt moeten wor-

7 Kerncijfers 2016.

8 Binnen de groep openbaar accountants, zijn er ook nog 'externe accountants'. Zij zijn verantwoordelijk voor de wettelijke controle en zijn bevoegd de controleverklaring af te geven. Ze staan zowel ingeschreven in het register van de NBA, als het register van de AFM en werken bij een accountantsorganisatie die de vergunning heeft gekregen van de AFM om dit werk in het belang van de maatschappij te verrichten.

den. De openbaar, controlerende accountant werkt in het beste geval goed samen met de intern accountant. De *internal auditors* (onder wie accountants) hebben ook een eigen beroepsorganisatie, het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA NL).[9]

- ***Accountants in business (9.268 leden)***
  Accountants in business werken niet als accountant, maar hebben een andere functie, zoals financieel directeur (CFO), controller, administrateur of consultant in het bedrijfsleven. Zij vormen de meest pluriforme groep.

Tot slot zijn er zo'n kleine tweeduizend, vaak gepensioneerde accountants die minder dan een bepaald aantal uren met accountantskennis bezig zijn, bijvoorbeeld als toezichthouder, consultant of docent. Beginnende accountants zijn georganiseerd onder de noemer Young Profs.

Wat verdient een accountant?

Accountantskantoren kennen doorgaans een partnerstructuur. Het idee achter het partnermodel is dat professionals op basis van gelijkheid gezamenlijk een onderneming runnen. Partners zijn, in tegenstelling tot alle niveaus onder hen, mede-eigenaar van het kantoor. Zij functioneren als ondernemende accountants, en hun verdiensten hangen direct samen met de omzet die zij zelf – met hun teams – genereren. Zij krijgen dan ook geen loon zoals de anderen, maar keren zichzelf winst uit.

De verontwaardiging in de media en de publieke opinie over de verdiensten van accountants gaan meestal over openbaar accountants die als partner werken bij een de grotere kantoren. Zij hebben de wettelijke taak verkregen om zekerheid te verschaffen bij verantwoordingen van organisaties. Daar schuilt ook meteen al een belangrijk punt van kritiek over hun inkomen: want hoe ondernemend ben je nu helemaal als ondernemingen wettelijk verplicht zijn jouw dienstverlening in te kopen? En is het wel verstandig om een wettelijke taak te verbinden aan commerciële maatschappen? In 2016 was de omzet van de dertig grootste accountantskantoren bij elkaar 4,26 miljard euro.[10]

De accountantspopulatie bestaat volgens een rapport uit 2014 vooral uit mannen met een gemiddelde leeftijd van 46,5 jaar.[11] De NBA brengt jaarlijks een salarismonitor uit waarin een deel van de beroepsgroep inzicht geeft in de verdiensten in de sector.

9 IIA NL telt ongeveer 3.000 leden en is gelieerd aan de wereldwijde organisatie The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA Inc.), die zo'n 185.000 leden telt in 190 landen.
10 Top 30 accountantskantoren 2017. *Full Finance*.
11 Vergrijst het accountantsberoep? *Accountant*, april 2012.

Positie en salaris van accountants in 2017 (2016), in euro's[12]

Positie	Minimum	Maximum	Gemiddeld bruto salaris AA	Gemiddeld bruto salaris RA	Gemiddeld bruto salaris student AA	Gemiddeld bruto salaris student RA
Beginnend assistent accountant	10.000	42.500	-	32.500 (32.500)	29.000 (32.000)	29.000 (27.500)
Gevorderd assistent accountant	10.000	65.000	47.000 (48.500)	35.000 (43.000)	36.500 (39.000)	34.500 (35.000)
Controleleider/supervisor	28.750	75.000	53.000 (49.000)	52.500 (50.500)	47.000 (44.500)	45.500 (45.000)
Manager	32.500	112.500	61.500 (61.500)	64.000 (62.500)	50.000 (50.000)	55.500 (59.000)
Senior manager	10.000	137.500	73.000 (77.000)	83.500 (83.000)	65.000 (-)	-
Director	26.250	275.000	107.000 (95.000)	109.000 (107.500)	-	-
Partner/vennoot	10.000	600.000	84.000 (91.500)	136.500 (158.500)	-	32.500 (-)
Zelfstandig ondernemer met personeel	23.750	175.000	96.500 (94.000)	95.500 (114.000)	-	-
Zelfstandig ondernemer zonder personeel	10.000	475.000	90.000 (81.000)	77.000 (69.500)	24.000 (-)	-

Uit Beloningsonderzoek, editie 2017, Amsterdam, NBA

Er zijn kantoren die geen partnerstructuur kennen, ook bij de controlerende tak. Die komen bijvoorbeeld voort, net als bij sommige verzekeraars en banken, uit coöperaties. Vaak zijn deze kantoren omgezet in stichtingen, die bestuurd worden door een raad van commissarissen met vertegenwoordigers uit meerdere maatschappelijke geledingen.

Beroepsrisico's

Klanten, vaak ondernemingen die een wettelijke controleplicht hebben, heten voor partners van kantoren 'portefeuilles'. Die portefeuilles zijn de afgelopen decennia enorm gegroeid in omvang, complexiteit en persoonlijk risico. Stel, je bent accountant van de portefeuille AkzoNobel, dan zit er beduidend meer in je digitale attachékoffer dan alleen de cijfers die AkzoNobel hier in Nederland realiseert. Dat betekent dat je als verantwoordelijke accountant zicht moet hebben op de geldstromen en activiteiten van AkzoNobel

12 *Beloningsonderzoek*, editie 2017. Amsterdam: NBA.

over de hele wereld en dat, als je de goedkeurende verklaring tekent, je dus moet kunnen beweren dat de door de organisatie aangeleverde cijfers een getrouw beeld geven van de financiële werkelijkheid.

Een openbaar accountant kan vaststellen dat bepaald financieel gedrag risicovol is, maar voorkomt daarmee niet altijd dat de bedrijfsleiding die risico's toch aangaat. En als een op enig moment houdbare constructie met derivaten op langere termijn toch niet handig blijkt te zijn doordat de rentes scherp dalen en de miljarden in *no time* verdampen, zoals bij Vestia, dan kijkt men ook onmiddellijk naar het werk van de accountant. Heeft hij steken laten vallen? Er worden klachten ingediend bij de Accountantskamer en er wordt doorgeprocedeerd bij het College van Beroep voor het Bedrijfsleven om de gemaakte fouten te achterhalen. En als er sprake is van een fout, dan volgen daaruit grote claims via civiele rechtszaken. Soms zijn dat claims van dezelfde ondernemingen die de risico's in eerdere instantie zelf zijn aangegaan. Hun verweer is dan dat zij zich gebaseerd hebben op het oordeel van de accountant. De accountant draagt dus een flink beroepsrisico, en de verzekeringspremies die daarmee gepaard gaan bij mogelijke (miljoenen)claims zijn hoog. Dit is, zo luidt het argument, voldoende reden om deze professionals fors te belonen en vormt een deel van de verklaring van de hoge tarieven.

Maatschappelijke kritiek

De financiële crisis van 2008 en 2009 vestigde ook de aandacht op de rol van de accountant. Is de bij wet aangestelde hoeder van het maatschappelijke verkeer ook bevangen geraakt door hebzucht? Er is een reeks aan schandalen dicht bij huis, schikkingen van miljoenen euro's, beschuldigingen door het openbaar ministerie van witwaspraktijken, valsheid in geschrifte, belastingontduiking en gemanipuleerde jaarrekeningen. De minister van Financiën spreekt niet langer van incidenten, maar van een mogelijk patroon[13]. In de media verschijnen berichten dat de accountant, die voorheen te boek stond als saai, betrouwbaar en tot op het bot integer, niet meer in ons aller belang handelt maar zijn eervolle positie lijkt aan te wenden voor het eigen gewin. Wereldwijd komen toezichthouders in actie. Er verschijnt een groot aantal rapporten waarin telkens onvolkomenheden en fouten naar boven komen in de kwaliteit van het controlewerk van de accountant. De AFM rapporteert haar eerste bevindingen in september 2010 en deelt een jaar later de eerste boete van € 872,250 uit aan een Big Four kantoor, wegens onvoldoende kwaliteitsbeleid en onjuiste interne procedures.[14] Ook andere kantoren ontvangen boetes wegens onvoldoende kwaliteit. In 2012 neemt het parlement een wet aan waarbij kantoren verplicht worden om elke zeven jaar van portefeuille te rouleren, om ervoor te zorgen dat accountants niet afhankelijk worden van hun klanten. Ook komt

13 https:www.nrc.nl/nieuws/2014/05/15/falende-accountants-moeten-zelf-met-de-oplossing-komen
14 www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2013/juni/boetes-kpmg

er een nog striktere scheiding tussen controle en advies. Het International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR) vergelijkt in 2014 de kwaliteit van de rapportages van veertig verschillende jurisdicties, waarbij duidelijk wordt dat de beroepsgroep een wereldwijd structureel probleem heeft.[15] In hetzelfde jaar komt de AFM met een tweede rapport naar buiten, waarbij achttien van de veertig controledossiers van de Big 4-kantoren opnieuw onvoldoende kwaliteit laten zien in de onderbouwing van de gemaakte afwegingen.

Wat doet de sector?

Op 25 september 2014 komt de sector zelf met verbeteringsvoorstellen, op exact dezelfde dag[16] als het AFM-rapport en de evaluatie van de accountantswetgeving door de minister in een brief aan de Tweede Kamer. Het hervormingsplan 'In het publiek belang' met daarin 53 maatregelen samengesteld door een werkgroep van relatief jonge accountants, voornamelijk uit de OOB-kantoren. De reacties op het plan zijn voorzichtig positief en afwachtend. De kantoren beloven de vele maatregelen te implementeren, en de NBA gaat aan de slag met zaken zoals de beroepseed en een verplichte training Professioneel-Kritische Instelling voor alle accountants.[17] Het hervormingsplan krijgt wel kritiek van de niet-OOB-kantoren; zij herkennen zich niet in de voorgestelde maatregelen. Een commissie maakt uiteindelijk een vertaling van de maatregelen naar hun praktijk.[18]

Een van de 53 maatregelen is het instellen van een Monitoring Commissie Accountancy (MCA), die als taak heeft de werking en de invoering van de maatregelen te waarborgen en verdere aanbevelingen te doen. De MCA komt in 2016 met een eerste rapport over de effectiviteit van de maatregelen en spreekt van een 'stap vooruit', maar schrijft ook dat de hete hangijzers nog vermeden worden. Ze gebruikt de term *wicked problems* om uitdrukking te geven aan de meest weerbarstige vraagstukken: het verdienmodel, de fraudeaanpak en de balans tussen cliëntbelang en publiekbelang.

De commissie toont begrip, omdat het hervormingsrapport onder hoge druk tot stand is gekomen, maar is ook duidelijk: de sector moet meer op zoek gaan naar wat de onderliggende problemen zijn *(root causes)*. Ook wijst de commissie op het gevaar van een te veel op compliance gerichte en technocratische benadering van de verbeteringen.

In 2017 komt de AFM opnieuw met een rapport met conclusies op basis van twee onderzoeken. Het eerste onderzoek gaat in op de kwaliteit van de Big 4. Van de 32 controles zijn er 19 onvoldoende onderbouwd. Een tweede onderzoekslijn is gericht op negen OOB-accountantskantoren en brengt in kaart welke veranderingen zij hebben doorge-

15 Inspection Finding Survey Report 2014, International Forum of Independent Audit Regulators, Maart 2015.
16 Freaky Thursday voor accountants, Financieel Dagblad, 24 september 2014
17 Voor accountants in business heette de verplichte training Business Ethics.
18 In het rapport *In het publiek belang. Het kan echt beter!* (Amsterdam: NBA 2015).

voerd om tot een kwaliteitsgerichte cultuur te komen. De conclusie luidt dat acht van de onderzochte kantoren nog geen duurzame verbetering laten zien. Bij een negende kantoor doet de AFM geen uitspraken, bij afwezigheid van aantoonbare plannen.[19] De beoogde kwaliteitsslag gaat kennelijk zo langzaam dat er ook vraagtekens gezet worden bij de effectiviteit van de AFM zelf. Een en ander kan voortkomen uit capaciteitstekort, want verder blijkt uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken dat toezicht wel degelijk bijdraagt aan een betere kwaliteit[20].

De vraag die zich daarnaast steeds meer opdringt, is wat de kwaliteit van de accountantscontrole (*audit quality*) nu eigenlijk precies is en ook wie dat bepaalt. Een *green paper*[21] met daarin uitgewerkt verschillende perspectieven op kwaliteit wordt voorgelegd aan stakeholders. Die herkennen zich niet echt in de voorgestelde werkdefinities en zijn opvallend eenduidig in hun wens: ze willen graag een accountantsverklaring die zekerheid verschaft over de gecontroleerde organisatie en die de verschillende gebruikers van de jaarrekening van eerlijke informatie voorziet. Precies datgene waar we het hoofdstuk mee begonnen.

In oktober 2017 verschijnt tot slot de visie van het bestuur van de NBA op het beroep en de beroepsorganisatie. Samengevat stellen zij vijf thema's centraal voor de komende jaren: de intrinsieke motivatie bij de leden om het publieke belang te dienen (geen twijfel bij de intenties van het beroep en de bereidheid om deel te nemen aan het openbare debat), de onomstreden kwaliteit van het beroep op orde brengen, het aanjagen van innovatie en ontwikkeling, een lerende attitude als drijfveer voor beroepsontwikkeling en de accountantstitel als sterk merk.[22] Deze thema's liggen momenteel voor ter consultatie aan de leden.

Ik begon dit hoofdstuk met als doel om in een korte samenvatting u als lezer een wat breder beeld te geven van de accountancysector in Nederland en zo de komende hoofdstukken toegankelijker te maken. Ik weet niet of het genoeg is om u voor de 'verstandige leek' van Limperg door te laten gaan, maar vertrouw erop dat u wat meer inzicht heeft gekregen in wat ons aller belang is in de kwaliteit van het werk van de accountant en welke vraagstukken op dit moment spelen in de sector.

Saai is het niet.

19 NBA (2017). *Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht. Uitkomsten van onderzoeken naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de OOB-accountantsorganisaties en de kwaliteit van wettelijke controles bij de Big 4- accountantsorganisaties*. Amsterdam: NBA.

20 Pheijffer, M. (2017), Leve de AFM, leve de toezichthouders, opinie Accountant.nl

21 Green paper De definitie van kwaliteit, NBA, juni 2017

22 Ter consultatie: NBA bestuursvisie op beroep en beroepsorganisatie, oktober 2017

Deel II

Een eervol beroep

De eer van de stand

Arnout van Kempen

Inleiding

In dit hoofdstuk wil ik twee historische ontwikkelingen in het accountantsberoep behandelen. Daarbij zal ik trachten in beide gevallen de feitelijke werkelijkheid te plaatsen naast veelgehoorde ervaringen van mensen die deze ontwikkelingen hebben meegemaakt. In mijn conclusie zal ik het verschil tussen ervaring en werkelijkheid duiden vanuit de *ontworteling* van de accountant, het verschijnsel dat de accountant niet meer voluit vanuit zijn beroepseer in het leven staat, maar veeleer vanuit externe druk en regelgeving.

Geschiedenis van beroep en regelgeving in een notendop

Het accountantsberoep is inmiddels ruim een eeuw oud, maar de regeling van het beroep kwam pas serieus op gang in de jaren zestig van de vorige eeuw. Voor die tijd bestond er wel een controleplicht in Nederland, maar het beroep van de controleur was niet wettelijk geregeld. Een veelheid aan beroepsverenigingen en beroepsopvattingen kon daardoor naast elkaar bestaan. Uit die periode is uiteindelijk de huidige NBA ontstaan, die grotendeels is terug te voeren op het NIVA (Nederlands Instituut van Accountants) uit 1895, dat bij de wettelijke regeling van het beroep in 1962 NIVRA (Nederlands Instituut van Registeraccountants) ging heten. Het huidige NBA ontstond in 2010, toen de Wet op het accountantsberoep (Wab) in werking trad.

Al direct bij de wettelijke regeling voorzag de wetgever in de taak voor de beroepsorganisatie de belangen van haar leden te behartigen, een goede beroepsuitoefening te bevorderen en de eer van de stand hoog te houden. Ook in de Wab zijn die taken aan de beroepsorganisatie toegewezen. Letterlijk zegt de wet in artikel 3:

De beroepsorganisatie heeft de volgende taken:

a. bevorderen van een goede beroepsuitoefening door accountants, onder meer door het vaststellen van beroepsreglementering;
b. behartigen van de gemeenschappelijke belangen van accountants;
c. zorg dragen voor de eer van de stand van de accountants; en
d. zorg dragen voor de praktijkopleiding, bedoeld in artikel 47.

De beroepsorganisatie heeft de bevoegdheid om haar leden verordeningen voor te schrijven, waaronder ten minste een verordening over gedrags- en beroepsregels. De eerste versie daarvan bij de wettelijke regeling was bekend als de GBR, de Gedrags- en Beroepsregels van Registeraccountants.

Na de GBR kwam de Verordening Gedragscode (VGC), later aangepast tot de Verordening Gedrags- en Beroepsregels voor Accountants (VGBA). De VGC betekende een duidelijke breuk met de GBR in opzet en benadering, die later verder werd doorgevoerd in de VGBA. Terugkijkend is het belangrijkste verschil dat onder de GBR de normen voor accountants afhankelijk waren van de rol die zij vervulden, terwijl de VGC en nog duidelijker de VGBA normen stellen die altijd van toepassing zijn, voor iedere accountant en ongeacht de rol die hij of zij vervult. Onder de GBR waren de regels verschillend voor titelhouders, titelhouders die optreden als accountant en titelhouders die optreden als openbaar accountants. De VGBA is integraal van toepassing op alle titelhouders.

Feit en ervaring met betrekking tot de beroepsorganisatie

Al vanaf 1895 was het NIVA een beroepsorganisatie van accountants, voor accountants. Niet alleen het NIVA, maar alle beroepsorganisaties die eerst in het NIVRA en later in de NBA zijn opgegaan hadden een aantal vergelijkbare doelstellingen. Niet alleen volgens hun statuten, maar vooral ook in de praktijk waren deze verenigingen gericht op de behartiging van het *collectieve* belang van hun leden, de ontwikkeling en bevordering van een goede beroepsuitoefening en de zorg voor het aanzien van het beroep – de beroepseer van de accountant.

Het accountantsberoep is noch ontstaan, noch tot bloei gekomen als gevolg van sturing door de overheid of een welomschreven wens van de markt of de maatschappij. Integendeel: het waren de accountants zelf die hun beroep fundeerden en ontwikkelden. Daarbij moet worden aangestipt dat het Nederlandse beroep een forse invloed heeft gehad op de ontwikkeling van het internationale beroep.

Waar werden de pioniers van het beroep door gedreven? Zonder het al te romantisch te willen voorstellen, valt bijvoorbeeld uit de notulen van ledenvergaderingen uit de begintijd goed af te leiden dat sprake was van een zeker idealisme. Niet alleen werd gezocht naar een manier om een boeiend beroep uit te oefenen of naar wegen om een 'gat in de markt' in te vullen; in de eerste decennia van het beroep klinkt – in meer of mindere mate – de wens door om bij te dragen aan een betere wereld.

De wetgever heeft dit idealisme herkend en erkend. Vanaf het begin van de wettelijke regeling van het accountantsberoep was het centrale uitgangspunt dat het beroep beschermd en gefaciliteerd diende te worden, maar dat het zichzelf zou blijven organiseren en normeren. De beroepsorganisatie kon haar eigen regelgeving maken, beroepsnormen opstellen en haar eigen opleiding inrichten naast de universitaire opleidingen.

Deze vorm van zelfregulering is grotendeels blijven bestaan totdat in de jaren negentig de eigen opleiding aan Nyenrode werd overgedragen en, belangrijker, tot in 2006 de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) in werking trad. Deze wet is destijds nadrukkelijk gepresenteerd als het einde van de zelfregulering van het accountantsberoep. Hoewel daar inhoudelijk wel wat op valt af te dingen, is het ontegenzeggelijk waar dat het accountantsberoep zich sinds 2006 niet langer geheel naar eigen inzicht kan ontwikkelen en niet langer het onverdeelde vertrouwen van de wetgever geniet zoals in 1962.

Deze ontwikkeling neemt niet weg dat tot op de dag van vandaag de NBA een openbaar lichaam is, zoals bedoeld in de Grondwet, met verordenende bevoegdheid en geregeerd door de Algemene Ledenvergadering. In essentie zijn de taken van de NBA dezelfde als die haar rechtsvoorgangers al sinds 1895 tot haar taken rekenden. En in essentie draait het nog steeds om een zelfregulerende beroepsgroep, zij het dat de minister daarbij sturend kan optreden, het tuchtrecht is ondergebracht bij de Accountantskamer bij de rechtbank Zwolle, en de Autoriteit Financiële Markten toezicht houdt op de toepassing van de door de NBA gestelde regels waar het wettelijke controles betreft. De organisatie van het beroep is complexer geworden, en delen van die organisatie zijn nu buiten het beroep belegd. De kern blijft echter een vereniging van accountants die hun eigen regels mogen maken en naleving van die regels kunnen afdwingen bij al haar leden.

Dat is de feitelijke situatie, maar de ervaring die accountants uiten is geheel anders. Waar het beroep ooit begon met hooguit enkele honderden leden die nauw betrokken waren bij de ontwikkeling van hun beroep, is tegenwoordig sprake van ruim 20.000 leden, die zich daar bepaald niet allemaal bij betrokken voelen. Op Algemene Ledenvergaderingen blijft vrijwel het gehele ledenbestand thuis. Leden uiten via de website van de NBA, maar vooral in de wandelgangen, vaak het gevoel dat de NBA niet "van hen" is en niet voor hun belangen opkomt. Regelgeving wordt meer en meer ervaren als een zware last die over de leden wordt uitgestort, zonder dat deze gehoord worden of dat naar hun praktijkervaring geluisterd wordt. En ook al heeft de AFM geen enkele formele regelgevende bevoegdheid, het gevoelen onder veel accountants is toch dat niet langer zijzelf, via de NBA, het beroep regelen, maar de AFM. Waar de feitelijke, juridische situatie voor de beroepsorganisatie dus vrijwel onveranderd is, is de ervaring van veel leden dat de situatie 180 graden is gekeerd.

Feit en ervaring met betrekking tot de regelgeving

Het accountantsberoep wordt inhoudelijk primair geregeld door de gedrags- en beroepsregels, en secundair door nadere voorschriften, richtlijnen en standaarden voor specifieke opdrachten voor accountants. Daaromheen bestaan regelingen voor toezicht, opleiding en tuchtrecht.

Centraal in de inhoudelijke normering van accountants staan de gedrags- en beroepsregels. Deze regels, in het begin aangeduid als de GBR (Gedrags- en Beroepsregels

voor Registeraccountants) of de GBAA (Gedrags- en Beroepsregels voor Accountants-Administratieconsulenten) kenden een onder accountants bekend 'Artikel 5', waarin werd bepaald: '*De registeraccountant onthoudt zich van al hetgeen schadelijk is voor de eer van de stand der registeraccountants.*'

Dit artikel functioneerde in de praktijk als een overkoepelende norm voor alles wat de accountant deed en werkte in het tuchtrecht als kapstokartikel. Als een specifieke regel ontbrak waaraan het gedrag van een accountant getoetst kon worden, dan werd Artikel 5 erbij gehaald. Hoewel de GBR een voor buitenstaanders ingewikkeld systeem kende met allerlei aparte normen afhankelijk van de rol die de accountant vervulde, was het toch vrij overzichtelijk, omdat Artikel 5 voor alle accountants gold, ongeacht hun rol.

Wat precies verstaan moet worden onder 'de eer van de stand' is niet zonder meer duidelijk. Het is bijvoorbeeld opvallend dat in de memorie van toelichting bij de Wet op het accountantsberoep, waarmee NIVRA en NOvAA fuseerden tot NBA, geen enkele poging wordt gedaan om uit te leggen wat met de term bedoeld wordt. De wettelijke taken van de NBA worden benoemd als middelen om die eer van de stand te bevorderen, en dat is het. Bij de artikelsgewijze toelichting wordt uitsluitend verwezen naar eerdere wetgeving.

De tuchtrechter had overigens geen probleem met het begrip. In de loop der jaren zijn zeer veel uitspraken gedaan over het al dan niet schaden van de eer van de stand. Uit al die uitspraken valt wel een beeld te vormen. Kennelijk vallen 'foute' activiteiten die gerelateerd zijn aan de beroepsuitoefening onder de eer van de stand, terwijl op zichzelf 'fout' gedrag buiten de beroepsuitoefening de eer van de stand niet schaadt. Dronken rijden raakt de eer van de stand dus niet, terwijl privé frauderen met de belastingaangifte die eer wel schaadt.

Sinds de VGC en nu de VGBA is het artikel over de eer van de stand vervangen door het fundamentele beginsel *professionaliteit*. Artikel 4 van de VGBA zegt daarover: '*De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.*'

Het is interessant te constateren dat deze formulering vrijwel letterlijk overeenkomt met Artikel 5 uit de GBR. Alleen de woordkeuze is verhelderd, en naast een verbod op handelen is een verbod op nalaten toegevoegd. Het begrip 'eer van de stand' is weliswaar wat moderner omschreven, maar inhoudelijk gelijk gebleven.

In de praktijk van het tuchtrecht is de rol van dit artikel ook onveranderd. Waar klagers geen specifieke regel weten aan te wijzen die door de accountant waarover zij klagen geschonden zou zijn, wordt steevast verwezen naar het fundamentele beginsel van professionaliteit. De tuchtrechter past dit toe zoals in het verleden Artikel 5 uit de GBR werd toegepast.

Feitelijk is het begrip 'eer van de stand' dus onveranderd, hooguit iets duidelijker en scherper geformuleerd in de gedragsregels. De ervaring die regelmatig te horen valt, is

echter totaal anders. Onder accountants die nog met de GBR hebben gewerkt valt met enige regelmaat de verzuchting te horen dat de 'eer van de stand' weer moet worden ingevoerd. Dat was immers een goede overkoepelende norm, veel geschikter dan het tot in detail dichtregelen van het accountantsberoep, zo is de ervaring.

Een mogelijke interpretatie van deze verschillen

Zonder twijfel zijn er nog tientallen voorbeelden te bedenken waarin de feitelijke, formele ontwikkelingen in het accountantsberoep afwijken van de ervaring van de mensen die deze ontwikkelingen meemaken. Waarom richt ik me dan nu op de beroepsorganisatie en het begrip 'eer van de stand'?

De reden hiervoor is dat beiden uitingen zijn van, naar ik meen, hetzelfde verschijnsel: de ontworteling van de accountant. Op basis van de externe visie op het accountantsberoep is veel gesproken over de 'ontsokkeling' van het beroep: de accountant die eens op een voetstuk stond, is daar vanaf gevallen. Maar de hiervoor beschreven verschijnselen duiden op een interne visie, een intrinsieke ervaring van de accountant zelf.

De ervaring is dat de beroepsorganisatie niet langer een platform is van accountants met een zeker idealisme voor hun beroep en voor de waarde van hun beroep voor de maatschappij, maar dat de beroepsorganisatie in hoge mate een externe partij is geworden waarvan men niet zozeer *wenst* lid te zijn als wel feitelijk verplicht lid *moet* zijn. Dit betekent dat het beroep van accountant als beroep dan nog wel een behoorlijke mate van autonomie heeft, maar dat de individuele accountant die autonomie voor een wezenlijk deel is kwijtgeraakt.

Toen de Wta werd ingevoerd, is naar de beroepsgroep duidelijk gecommuniceerd dat de tijd van zelfregulering voorbij was, en dat niet langer de beroepsbeoefenaar de eenheid van kwaliteitsbeheersing was, maar de accountantsorganisatie. Met die zelfregulering bleek het vervolgens wel los te lopen, maar de focus van de AFM en van de NBA als toezichthouder is ontegenzeggelijk verschoven van de individuele accountant naar de organisatie waarbinnen hij of zij werkzaam is. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop accountantsorganisaties worden ingericht en hoe de kwaliteit intern bewaakt wordt. De accountant verschuift daarbij van eindverantwoordelijke naar uitvoerder. Dit raakt zijn autonomie als beroepsbeoefenaar ten volle.

Vanzelfsprekend is dat een goede ontwikkeling, voor zover accountants misbruik maakten van hun autonomie of laks waren in hun beroepsuitoefening, omdat hun autonomie dat toestond. Maar of dat ook zo positief valt te duiden voor accountants die hun autonomie combineerden met passie voor hun beroep en verantwoordelijkheid voor de maatschappij valt ernstig te betwijfelen.

Ook de veranderde ervaring met de regulering van de eer van de stand past in dit verhaal. Ook al is de regelgeving feitelijk hetzelfde gebleven, accountants ervaren dat

niet zo. Ook hier zou ik de term 'ontworteling' willen gebruiken. Waar het beroep van oorsprong zeer sterk geworteld was in dat ene, overkoepelende begrip, de eer van de stand, is dat begrip weliswaar niet verdwenen, maar wel overwoekerd door een veelheid aan andere regelgeving. Ook hier speelt de Wta een opvallende rol.

Waar de Wta vooral als doel had die accountants te ondersteunen die hun beroep naar eer(!) en geweten uitoefenden en die accountants aan te pakken die dat niet deden, heeft de toezichthouder er in de praktijk voor gekozen om als aangrijpingspunt niet de gedrags- en beroepsregels te nemen, maar de specifieke regelgeving voor het uitvoeren van een accountantscontrole, de Controle- en Overige Standaarden (COS).

In de ongeveer tien jaar dat de AFM nu toezicht houdt, heeft zij vele malen gerapporteerd over beroepsfouten van accountants en over onvoldoende dossiers. Daar zijn boetes voor opgelegd, en achter de schermen zijn accountants daardoor uit het openbaar beroep gemanoeuvreerd. Maar na tien jaar kan de AFM nog steeds geen enkel positief effect rapporteren. De schuld daarvoor wordt volledig bij het accountantsberoep zelf gelegd.

Hoewel de bevindingen van de AFM op feiten zijn gebaseerd en de interpretaties van de AFM bepaald niet onzinnig zijn, geven ze een onvolledig beeld van de werkelijkheid. Wat ontbreekt, is de constatering over het effect dat *wel* is bereikt. Dat is een negatief effect, en het is het directe gevolg van het toezicht dat de AFM *niet* uitvoert.

De AFM ziet niet toe op de eer van de stand. Dat betekent dat de AFM voorbijgaat aan het feit dat veel accountants primair in het beroep zitten vanuit een zeker idealisme, vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, vanuit professionaliteit. Dit uit zich in het vertrek van begenadigde en gepassioneerde accountants, het uit zich in een krampachtige neiging om beroepskwaliteit te reduceren tot het vullen van dossiers op een manier waarvan men denkt dat de toezichthouder dat wil. En het uit zich in de ervaring dat de eer van de stand er niet meer toe doet. Dat de wortels van het beroep zijn doorgesneden.

Conclusie

De huidige crisis in het accountantsberoep is een crisis van ontworteling. De accountant die gedurende de eerste eeuw van het bestaan van de beroepsgroep nog stevig geworteld was in waarden als deskundigheid, objectiviteit en integriteit, samen te vatten in *beroepseer*, is door de ontwikkelingen in en buiten het beroep, door de effecten van het externe toezicht en wellicht ook door de enorme groei van het beroep, ontworteld, losgekomen van die ene hoofdwortel, de eer van de stand.

Herstel van het beroep zal dan ook niet gevonden worden door marginale discussies over de inrichting van de beroepsorganisatie, over verdienmodellen, over de kwaliteit van het toezicht of door aansturen op het aanhalen van de overheidsteugels tot nationalisatie van het beroep aan toe.

Zowel het beroep zelf enerzijds als de wetgever, de maatschappij en de voor haar werkende toezichthouder anderzijds zullen moeten onderkennen dat het accountants-

beroep een ererol is, een beroep dat vóór alles dient te handelen vanuit een werkelijk gevoelde beroepseer, de eer van de stand.

Het is een ingewikkeld beroep, dat morele uitspraken moet doen in complexe financieel-economische situaties. De toegevoegde waarde van het beroep ligt niet primair in een hoge deskundigheid, maar in een hoge geloofwaardigheid. Accountants leveren vertrouwen. Dat vereist echter dat zijzelf ook op vertrouwen kunnen rekenen. Een maatschappij die haar accountants intrinsiek niet vertrouwt, kan onmogelijk vertrouwen op de uitspraken van diezelfde accountants.

Vertrouwen wordt niet verkregen door toezicht op details waaruit keer op keer blijkt dat fouten worden gemaakt. Natuurlijk maken accountants aan de lopende band fouten, net als artsen, journalisten, piloten of leden van de Tweede Kamer. Maar zoals we die fouten bij elke beroepsgroep waarin we vertrouwen hebben accepteren, zullen we die ook bij accountants moeten accepteren. Het vertrouwen van de maatschappij volgt niet uit de afwezigheid van fouten, maar uit de zichtbare aanwezigheid van beroepseer.

Natuurlijk hoort daar stevig toezicht bij, en een tuchtrechter die hard ingrijpt als een individuele accountant de eer van de stand schaadt. Zoals een journalist die zijn bronnen niet controleert of niet beschermt zijn beroep onwaardig is, zoals een arts die diagnoses verzint of onnodige medicijnen voorschrijft om er zelf beter van te worden zijn beroep beter kan verlaten, zo moet ook de accountant die zich niet als eerzaam accountant weet te gedragen liever een ander bestaan kiezen. Daar moet de toezichthouder op toezien, zoals de Wta ook van hem vraagt. En daar moet de tuchtrechter oordelen en handelen, zoals de wet dat vraagt.

Maar bovenal zal de beroepsorganisatie zelf invulling moeten geven aan haar wettelijke taak. Door het formuleren van beroepsregels, in het collectieve belang van haar leden, door er zorg voor te dragen dat de eer van de stand hersteld wordt als het absolute en overkoepelende fundament van het accountantsberoep, opdat zo de beroepseer van de accountant weer ten volle centraal komt te staan en gewaardeerd wordt door de maatschappij.

Alles wat daarnaast gebeurt, is hierop slechts aanvullend, of zelfs strijdig met het belang dat het accountantsberoep heeft voor onze economie, voor ons bedrijfsleven, maar bovenal voor onze maatschappij.

Van zelfstandige beroepsbeoefenaar naar conglomeraat

Arnoud Aikema

'Een merkwaardig verschijnsel in den ontwikkelingsgang van ons beroep vormen het ontstaan en de geleidelijke uitbreiding der accountants-firma's; van de organisaties, door middel waarvan een allengs groeiend aantal accountants onder één gemeenschappeljjken naam het beroep uitoefenen en als eenheid naar buiten optreden. Merkwaardig, omdat het persoonlijk element, waaraan men, in het algemeen gesproken, bij de uitoefening van het beroep groote beteekenis moet toekennen, op den achtergrond wordt gedrongen en het concrete begrip 'accountant' plaats maakt voor het meer abstracte 'accountantskantoor' ; niet meer aan bepaalde personen wordt in de eerste plaats het vertrouwen geschonken, hetwelk bij de beroepsuitoefening een levensvoorwaarde is, doch aan de georganiseerde arbeidskracht, waarmede naar een bepaald systeem en volgens bepaalde opvattingen de beroeps-taak wordt vervuld.[1]'

'Vertrouwen als levensvoorwaarde' is een beeldend motto voor een beroep dat anno 2017 juist op het punt van het maatschappelijk vertrouwen veel scepsis ontmoet. Voor Reder, de schrijver van bovenstaand citaat, was dit bijna 100 jaar geleden een belangrijk uitgangspunt bij de uitoefening van het accountantsberoep. Dit hoofdstuk gaat nader in op de vraag welke ontwikkelingen het accountantsberoep heeft doorgemaakt en of die ontwikkelingen invloed hebben gehad op het vertrouwen in de sector. De belangrijkste conclusie daarbij is dat de ontwikkeling van de accountantsorganisaties, als zakelijk geleide dienstverleners, niet ethisch neutraal is geweest.

Ontwikkelingen

Om de stand van zaken in de accountancy goed te begrijpen, helpt het om inzicht te hebben in een drietal ontwikkelingen in de ruim honderdjarige geschiedenis van het accountantsberoep. Het gaat daarbij om de groei van de omzet, de verbreding van het dienstenaanbod en de ontwikkeling van de organisatie.

1 Reder, H.R. (1924). De Firma-vorm voor de uitoefening van ons beroep. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 1(6), 97-99.

Een eerste ontwikkeling is dat de accountancy door de jaren heen een bloeiende bedrijfstak is gebleken, die ook het afgelopen jaar weer omzetgroei liet zien.[2,3] De accountancy heeft in haar nog relatief korte bestaan een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt; in ruim 125 jaar is ze uitgegroeid tot een bedrijfstak die in economische zin meetelt. De omzetten, zowel nationaal als wereldwijd, zijn vergelijkbaar met die van de grotere opdrachtgevers die men bedient. Accountantskantoren zijn voor hbo- en wo-afgestudeerden belangrijke werkgevers voor de start van een loopbaan in de zakelijke dienstverlening.

Een tweede ontwikkeling, naast de groei in omzet en omvang van de sector, betreft de verbreding van de beroepsuitoefening van de accountant. Via het samenstellen en verifiëren van jaarrekeningen is, zeker na de Tweede Wereldoorlog, sprake van een aanbod van allerlei adviesdiensten, waarbij de kennis van de (controlerende) accountant van de bedrijfsvoering van de opdrachtgever als basis diende voor de te leveren adviesdiensten. Zo werden in de jaren vijftig van de vorige eeuw adviezen verstrekt om grootschalige administraties te automatiseren en worden op grote schaal fiscale adviezen verstrekt.

Een derde ontwikkeling is de vorm waarin accountants de samenwerking met elkaar en met adviseurs hebben gegoten. Nog steeds is in het aanbod van accountants zichtbaar hoe divers die samenwerking is vormgegeven. Die samenwerking uit zich door het dragen van een gezamenlijke naam, het bedienen van dezelfde opdrachtgevers,[4] het delen van faciliteiten (marketing, ondersteunende diensten, huisvesting en dergelijke) en het hebben van een gezamenlijk bestuur. En achter die uiterlijke kenmerken gaat een verregaande integratie schuil van ideeën en opvattingen over de manier waarop opdrachtgevers bediend (moeten) worden en hoe de accountantsorganisatie[5] moet worden geleid. Deze kantoren hebben hun businessmodel en -strategie zodanig ingericht dat zij tegemoetkomen aan de uitdagingen van hun opdrachtgevers. Het is een enorme stap van het persoonlijke vertrouwen van Reder uit 1924 naar de strategische prioriteiten op het gebied van technologie van de Big 4-accountantsorganisaties anno 2017.[6]

In dit hoofdstuk wordt van de laatste ontwikkeling, die van de accountantsorganisatie, een aantal aspecten besproken.

2 Top 30 accountantskantoren: Omzet weer op niveau 2009, wel winnaars en verliezers. *Accountancy Vanmorgen*, 15 september 2017 (https://www.accountancyvanmorgen.nl/2017/09/15/top-30-accountantskantoren-omzet-weer-op-niveau-2009-wel-winnaars-en-verliezers).

3 Onder de aanduiding 'accountancy' wordt een heel palet aan diensten geschaard, aangeboden door een accountantskantoor of accountantsorganisatie. Zie voor een nadere duiding van de begrippen 'accountantskantoor' en 'accountantsorganisatie' de toepasselijke verordeningen en wetten.

4 De onafhankelijkheidsvoorschriften voor accountants zijn sinds een aantal jaren erg strikt, waardoor een samenloop van controlediensten en advieswerkzaamheden uitgesloten is voor bepaalde groepen opdrachtgevers.

5 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt steeds gesproken over 'accountantsorganisatie', als aanduiding van een kantoororganisatie van samenwerkende accountants en adviseurs die beschikt over een vergunning om wettelijke controles (op grond van de Wta) te mogen uitvoeren. In de tekst wordt ook de term 'kantoren' gebruikt voor deze accountantsorganisaties.

6 Zie bijvoorbeeld de *global annual reports* van de Big 4-kantoren.

Van beroep naar organisatie

Het verschil tussen de wereld van Reder in 1924 en de accountantswereld van nu is vooral gelegen in het belang dat accountantsorganisaties hebben gekregen voor de uitoefening van het beroep. De erkenning van dat belang is in Nederland gecodificeerd in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta).[7] Cruciaal in deze wet is de aanwijzing van de accountantsorganisatie als drager van de zorgplicht jegens de bij haar werkzame of aan haar verbonden accountants.[8] In essentie is daarmee erkenning gekomen voor de feitelijke ontwikkeling van de accountantsorganisaties van samenwerkende zelfstandige beroepsbeoefenaren tot conglomeraten van zakelijke dienstverleners.

Reder spreekt over een 'merkwaardige ontwikkeling': '*Merkwaardig, omdat het persoonlijk element, waaraan men, in het algemeen gesproken, bij de uitoefening van het beroep groote beteekenis moet toekennen, op den achtergrond wordt gedrongen en het concrete begrip "accountant" plaats maakt voor het meer abstracte "accountantskantoor."*'[9] Terugkijkend zit die merkwaardigheid ook in het feit dat de beoordeling van de prestaties van accountants steeds primair gericht is geweest op het individu. Dat geldt bijvoorbeeld voor de tuchtrechtspraak, gericht op de goede uitoefening van het beroep door individuele accountants, en ook voor een deel van de 53 maatregelen (en de toelichting daarop) die de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep in 2014 heeft opgesteld, waarbij de individuele accountant onderwerp van de maatregel is.[10]

'Ze snappen het niet'

De perspectiefwisseling tussen individu en organisatie is betekenisvol. In een levendig betoog, uitgesproken op een bijeenkomst van de Amerikaanse accountantsvereniging AAA in 2003, heeft Arthur Wyatt beschreven welke invloed de organisatieontwikkeling heeft gehad voor de individuele beroepsuitoefening.[11] Wyatt, in 1991-1992 voorzitter van de AAA en ex-partner van het voormalige accountantskantoor Arthur Andersen & Co, beschrijft op welke manier accountantsorganisaties in de loop der jaren veranderd zijn. Hij benoemt een aantal oorzaken voor deze veranderingen:

7 Een wet van 23 februari 2006, die – kort gezegd – regelt dat accountantsorganisaties een vergunning verleend kan worden voor het verrichten van wettelijke controles. Op de naleving van de vergunningsvoorwaarden wordt toezicht uitgeoefend door de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

8 Wta, artikel 14, juncto afdeling 3.2. Zie in dit verband de blog en reacties op www.accountant.nl van M. Pheijffer, onder de titel *Artikel 14 Wta: Zorgplicht*, 29 maart 2016 (geraadpleegd september 2017), https://www.accountant.nl/opinie/2016/3/artikel-14-wta-zorgplicht/

9 Reder, De Firma-vorm voor de uitoefening van ons beroep.

10 Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, *In het Publiek Belang*, rapport september 2014. Amsterdam: NBA.

- Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw neemt het belang van de zelfstandige (niet in het kader van de controle gegenereerde) adviesomzet voor accountantsorganisaties toe. De opkomst van de computer werkte als katalysator voor een enorme uitbreiding van het aangeboden scala aan adviesdiensten, veel breder ook dan de administratieve dienstverlening die nauw verwant is aan het accountantsberoep. Het nieuwe dienstenaanbod vroeg om medewerkers met een andere (d.w.z. een niet-accountants) achtergrond, en een aantal van deze medewerkers werd uiteindelijk ook partner van de accountantsorganisatie Arthur Andersen & Co (maar zonder specifieke kennis van het accountantsberoep).
- Het financiële succes van de adviestak van de accountantsorganisatie kreeg weerklank in de organisatie en beïnvloedde zo ook het gedrag van de partners die met controlewerk waren belast. In de woorden van Wyatt: '*The success in the consulting practice increasingly influenced behavior by auditing and tax leaders, and the impact of these behavioral changes gradually affected the behavior patterns of audit and tax personnel as well. Improved profitability became the key focus.*'[12] In *The Economist* van november 2002 klinkt dat – in een reactie op de ondergang van Arthur Andersen & Co – als volgt: '*One of Andersen's faults was the unresolved conflict of interest between its auditing and its (faster-growing, higher-margin) consulting business.*'[13]
- Met de groei van de adviestak van de accountantsorganisaties groeide ook de invloed van de in die adviestak gebruikelijke waarden en normen, ten koste van de doelstellingen en procedures binnen de controlepraktijk van de accountantsorganisatie. Een belangrijke doelstelling die op die manier geweld werd aangedaan, was de (feitelijke en schijnbare) onafhankelijkheid die de controlerende accountant als fundamenteel beginsel hanteert, maar die voor een adviseur-accountant geen rol speelt.
- Tot een fundamenteel gesprek met toezichthouders over de rol en invloed van de adviestak op de accountantswerkzaamheden is het nooit gekomen, omdat een dergelijk gesprek geblokkeerd werd door de accountantsorganisaties. De besturen van de accountantsorganisaties negeerden het feit dat het adviesaanbod de onafhankelijkheid van controlerend accountants bedreigden én de cultuur van de accountantsorganisaties veranderden. '*In essence the cultures of the firms had gradually changed from a central emphasis on delivering professional services in a professional manner to an emphasis on growing revenues and profitability.*'[14]
- De veranderde cultuur (gericht op omzet- en winstgroei) leidde tot een andere beoordeling van risico's door accountants, ten faveure van het behoud van omzet (in plaats van bijvoorbeeld kwaliteit of onafhankelijkheid).

11 Zie Wyatt A.R. (2003), *Accounting professionalism: They just don't get it!*, rede uitgesproken op de AAA Annual Meeting in Honolulu, 4 augustus 2003.
12 Wyatt, *They just don't get it!*
13 The Economist (28 november 2002), *Corporate America's woes, continued*, p 64.
14 Wyatt, *They just don't get it!*

Wyatt schreef zijn analyse van binnenuit. Na een academische carrière was hij jarenlang partner bij Arthur Andersen & Co, voordat deze accountantsorganisatie failliet ging in de nasleep van de Enron-affaire, waarbij het kantoor actief betrokken was.

De morele accountantsorganisatie

De eerder genoemde ontwikkelingen van groei, verbreding en organisatieverandering hebben volgens Wyatt een belangrijk gevolg, namelijk een veranderende cultuur. In een studie van de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) uit 2005 wordt in dit verband gesproken over de transformatie van professionele maatschappen naar zakelijk geleide professionele organisaties.[15] In deze studie, gebaseerd op een breed palet van (vooral wetenschappelijke) onderzoeken, wordt in dit kader verwezen naar onderzoek van Lord en DeZoort uit 2001, waarin de effecten worden onderzocht van sociale druk op de besluiten die accountants nemen.[16] De conclusie van de auteurs is dat juist vanuit de accountantsorganisatie zelf disfunctionele druk wordt uitgeoefend op de accountant. Het morele kompas van de individuele accountant lijkt in dat geval geen enkele rol te spelen: '*The predicted effect for moral development did not emerge for any of the experimental conditions.*'[17]

Over de bedreiging van de onafhankelijkheid van de accountant door diens opdrachtgever is het nodige geschreven, en op dit punt bestaat ook specifieke wet- en regelgeving. In Nederland is een verordening van kracht die specifiek gaat over onafhankelijkheid van de accountant in relatie tot zijn opdrachten en opdrachtgevers. De geschiedenis die Wyatt heeft beschreven, is juist een reden om de focus te verleggen naar de relatie tussen de accountant en de organisatie namens welke de accountant optreedt.

De genoemde auteurs staan niet alleen in hun pleidooi om de rol van de (accountants) organisatie in de wordingsgeschiedenis van het (accountants)beroep te betrekken. In zijn studie *Moral Mazes* doet Robert Jackall uitgebreid verslag van zijn onderzoek naar de werking van professionele organisaties.[18] Daarbij zoomt hij in op het gedrag van managers in deze *bureaucratization of the economy*. Bij de werknemers van grote organisaties ziet Jackall een groot commitment aan de hogergeplaatste managers of directeuren in de organisatie. '*Only those men and women who allow peers and superiors to feel morally comfortable in the ambiguous muddles of the world of affairs have a chance to survive and flourish in big organizations when power and authority shift due to changes in markets, internal power struggles, or the*

15 Hoppe, R., Hogewind, S.N., & Ridder, W.J. de (2005). *Zekerheden in de Toekomst. Metamorfose van de accountant*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
16 Lord, A.T., & DeZoort, F.T. (2001). The Impact of Commitment and Moral Reasoning on Auditors' Responses to Social Influence Pressure. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 215-235.
17 Lord & DeZoort, *The Impact of Commitment and Moral Reasoning*, 229.
18 Jackall, R. (2010). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.

need to respond to external exigencies.'[19] Binnen een dergelijke organisatorische context gaat het belang van de organisatie prevaleren boven de meer algemene morele en ethische principes. Jackall stelt dat een kenmerk van grote organisaties is dat medewerkers losgeweekt worden van de economische gevolgen van hun handelingen.[20] Dat roept direct herinneringen op aan het amorele universum dat Joris Luyendijk beschrijft in zijn boek *Dit kan niet waar zijn*, over de *haute finance* in Londen. In een lezing op 2 februari 2016 vatte hij zijn bevindingen over de Londense organisaties als volgt samen: '*Individuele morele verantwoordelijkheid verdampt in kolossaal grote, uiterst complexe en zeer gespecialiseerde organisaties*'.[21] Jackall *revisited*.

De opmerkingen van Jackall en Luyendijk vallen ook samen met een deel van de waarnemingen die criminoloog Peter Grabosky in 1992 deed.[22] Grabosky zocht verklaringen voor het falen van professionele dienstverleners, onder wie accountants. Hij onderscheidt daarbij drie niveaus van mogelijke oorzaken: omgevingsfactoren buiten de organisatie, factoren binnen de organisatie en individuele oorzaken. Bij zijn beschouwingen betrekt hij bijvoorbeeld de fragmentatie van taken, die leidt tot een grotere afstand tussen de medewerker en de uiteindelijke gevolgen van zijn werk (zie ook Jackall), de verwachting dat anderen binnen een team de verantwoordelijkheid wel zullen nemen en een verregaande focus op techniek, waardoor morele afwegingen worden veronachtzaamd.

Het lijkt derhalve buiten kijf te staan dat de accountantsorganisatie, als zakelijk geleide professionele organisatie, een wezenlijke invloed heeft op het gedrag van de voor of namens haar optredende accountants. '*An increase in pressure (...) leads to a decrease in ethical behaviour*.'[23] Die constatering, op grond van de aangehaalde literatuur, geeft de zorgplicht in de Wta een stevige basis, of beter gezegd: rugdekking. De Wta is van kracht geworden in 2006, decennia na de eerste signalen over de bureaucratisering van accountantsorganisaties en 82 jaar na Reders verzuchting waarmee dit hoofdstuk begint. Blijkbaar loopt de wetgeving jaren achter op de feitelijke ontwikkelingen, en is niet minder noodzakelijk gebleken.[24]

19 Jackall, *Moral Mazes*, p. 237.
20 Jackall, *Moral Mazes*, p. 238.
21 Luyendijk, J. (2016). *De Bergrede*, rede uitgesproken in de Bergkerk in Amersfoort op 2 februari 2016.
22 Grabosky, P.N. (1992). Professional advisers and white collar illegality: Towards explaining and excusing professional failure. In *Complex commercial fraud (conference proceedings)* (pp. 73-95). Canberra: Australian Institute of Criminology.
23 Clayton, B.M., Staden, C.J. van, & Lynch, B. (2010). *The Impact of Social Influence Pressure on Professional Accountants' Ethical Reasoning*. APIRA Conference Proceedings.
24 Een ander voorbeeld van vertraagde wetgeving betreft de totstandkoming van de Wet op de registeraccountants (nu: Wet op het accountantsberoep). Al ruim voor de Tweede Wereldoorlog werd aan een wetsvoorstel gewerkt, maar het duurde uiteindelijk tot 1962 voordat de wet ondertekend werd, en zelfs tot 1967 voordat deze van kracht werd. Een belangrijke oorzaak van de vertraging vormde het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog en de nasleep daarvan, maar – zo valt te lezen in het Politiek Compendium – de sector liet zich ook niet onbetuigd in het traineren van het reguleringsproces. Zie www.politiekcompendium.nl, geraadpleegd september 2017.

Tot slot

Boot en Soeting stellen: '*De accountant heeft schijnbaar een ontwikkeling doorgemaakt van vrije beroepsuitoefenaar met dienstbaarheid en vertrouwen als belangrijkste intenties, via professional met performance als oogmerk, tot een ondernemer met commerciële diensten.*'[25] In dit hoofdstuk is getracht om die ontwikkeling te duiden in termen van de gevolgen voor de onafhankelijke oordeelsvorming door accountants binnen een accountantsorganisatie. Uit de literatuur blijkt dat die gevolgen zich voordoen in de vorm van een verlies aan zelfstandigheid van accountants, ten faveure van de normen en waarden die gelden binnen de accountantsorganisatie. Die organisaties staan onder invloed van een veranderende wereld, waarin omzet- en winstgroei als voorwaarden worden gezien voor het vervullen van een rol als businesspartner van opdrachtgevers (of beter: klanten). De legitimering van het accountantsberoep komt echter niet voort uit het zijn van adviseur of gesprekspartner, maar uit de wettelijke taak om maatschappelijk relevant te zijn. De vraag is of een beoefenaar van het accountantsberoep die verantwoordelijkheid kan dragen als de organisatie waarvoor hij werkt dat niet wenst.

Dit perspectief op de accountantssector, waarbij niet de individuele accountant maar de organisatie centraal wordt gesteld, vindt weerklank in onder andere de politiek. Het perspectief biedt ook een mogelijkheid om een aantal *wicked problems* in de sector te benoemen en te ontrafelen.[26] Als bij dat ontrafelen het vertrouwen als levensvoorwaarde weer ontdekt wordt, wordt ook recht gedaan aan de oproep van Reder waarmee dit artikel begon.

25 Boot A.W.A., & Soeting, R. (2003). Accountant en machtsverhoudingen in ondernemingsland. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77(1), 31-36.

26 De term *wicked problems* in verband met de accountantssector werd in Nederland voor het eerst gebezigd in het eerste verslag van de Monitoring Commissie Accountancy van 20 oktober 2016, te raadplegen op www.monitoringaccountancy.nl

Wat is de 'weeffout' in de accountancy?

Kees Camfferman en Luc Quadackers

Het verdienmodel van accountants wordt regelmatig aangewezen als 'weeffout' in het accountantsberoep: de accountant levert de controle van de jaarrekening in een markttransactie aan de gecontroleerde onderneming. Die weeffout zou de oorzaak zijn van de problemen in het accountantsberoep en de medeoorzaak van economische malaise. Het is goed om deze gedachte in historisch perspectief te zien. De kern van het probleem ligt wellicht ergens anders, namelijk in de wettelijke controleverplichting. Enkele historische overpeinzingen in de Nederlandse context.

Geen harde standaarden

Sinds de opmars van de externe accountant aan het einde van de negentiende eeuw bestonden vele decennia lang geen harde standaarden voor het accountantsberoep. Centraal stond de individuele accountant die zijn professionele oordeel vormde en die zelf bepaalde wat in een concrete situatie moest gebeuren. Het werd als onmogelijk, en zelfs als onwenselijk, gezien om dat volledig te reguleren. Het zou voor verstarring zorgen, verdere ontwikkeling van de controlepraktijk uitsluiten en tot codificatie op een te laag niveau leiden. Nederlandse accountants werden hoogopgeleid en kregen een goede theoretische basis mee. Zij hadden een sterk verantwoordelijkheidsbesef en een groot vermogen om zelf te bepalen hoe ze moesten controleren.

Een eeuw geleden

In de jaren twintig van de vorige eeuw begon Limperg met het propageren van zijn *Leer van het gewekte vertrouwen*. De accountant bepaalde zelf wat hij moest doen en hoe ver zijn verantwoordelijkheid reikte. Limpergs idee was dat je op een wetenschappelijke goed doordachte basis een logische fundering kon geven aan de controle. Een 'volkomen controle' die goed was uitgewerkt en waarbij logisch werd geredeneerd over wat in de specifieke omstandigheden nodig was. Dat was volgens Limperg niet via een wet te regelen.

Noot: Dit artikel is tevens verschenen in het blad *Accountant*, nummer 4, 2017.

Het moest worden overgelaten aan maatschappelijke krachten. De verstandige leek kon echt wel inzien dat de accountant het noodzakelijke werk deed om de jaarrekening te controleren. Limperg was beducht voor een halfdoordachte regulering van het beroep. Hij maakte dat ook concreet in zijn betoog op het Accountantscongres in 1926. In Groot-Brittannië bepaalde de wet dat de accountant enkel een verklaring moest verstrekken bij de balans en dus niet bij de resultatenrekening. Limperg vond dat een slechte regel. Het was volgens hem een logisch, natuurlijk en rationeel gegeven dat een accountant verantwoordelijkheid nam voor zowel de balans als de resultatenrekening. De juistheid van balansposities is immers niet vast te stellen zonder de juistheid te beoordelen van de mutaties sinds de voorgaande balans. Limperg meende dat Britse accountants als gevolg van deze wettelijke regeling hun verantwoordelijkheid ten onrechte beperkten. Dat vond hij een voorbeeld van slechte invloed van te snelle normering, met name door mensen van buiten. Een dergelijke wet leidde volgens hem zeker niet tot de best mogelijke accountant. Die attitude van Limperg is vrij lang volgehouden, ook toen in andere landen wel meer regels kwamen.

Aanstellen accountant vanuit economische basis

Het maatschappelijk beeld was lange tijd dat de ondernemingsleiding zelf verantwoordelijk was voor de jaarrekening. De accountantscontrole was tot de jaren zeventig vrijwillig. Het was dus aan de onderneming of de aandeelhouder om een accountant of een andere deskundige aan te stellen om iets over de jaarrekening te zeggen. Het was duidelijk dat de verantwoordelijkheid bij de onderneming en de aandeelhouders lag. Je kon het ook achterwege laten. De accountant had geen mandaat van de overheid of wie dan ook om extern te controleren. Hij was nadrukkelijk gepositioneerd als een adviseur van de commissarissen, aandeelhouders en ondernemingsleiding. Limperg stelde dat het inhuren van een accountant als adviseur alleen zinvol was als zijn advies een economische basis had. Die basis lag in het onafhankelijke oordeel. De reden voor, en garantie van, de onafhankelijke opstelling was het feit dat het bedrijfsmodel van de accountant afhing van die onafhankelijkheid. Het had toegevoegde waarde om iemand van buiten te halen en hem met een kritische blik te laten kijken naar de jaarrekening. Het verdienmodel bracht met zich mee dat het nuttig was voor de accountant om zijn onafhankelijkheid te koesteren, zowel individueel als in groepsverband via de eigen beroepsregels. De onafhankelijkheid was dus geen antwoord op een abstract maatschappelijk verlangen naar een vertrouwensman, maar een goed begrepen eigenbelang van de accountant.

Het was een logisch en aantrekkelijk verhaal. De accountant kon goed uitleggen waarom de onafhankelijke blik waardevol was. En voor ondernemingen was het aantrekkelijk omdat het hen hielp in de bredere discussie over de plaats die ondernemingen innamen in de samenleving. Al lang voordat accountants ter discussie stonden, lagen onderne-

mingen namelijk al onder vuur vanwege misbruik en schandalen, maar bijvoorbeeld ook vanwege scheve inkomensverdeling. Voor en na de Tweede Wereldoorlog werd een felle discussie gevoerd over de positie van ondernemingen in de samenleving. Socialistische ideeën en het overwegen van een nieuwe ordening van het economisch leven waren een logisch gevolg van de crisis van de jaren dertig en de oorlogsmisère. Vanuit ondernemingskringen werd de ondernemingsgewijze productie verdedigd, maar ook een zekere 'vermaatschappelijking' van de onderneming geaccepteerd. De ondernemerswereld was daarom bereid om bij het ondernemen bredere belangen dan alleen die van aandeelhouders te waarborgen. Transparantie, in de vorm van kwalitatief goede financiële verslaggeving, was zo'n waarborg. Bovendien huurde men ook nog een externe accountant in die de cijfers bevestigde. Zowel accountants als ondernemingen die zich in hun vrijheid bedreigd zagen konden zo een sterk verhaal neerzetten over het belang en de wenselijkheid van onafhankelijke accountantscontrole.

De weeffout

Als er een weeffout is binnen de accountancy, dan is dat misschien wel de wettelijke verplichting tot accountantscontrole. Op het eerste gezicht lijkt deze verplichting een logisch gevolg te zijn van de bredere maatschappelijke betekenis die aan de jaarrekening werd toegekend. Maar de verplichte controle, gekoppeld aan het tegelijk ingevoerde monopolie van registeraccountants op het uitvoeren van deze controles, verminderde wel de prikkel voor de accountant om zelf te waken over zijn onafhankelijkheid en de controlekwaliteit. Bovendien nam de overheid door de wettelijke regeling van het accountantsberoep en de wettelijke controle een onduidelijk omschreven verantwoordelijkheid op zich voor de kwaliteit van accountantscontrole. Het uitgangspunt van de Wet op de Registeraccountants was dat werd aangesloten bij het niveau van beroepsuitoefening dat in de praktijk was bereikt. De overheid heeft niet nadrukkelijk uitgesproken wat de inhoud of het kwaliteitsniveau van de accountantscontrole zou moeten zijn. Dat is overgelaten aan de beroepsgroep.

Geen eiland

Sinds de invoering van de Wet op de Registeraccountants heeft het accountantsberoep veel werk gemaakt van beroepsvoorschriften. Nederland bevindt zich natuurlijk niet op een eiland, en de invloed van bijvoorbeeld de International Standards on Auditing is dan ook zeer voelbaar geworden. Het idee van de accountant die alleen op basis van eigen deskundigheid vaststelt wat in de gegeven omstandigheden vereist is, ligt inmiddels ver achter ons. Toch kwam in de loop van de jaren tachtig, mede door mensen als Pieter Lakeman, voor het eerst stevige kritiek op het functioneren van accountants. Die kritiek is

daarna niet meer verstomd. Het verschil tussen vroeger en nu is waarschijnlijk vooral dat het vóór de jaren zeventig duidelijk was dat het aan de onderneming lag als er iets aan de hand was met een jaarrekening: dan hadden ze maar een betere accountant moeten aanstellen. Maar als een wettelijke gereguleerde functie niet goed wordt uitgeoefend, dan kan niet alleen Lakeman, maar ook de onderneming zelf met de vinger naar de accountant wijzen. Als de accountant zich vervolgens beroept op de goede naleving van beroepsvoorschriften, dan is de verwachtingskloof geboren. Daar komt nog bij dat ook de politiek zich verantwoordelijk voelt bij bestaande onvrede over het functioneren van accountants. Al deze ontwikkelingen maken dat de accountant nu vaak als onderdeel wordt gezien van schandalen, in plaats van de oplossing die hij vroeger was.

Zoeken naar balans

Het is niet onlogisch om de weeffout in het accountantsberoep eerder te zoeken bij de versnippering van de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de jaarrekening dan bij het verdienmodel van de accountant. De uitleg van Limpergs vertrouwensleer heeft de rol van de accountant als 'vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer' heel sterk uitvergroot. Daardoor komt de accountant als het ware vaak tegenover de onderneming te staan, terwijl in Limpergs visie de fundamentele rol van de accountant wel degelijk die van vertrouwensman van de ondernemer is. Vanuit die visie is duidelijk dat de onderneming het eerste aanspreekpunt is bij problemen rond de jaarrekening. Vervolgens kan de onderneming de accountant aanspreken. De onderneming heeft in dit perspectief een prikkel om de accountant bij de les te houden, in plaats van een prikkel om tegen zo laag mogelijke kosten de verantwoordelijkheid voor de jaarrekening over te dragen aan de accountant. Wat nu te doen? We hoeven natuurlijk niet terug naar een volledig vrije markt voor accountantscontrole en we hoeven ook de controlevoorschriften niet af te schaffen. Maar we kunnen wel proberen meer balans te brengen in de verantwoordelijkheid voor de jaarrekening, door die weer voor een heel groot deel bij de onderneming te leggen. Voordat we een goed beeld hebben van de losse eindjes en rafelranden in onze visie op de verantwoordelijkheid van ondernemingen kunnen we geen goed beeld krijgen van weeffouten in het accountantsberoep.

‘You can’t handle the truth’

Marcel Pheijffer

In deze bijdrage wordt het begrip ‘professional’ gekoppeld aan: honor, pride, dignity, ethics en judgement. *De begrippenparen worden kort besproken en geven in samenhang bezien inhoud aan ‘beroepseer’. Dit is voor professionals, waaronder de accountant, een belangrijk begrip. Zoals ook wet- en regelgeving belangrijk zijn voor de accountant. Het gevaar is echter dat we de bewegingsvrijheid – en daarmee het vakmanschap – van de accountant inperken door een overschot aan (gedetailleerde) wet- en regelgeving. Het gevaar van een op compliance gerichte cultuur is dan groot, angst ligt op de loer en per saldo wordt het accountantsberoep daardoor minder aantrekkelijk.*

Inleiding

A few good men

Mijn favoriete filmscène speelt zich af tussen luitenant Daniel Kaffee (Tom Cruise) en kolonel Nathan Jessep (Jack Nicholson) in het rechtbankdrama *A Few Good Men*. De kolonel is overtuigd van zijn gelijk omdat hij heeft gehandeld volgens de militaire regels.[1] De luitenant, tevens advocaat, doet er alles aan om de waarheid boven tafel te krijgen. In zijn zoektocht naar de waarheid weet luitenant Kaffee kolonel Jessep in de getuigenbank te krijgen. Tijdens het kruisverhoor krijgt de luitenant – door uit te dagen, door te slijmen, door het stellen van scherpe vragen en door te irriteren – de kolonel zover dat deze zijn zelfbeheersing verliest, getergd als hij is door Kaffees insinuaties over zijn vermeende gebrek aan professionaliteit. En dat terwijl de kolonel in zijn beleving slechts had gedaan wat hoort: een soldaat corrigeren die de militaire erecode en hiërarchie had

1 Soldaat Santiago (het slachtoffer van moord) had een zogenaamde ‘Code Red’ gekregen. Een Code Red is een afstraffing van een soldaat door de rest wegens het niet naleven van bepaalde regels, en houdt meestal een of andere vorm van mishandeling in. Bij Santiago was de reden dat hij ondermaats presteerde, te laat kwam en de hiërarchie had ‘gebroken’. Hij had namelijk een klacht doorgebriefd naar superieuren in de VS in plaats van de direct leidinggevende aan te spreken. Dit wordt niet getolereerd door de commandant van de basis Guantánamo Bay, kolonel Nathan Jessep (Jack Nicholson). Kaffee moet nu zien te bewijzen dat deze hoge militair feitelijk eindverantwoordelijk is voor de dood van Santiago, waar hij korporaal Dawson en soldaat Dawney voor wil laten opdraaien. Die twee hadden Santiago mishandeld en een doek in de mond gedrukt, waarop Santiago’s longen begonnen te bloeden en hij overleed. Bron: Wikipedia.

gebroken. In zijn ogen moest hij wel een *Code Red* afgeven om de soldaat die de regels had overtreden te straffen.

Kolonel Jessep roept verbeten uit: 'We use words like honor, code, loyalty. We use these words as the backbone of a life spent defending something, you use them as a punch line.' De advocaat blijft zuigen en repliceert: 'Give me the truth.' Verstikt in zijn eigen gelijk levert de kolonel vervolgens de titel aan voor deze bijdrage: 'You can't handle the truth!'

Beroepseer

Beroepseer speelt een grote rol in de militaire discipline. We zien dat ook terug in de film *Men of honor*, met Robert de Niro in een hoofdrol. En waar komen we die beroepseer eigenlijk niet tegen? Een topsporter wil de wedstrijd winnen; een topkok gaat op voor de Michelinster(ren); een advocaat wil de rechtszaak voor zijn cliënt tot een goed einde brengen; en welke acteur droomt er niet van om de hoofdrol in zijn favoriete toneelstuk te spelen?

Dit boek handelt echter niet over militairen, topsporters, topkoks, advocaten en acteurs. In dit boek staat de beroepseer van de accountant centraal. Maar hoe krijgt deze nu eigenlijk vorm? Door het tonen van passie voor de publieke zaak? Door toegevoegde waarde te leveren ten behoeve van de cliënt? Door goed te scoren in een onderzoek van de 'grote, boze, machtige toezichthouder' – de Autoriteit Financiële Markten (AFM)? Door te voldoen aan de hoogste kwaliteitsstandaarden? Of door nauwkeurig de regels na te leven?

Ik kan het antwoord niet geven; ik weet namelijk niet wat de beroepseer van de accountant precies omvat. Wat ik wel weet, is dat ik het hartgrondig eens ben met de redactie van deze uitgave, die het accountantsvak op positieve wijze wil neerzetten als een eervolle professie: met hoge kwaliteitseisen ten aanzien van het uitvoeren van een wettelijke taak (de controle van de jaarrekening), met een nadruk op het dienen van de publieke zaak, telkens gericht op het uitvoeren van verantwoordelijk werk. Zo ben ik het ook eens met de redactie als zij probeert meer evenwicht in de accountantsdiscussie te brengen, door gericht aandacht te vragen voor de eigen verantwoordelijkheid en het 'eergevoel' van de accountant om kwalitatief goed werk af te leveren. Om die kwaliteit te kunnen leveren heeft de accountant 'ruimte' nodig, om niet te verzanden in een focus op technocratische maatregelen en compliance.

Het is een feit dat er de laatste tijd niet vaak positief over het accountantsvak wordt gesproken en dat de discussie erover weinig evenwichtig is. Dat neemt echter niet weg dat de accountant nog steeds een cruciale rol speelt in het systeem van corporate governance, de *checks and balances* ten behoeve van goed ondernemingsbestuur. Organisaties en hun bestuurders moeten nu eenmaal verantwoording afleggen. De accountant oefent daarop controle uit en voegt er zekerheid aan toe. Daarbij horen regels, zowel voor de opstellers van financiële verantwoordingen als voor accountants. In de toepassing van die regels toont zich de vakman, de professional.

Leeswijzer

In deze bijdrage ga ik verder in op deze thematiek door het begrippenkader te bespreken dat volgens mij goed bij het thema 'beroepseer' past. Daarbij stel ik het begrip 'professional' centraal en koppel dat aan Engelse begrippen zoals: *honor*, *pride*, *dignity*, *ethics* en *judgement*. Hoewel ik er normaal de voorkeur aan geef zo veel mogelijk Nederlandse begrippen te hanteren, kies ik daar in deze bijdrage niet voor: de Engelse termen brengen de nuances aan die mijns inziens goed passen bij het inhoud geven aan het begrip 'beroepseer'. Daarna ga ik in op de betekenis van regels voor de professional, in het kader van deze bijdrage met name de accountant.

Begrippenkader

Professional honor

Een letterlijke Engelse vertaling van begrip 'beroepseer' levert de term *professional honor* op, die in de literatuur vaak wordt gekoppeld aan een beroepscode en de handhaving daarvan via het tuchtrecht. Inschrijving in het accountantsregister heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat de ingeschrevene daarmee tot uitdrukking brengt dat deze zich wenst te houden (en zich ook moet houden) aan de regels die vastliggen in de *Code of Ethics*, in Nederland geborgd in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels voor Accountants (VGBA). In de VGBA staan beginselen centraal die betrekking hebben op objectief, deskundig en zorgvuldig handelen. Verder moet de accountant integer handelen, professioneel gedrag vertonen en de geheimhoudingsplicht respecteren. De 'eer' om na afronding van een gedegen opleiding bij een groep gelijkgestemden te horen, zich in te schrijven in een register, een beroepseed af te leggen en een titel te dragen, verplicht als het ware tot het naleven en respecteren van deze beginselen. Wie de fout in gaat, moet zich bij de tuchtrechter verantwoorden.

De 'eer' om ergens bij te mogen horen kan tot uitdrukking komen in het voeren van een keurmerk, certificering of – zoals bij accountants – inschrijving in een gemeenschappelijk register. Het zijn 'symbolen' die mede beogen een groeps- of wij-gevoel te creëren. Dat kan positieve effecten hebben, zoals elkaar steunen of voor elkaar opkomen. Het delen van kennis, institutionalisering en gemeenschappelijke belangenbehartiging dragen voorts bij aan de versterking van het groepsgevoel en de ontwikkeling van het beroep. Het kan echter ook negatieve effecten hebben, zoals het afdekken van problemen, interne afscherming, het vergoelijken van fouten en het niet-sanctioneren van ernstige misstanden. Als de groep te veel in zichzelf is gekeerd, kan men de noodzaak tot veranderingen niet altijd meer inzien, deze negeren of zelfs ontkennen.

De grootste 'eer' die accountants hebben gekregen en hun erkenning als professional komen tot uitdrukking in het feit dat zij een 'wettelijke taak' mogen uitvoeren. De wettelijke borging van de controletaak van de accountant brengt tevens tot uitdrukking

dat accountants noodzakelijk zijn en een nuttige functie vervullen in het economisch en maatschappelijk verkeer.

De betekenis van *professional honor* is ook dat het iets nastrevenswaardig is: het bij een groep willen horen. In bepaalde sectoren – leger, politie, brandweer, zorg, rechterlijke macht, wetenschappelijk onderwijs – krijgt dat karakter door een systeem van rangen en standen, uniformen, strenge regels en codes. En wie de erecode breekt, krijgt te maken met een 'kolonel Jessep'. Het gaat immers om *Men of honor*.[2]

Professional pride

Bij beroepseer past ook beroepstrots. Onderzoeker Hendrik van der Zee hanteert het begrip 'vaktrots': 'Vaktrots is voor een beroep wat een goed gevoel van eigenwaarde is voor een persoon: te weinig ervan leidt tot impotentie, een teveel tot arrogantie. Het zichtbare resultaat blijft overigens hetzelfde. Want zowel een tekort als een overdosis aan vaktrots ontaardt uiteindelijk in gebrekkig functioneren en in stagnerende ontwikkeling.'[3]

Ad Verbrugge, universitair hoofddocent filosofie, heeft het over verhalen van mensen die hun leven lang met trots een ambt hebben vervuld: 'Iedereen kent wel van dit soort verhalen. Meestal zijn ze afkomstig van mensen uit een vorige generatie. De oude huisarts, leraar of verpleegster spreekt niet zelden over zijn of haar beroep op een manier die inmiddels uit de tijd lijkt. Vaak valt op hoezeer zij een zekere eer leggen in het beroep dat ze hebben uitgeoefend en mede daaraan hun zelfrespect ontlenen.'[4]

Deze thematiek speelt eveneens bij de accountancy. Door incidenten, juridische procedures, rapporten van toezichthouders en anderen hangt er een zweem van negativiteit over het beroep. Het is noodzakelijk om die negativiteit te laten omslaan in positiviteit, om de schouders eronder te zetten en te laten zien wat we kunnen. Aantonen waar onze toegevoegde waarde ligt, dat we ertoe doen. Kortom: accountants moeten weer de trots en de passie voor het vak uitstralen.

Het uitstralen van professionele trots is bovendien noodzakelijk om 'nieuw bloed' aan te trekken: jonge, frisse collega's die niet zijn belast door gemaakte fouten in het verleden. De Werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014), die bestaat uit jonge partners van accountantsorganisaties, is een goed voorbeeld en heeft tot verfrissende initiatieven geleid. Sindsdien is het vak meer in beweging en neemt ook de instroom van studenten accountancy duidelijk toe.

2 Zo is de uitdrukking nu eenmaal. Maar uiteraard zijn er ook veel *women of honor*!

3 Zee, H.J.M. van der (2004). Professionalisering, beroepseer en ethiek. Tussen professioneel fatsoen en vaktrots. *M70*, juli/oktober 2004, p. 59.

4 Verbrugge, A. (2005). Geschonden beroepseer. *Christen Democratische Verkenningen*, 25(2), p. 108. Overigens betreft dit een tekst die (in verkorte vorm) in 2008 is gebruikt op het VWO-eindexamen.

Professional dignity

Een mooie aanvulling op voorgaande begrippen is *dignity*, vaak vertaald als 'zelfrespect'. Wat mij betreft is 'waardigheid', hoewel dat een ouderwetse connotatie heeft, echter een betere vertaling. Bij waardigheid passen karakteristieken zoals 'gedreven', 'met vreugde en passie' en 'gemotiveerd'; stuk voor stuk positieve karakteristieken die een accountant met de nodige beroepseer niet misstaan. Het maatschappelijk verkeer heeft immers baat bij accountants die alert zijn op fraudesignalen, die gedreven en gemotiveerd aan de slag gaan met zo'n signaal en de schade weten te beperken. Dat is beter dan accountants die fraudesignalen laten lopen of, erger nog, fraude gedogen of cliënten helpen fraude te verbergen.

Maar er zijn meer manieren waarop accountants invulling kunnen geven aan hun professionele waardigheid. Door je in te schrijven in het accountantsregister en een beroepseed af te leggen erken je het publiek belang te willen dienen en de beginselen in de VGBA na te streven. Je erkent dat je de meldingsplichten inzake fraude en witwassen zult respecteren en kwaliteit wilt leveren. Professionele waardigheid betekent dat je dit alles continu uitstraalt in woord en daad, maar ook dat je collega's aanspreekt die dat – bewust of onbewust – niet doen.

Professional ethics

Professionele ethiek wordt vaak gevat in een gedragscode (zoals de VGBA) of een eed (zoals de beroepseed voor ambtenaren, artsen, bankiers en accountants). Het wordt (te) vaak opgevat als instrumenteel en procedureel handelen, als 'een moetje' of 'verplicht nummer'. Als ritueel handelen. Dit wil niet zeggen dat een code of eed geen nuttige functie heeft, maar we moeten die niet overschatten. Zo is een uitgewerkte code niet meer dan een verzameling letters of woorden op papier. Die woorden hebben geen absolute werking, maar beogen richting te geven. Een gedragscode moet naar letter én geest worden nageleefd. Daarbij past niet de uitleg dat wat niet verboden is, dus mag.

De eerder aangehaalde Van der Zee beschrijft professionele ethiek als een 'erezaak',[5] niet afgedwongen door derden, maar komend vanuit de beroepsgroep. Niet als vorm van georganiseerd wantrouwen, maar een toonbeeld van georganiseerd vertrouwen. Niet als vorm van plichtsbetrachting, maar een middel om de schoonheid of 'poëzie van het vak' te ontdekken.

De benadering en woordkeuze van Van der Zee spreken mij aan. Professionele ethiek als 'erezaak' past mooi bij de hiervoor behandelde begrippen als 'eer', 'trots' en 'waardigheid'. In de woorden van Van der Zee:

> 'Wie goede manieren verlangt, moet zin geven en niet nemen. Een moralistische benadering van beroepsethische vorming doet het laatste, want zij boeit en inspireert niet, maar verordonneert hoe het hoort. Een obsessionele gerichtheid op

5 Van der Zee, Professionalisering, beroepseer en ethiek, pp. 58-59.

het aanbrengen van een onderscheid tussen duldbaar en onduldbaar optreden, mondt op institutioneel niveau al gauw uit in een bloedeloze cultuur van statuten, procedures en protocollen. Niet een prudente, maar een legalistische beroepshouding wordt aldus versterkt.'[6]

Professional judgement

In de accountantspraktijk gaat het continu om de toepassing van *professional judgement*: bij het vaststellen van de materialiteit, bij het inschatten van risico's, bij het vaststellen van de uit te voeren controlemaatregelen, bij het reageren op fraudesignalen, bij het beoordelen van de toereikendheid van de verkregen controle-informatie, bij het bepalen van de aard van de af te geven verklaring. Dit alles binnen een context van vuistdikke boeken vol met wet- en regelgeving, die ondanks hun omvang voldoende ruimte laten voor interpretatie en subjectiviteit. Juist daarbij dient de accountant zijn professionaliteit en vakmanschap te tonen, door een goede afweging te maken tussen het publieke belang en andere belangen.

De betekenis van regels

Als we een van die vuistdikke boeken erbij pakken, de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS), dan zien we dat daarin het toepassen van *professional judgement* centraal staat: 'Het toepassen van professionele oordeelsvorming in welke zaak dan ook is gebaseerd op de feiten en omstandigheden die de accountant bekend zijn' (NV COS 200, paragraaf A25). En verder: 'Professionele oordeelsvorming kan worden geëvalueerd op basis van de vraag of de bereikte oordeelsvorming een deskundige toepassing van de controle- en verslaggevingsbeginselen weerspiegelt en passend is in het licht van, en consistent is met de feiten en omstandigheden die bekend zijn bij de accountant' (NV COS 200, paragraaf A26).

In de geciteerde bepalingen staat centraal dat de accountant zich dient te baseren op 'feiten en omstandigheden'. Het gaat dus niet om percepties, meningen, vermoedens en andere vormen van 'zachte informatie'. Het accountantsoordeel dient stevig gefundeerd te zijn en bovendien gebaseerd te worden op de controlestandaarden en verslaggevingsregels. Ik citeer in dezen nogmaals Ad Verbrugge, die stelt dat het voor de erkenning van een professioneel beroep noodzakelijk is dat er 'objectief gedeelde standaarden' bestaan.[7] Hij refereert aan de negentiende-eeuwse filosoof G.W.F. Hegel, die stelt dat 'het zich eigen maken daarvan en het opheffen van de eigenzinnigheid zelfs de kern van vorming' betreft.[8] Dit brengt Verbrugge tot de volgende conclusie: 'Deze standaar-

6 Van der Zee, Professionalisering, beroepseer en ethiek, p. 59.
7 Verbrugge, Geschonden beroepseer, p. 113.
8 Verbrugge, Geschonden beroepseer, p. 113.

den worden primair binnen een bepaalde beroepspraktijk vastgesteld en behoren tot de kunde en eer van dat beroep. Alleen binnen een dergelijke objectieve context kan iemand een eigen stijl of signatuur ontwikkelen.'[9]

Kortom: zelfs in beroepen waarin *professional judgement* centraal staat – zoals dat van accountant –, is de betekenis van regels groot. Regels scheppen orde, geven richting, bieden houvast en voorkomen willekeur. Regels zorgen voor gelijke behandeling van gelijke gevallen en scheppen daardoor rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

Desondanks is deze bijdrage geen lofzang op regels, want er is ook een keerzijde: een teveel aan regels, of te gedetailleerde regels, slaat de professionaliteit dood. Het kan zelfs leiden tot 'robotisering' of dat een controle op de 'automatische piloot' wordt uitgevoerd, en dat kan niet de bedoeling zijn als het gaat om het uitvoeren van een wettelijke taak met een focus op het publiek belang. Het past niet bij een context waarin elke gecontroleerde jaarrekening uniek is. Elk bedrijf is anders, en situaties als dreigende discontinuïteit of fraude vereisen daarom altijd maatwerk in plaats van een standaardaanpak. Ook het tijdsgewricht kan van invloed zijn, en zo zijn er nog vele andere factoren die het handelen van de accountant bepalen.

Bij een teveel aan (gedetailleerde) regels wordt het vakmanschap van de accountant ingeperkt. Verbrugge beschrijft dat werk dat tot een 'geformaliseerd proces' is verworden tot gevolg heeft dat de 'werknemer' (leze ook: professional, accountant) een 'processor' wordt. Anders gezegd:

> 'Het modieuze spreken over professionaliseren is een ironische verhulling van wat er momenteel aan de hand is: de transformatie van talloze professies tot 'processies'. Daar waar iemand zich niet meer herkent in het proces en zijn eigen kennis en ervaring onvoldoende worden meegewogen in de inrichting van zijn werk, treedt vervreemding in. Iemand voelt zich niet meer lid van een organisatie die een gemeenschappelijk goed realiseert, waarin hij wordt erkend in zijn kundigheid. Iemand komt in het ergste geval te werken onder vreemde richtlijnen, procedures en willekeurige beslissingen, waarvan hij de zin niet inziet. Ze kunnen zelfs weerzin oproepen.'[10]

Verbrugge heeft zijn betoog de titel 'Geschonden beroepseer' meegegeven. Hij richt zich met name op leraren, dokters en verplegers die rondlopen met 'de diepe frustratie dat hun beroep van hen is afgenomen' door mensen die niet weten wat hun vak in de praktijk inhoudt en die telkens met nieuwe, bureaucratische richtlijnen komen: 'een directe ontkenning van hun beroepseer'. Verbrugges betoog is zonder al te veel moeite naar de accountancy te vertalen, een vakgebied met een teveel aan regels. Deze regels komen bovendien steeds minder door zelfregulering tot stand, met een toezichthouder die bin-

9 Verbrugge, Geschonden beroepseer, p. 113.
10 Verbrugge, Geschonden beroepseer, p. 120.

nen de sector - al dan niet terecht - als zeer streng en soms zelfs als onrechtvaardig wordt ervaren. Een situatie die een professional niet stimuleert, maar leidt tot onzekerheid en een sterk op compliance gerichte cultuur. Een angstcultuur ook, waarin wordt ervaren dat de nadruk bij de AFM en binnen de accountantsorganisaties is komen te liggen op sanctioneren in plaats van op leren en verbeteren.

Zo'n context is niet aantrekkelijk voor jonge, ambitieuze, net afgestudeerde *high potentials*, die de toekomst van het accountantsberoep zouden kunnen vormen. Daarom is verandering nodig, die niet gezocht moet worden in meer regels, maar hooguit in betere regels. Maar bovenal moet de accountant het een eer vinden om de publieke zaak te mogen dienen en in het accountantsregister ingeschreven te staan. Een beroepseer waarin trots, waardigheid, ethiek en professionele oordeelsvorming centraal staan. Opdat de equivalenten van luitenant en advocaat Daniel Kaffee niet nodig zijn om de kolonel Jesseps binnen de accountancy het vuur na aan de schenen te leggen. Tegen accountants die de noodzaak tot een dergelijke verandering niet inzien, zeg ik: *You can't handle the truth!*

De beroepseer van Karin van Wijngaarden: Eerst zelf de lat leggen

Margreeth Kloppenburg

Karin van Wijngaarden is partner bij Grant Thornton in de DGA/MKB-praktijk[1]. Zij verzorgt en controleert de jaarrekeningen van een brede portefeuille klanten, van detailhandels tot woningcorporaties, van bouwondernemingen tot investeringsmaatschappijen. Van Wijngaarden is opgeleid als AA en RA en deed ook een fiscale opleiding tot registerbelastingadviseur. Ze is bestuurslid geweest bij beroepsorganisatie NBA.

Beschouwt u uw werk als eervol?

'We hebben als accountant een belangrijke maatschappelijke rol en doen eervol werk, ja. Op dit moment verdiep ik me bijvoorbeeld in de wereld van de woningcorporaties. Dat is voor mij vakinhoudelijk nieuw terrein, en ik kom allerlei regelgeving tegen waarvan ik me afvraag: wat is hier nu het doel van? Dus ga ik langs bij de Autoriteit Wonen, de toezichthouder voor de corporaties, om daar helderheid over te krijgen. Ik snap natuurlijk heel goed dat schandalen van de afgelopen jaren hebben geleid tot een groot aantal regels, maar dat neemt niet weg dat je kritisch moet blijven kijken naar de achterliggende doelstellingen daarvan. Wie zijn de gebruikers van de jaarrekening? Wat verwachten zij? Welke vraag willen zij beantwoord zien? Een echte professional wil zijn werk gewoon goed doen, en daar hoort bij dat je deze vragen stelt. Je kunt als accountant een handboek volgen, een model invullen, en er dan achter komen dat de waarde toch niet klopt. Zeg je dan: handboek gevolgd, stempel erop? Nee dus, want het geeft geen getrouw beeld.'

'Ik heb een sterke eigen opvatting van wat kwaliteit leveren is en wat je daarvoor nodig hebt, en daar vraag ik een eerlijke prijs voor. Je zou ook kunnen zeggen: beperk je werk tot alleen het broodnodige en maak dikke winst, maar ik beschouw mijn werk als een maatschappelijke functie. Ik heb daarom de plicht om te kijken welke kosten ik maak om mijn werk goed te doen. Wij zijn hier op kantoor geen grootverdieners, en toch heb ik de suggestie gedaan om een maximum te stellen aan de salarissen, en datgene wat we overhouden te investeren in technologie, nog betere opleiding van jonge accountants en het nog efficiënter en effectiever maken van de controles. Binnen onze partnergroep gaat

1 DGA/MKB staat voor directeur-grootaandeelhouder in het midden- en kleinbedrijf.

iedereen eerder met pensioen dan ik, dus de lange termijn is voor mij anders dan voor hen. Daardoor kijk ik ook verder de toekomst in.

'Discussies over verdienmodellen zoals die nu opkomen, interesseren me slechts in beperkte mate. Ik laat me niet leiden door productiviteitsnormen of geld. Ik kan mijn activiteiten ook slecht kwijt op zo'n outputlijst. Mij is gevraagd om KPI's *smart*[2] te maken, maar dat heb ik nog steeds niet gedaan, want waar ik op gemeten word, komt niet overeen met wat ik het belangrijkste vind in mijn werk. Ik wil niet hoeven kiezen tussen het realiseren van KPI's of doen wat het beste is gezien een bepaalde situatie. Veel van de tijd die ik investeer om mijn werk goed te doen, zijn indirecte uren die ik dus niet kan doorberekenen aan de klant, maar ook zeker avonduren en vakantie-uren. Gelukkig krijg ik van ons bestuur de ruimte om daarin mijn eigen weg te gaan. Blijkbaar zien ze dus wel dat ik ook op mijn manier toegevoegde waarde lever. Een mooi voorbeeld is dat mij gevraagd is – terwijl ik dus net kom kijken in de sector – om een offerte uit te brengen bij een heel grote woningcorporatie. De kans dat we die offerte winnen is klein, en toch zegt ons bestuur als ik dit aan hen voorleg: investeer die tijd maar, want het levert ons veel kennis op die we ten goede kunnen gebruiken in die sector. Ik ervaar voldoende ruimte in mijn vak en binnen onze organisatie, en die heb ik ook hard nodig. Ik kan me niet voorstellen dat ik kan functioneren zonder die ruimte.'

Het werk in uw portefeuille moet af en u leidt jonge mensen op. Hoe combineert u dat?

'Er is zeker sprake van werkdruk, en dat is ook lastig voor de nieuwe mensen, want je wilt iedereen laten groeien en beter maken. En dan zit er tijdsdruk op, want het werk moet inderdaad af. En toch blijf ik uitdragen, hoe nieuw je ook bent, dat *als* je iets moet doen, je vraagt *waarom* je dat moet doen, want dan weet je ook waar je naar zoekt. Ik denk dat we die instelling nodig hebben om de algehele kwaliteit van ons werk te verbeteren. Soms moet ik iemand die ik opleid afremmen, omdat hij of zij wat meer tijd nodig heeft. Dan zeg ik tegen hen: ik wil dat je een goed gesprek hebt met je klant en daar niet hoeft te staan met klamme handjes. Als ze een dossier goed in de vingers hebben, dan zie ik ze groeien. Hun toon is meer open, eerlijk en recht door zee, omdat ze zich zekerder voelen.

'Het aantal jaren dat je meeloopt bij een klant is echt waardevol. Je leert de klant beter kennen, en dat is ook nodig om je team scherp te houden. En teamleden leren ervan, gaan kritische vragen stellen. Je moet ook heel bewust investeren. Ik wil elke verklaring goed de deur uit hebben. Als ik afteken, ben ik er op dat moment honderd procent van overtuigd dat wij de controle goed gedaan hebben, naar eer en geweten. Het kan voor-

2 KPI is de afkorting voor Key Performance Indicator. Organisaties definiëren KPI's om de prestaties van de onderneming te analyseren. De afkorting *smart* staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

komen dat je de controle er het jaar erop toch anders invult, want de wereld ontwikkelt zich, en ik ook. En natuurlijk denk je weleens: dat had beter gekund of gemoeten. Maar je krijgt steeds wat meer zekerheid, overziet het beter. Ja, dat is de sport.'

Wat verstaat u als praktiserend accountant onder kwaliteit?

'Mijn interne lat over wat kwaliteit van werken is, leg ik in de loop der jaren alleen maar hoger, maar daar ga ik zelf over. Bij vakcollega's lijkt het soms alsof de AFM of de interne *review* hun lat bepaalt. Beide zijn bij mij niet leidend voor mijn handelen. Ik houd er natuurlijk wel rekening mee, maar hun normenkader ontwikkelt zich niet zo snel als dat ik soms een verandering wil doorvoeren. De invloed die zij uitoefenen op het werk is niet mijn drijfveer om mezelf te verbeteren. Ik krijg heus ook commentaar dat ik beter had kunnen documenteren. Ik gebruik hun manier van kijken meer als scan, achteraf. Puur checklists afwerken maakt mij niet gelukkig. Ik gebruik ze ook alleen achteraf, om te controleren of ik aan de minimale eisen heb voldaan, want in het traject werk ik steeds met gezond boerenverstand en handel ik naar eer en geweten. Want uiteindelijk dien je volledig te zijn, en die zekerheid heb je niet met een checklist.

'Nu gaan we bij de controle zelfs weer terug naar de bankafschriften. Dat gaat wel ver hoor, maar het kan dat er in een bankboek een andere boeking wordt gemaakt. Het is een fair punt, en ik heb het bij welgeteld één klant zien gebeuren. Ik geloof niet dat we in onze organisatie bang zijn om fouten te maken, de interne foutmeldingen nemen ook toe omdat we binnen ons team kritischer kijken naar dossiers en afscheid hebben genomen van accountants die de lat te laag legden of die de constante ontwikkeling niet meer wilden bijhouden.

'Ik laat me door veel factoren beïnvloeden; ik neem alle info tot me, en dan vorm ik mijn eigen beeld. In de zomer lees ik de COS, en het andere jaar lees ik het KPMG-boek. Elk jaar houd ik dat bij; ik vermoed dat er niet veel collega's zijn die dat doen. Eigenlijk is het niet gezond als je het doet zoals ik, maar ik vind het leuk en het ontspant. Ik lees geen romans, ik lees vakliteratuur. Als je kijkt naar mijn totale tijdsbesteding, dan besteed ik heel veel tijd aan mijn werk. Mijn werk is mijn hobby.'

Welke druk ervaart u verder in de praktijk?

'De AFM rapporteert openlijk over dossiers, over je werk, dat is toch wel een ding. Fouten door tijdsdruk? Ja, dan had je de klant niet moeten aannemen. Fouten door gebrek aan kennis? Waarom heb je dan geen opleiding gedaan of een deskundige geraadpleegd? Feit blijft dat iedereen een andere opvatting heeft over wat kwaliteit is, en binnen die discussies houd ik vol: ik heb allereerst een eigen verantwoordelijkheid. Ik wil eerst zelf achter mijn werk staan, anderen komen daarna.

'Ik hoop dat ik mijn werk goed doe. En als ik afgetoetst word door de AFM, dan zou ik dat erg vervelend vinden, maar die kans bestaat nu eenmaal. Ik probeer er dan van te leren, er niet bang voor te zijn en krampachtig te worden in mijn werk. Als je als professional iets wilt proberen en het past niet binnen het stramien van het kantoor of de AFM, dan wordt dat tegenwoordig als ongewenst gezien. In het huidige klimaat wordt zoiets niet snel goedgekeurd, dus waarom zou je het dan doen? Dat is lastig, want zo belemmer je wel de discussie over de vraag waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Te veel druk van buitenaf leidt ertoe dat je doet wat men wil zien en dat je stopt met lastige vragen stellen en innovatief denken. Maar je hebt in dit vak ook pioniers nodig, en die moet je blijven stimuleren.'

Deel III

(On)Zekerheid

Assurance verlenen: een mijnenveld vol onzekerheden

Interview met professor Arnold Schilder

Margreeth Kloppenburg

Prof. dr. Arnold Schilder RA *is sinds 2009 voorzitter van de International Auditing and Assurance Standards Board (*IAASB*). Dit orgaan is verantwoordelijk voor de internationale auditingstandaarden die gehanteerd worden in 124 landen. Schilder heeft er bijna drie termijnen op zitten en blijft op verzoek van de International Federation of Accountants en de Public Interest Oversight Board nog een jaar langer aan om verbeteringen aan het stelsel van internationaal gedeelde standaarden door te voeren. Hij was eerder onder andere directeur van De Nederlandsche Bank en voorzitter van het* NIVRA*, de voorganger van de beroepsorganisatie nba. Naast accountant is Schilder theoloog.*

In 1991 schreef u samen met professor Van der Poel een fraai boekje met de titel Normen voor Accountants*. Daarin deed u beiden tegeltjeswaardige uitspraken als: 'De eerlijkheid van de communicatie: daarin vindt men de laatste normen van de accountants.' Wat verder opvalt in het boekje is dat over veel van wat u daarin heeft benoemd nog steeds discussie is binnen de sector. De kloof tussen wat de maatschappij van een accountant verwacht en wat in de praktijk haalbaar is, is nog altijd zeer groot, en het tempo waarin dingen veranderen ligt voor velen te laag. Hoe beziet u de situatie nu, 26 jaar later?*

'De doelstelling van de accountancy is nog steeds dezelfde: vertrouwenspersoon zijn van het maatschappelijk verkeer; maar of dat ook door anderen zo gezien wordt, is natuurlijk altijd het punt. Wat wel sterk veranderd is, is dat men in een jaarrekening vroeger een aantal woorden toevoegde aan een groot aantal cijfers, terwijl het tegenwoordig steeds meer zo is dat er een aantal illustratieve cijfers wordt toegevoegd aan een groot aantal woorden. Die woorden zijn nodig om de beperkingen, relativeringen en onderliggende aannames uit te leggen. Het vakgebied is zeer complex geworden, met alle onzekerheden van dien. Een voorbeeld. Toen ik assistent-accountant was, ging het zo: ik zie een aangekochte machine. Ik vroeg dan om de factuur, en als die klopte, was ik klaar. Zo simpel is het niet meer. Typerend voor de controle van vandaag is dat de accountant vragen stelt als: wat zit hierachter? Hoe komen jullie tot deze cijfers? Kan ik meegaan in deze voorstelling van zaken? Je kijkt ook kritisch naar zaken die zich nog gaan aandienen in

de toekomst. Hoe ontwikkelen de economieën zich de komende jaren in verschillende landen, wat gaat de rente doen, krijgen we te maken met toekomstige verliezen? Organisaties gebruiken daar allemaal modellen en ingewikkelde computerberekeningen voor. Als accountant ga je die modellen bekijken en testen, om uiteindelijk een uitspraak te doen over waarderingen die op die modellen worden gebaseerd. Je moet er daarom echt goed verstand van hebben. Opgeteld staan er dan dus drie begrippen centraal in de praktijk van de accountant van nu: onzekerheden kunnen inschatten, professioneel oordeelsvermogen en de complexiteit der dingen. Ik denk ook dat daar een antwoord ligt op de vraag waarom het allemaal zo lang duurt: de werkelijkheid is nu volstrekt anders dan 26 jaar geleden.'

In hoeverre bent u dan nog comfortabel met de term 'assurance verlenen'?

'Dat is een goede vraag. Die brengt me meteen op een aanvullend thema, want mensen moeten begrijpen wat dat is, "assurance". Het is waar dat het accountantsberoep lange tijd verborgen is geweest, en dan ontstaat het idee dat een goedkeurende verklaring betekent dat een organisatie de cijfers volledig juist weergeeft. Ik zie daar ook een parallel met mijn tijd bij de Nederlandsche Bank. Als het publiek weinig hoort, gaat het erop vertrouwen dat het wel goed zal zijn met die banken. Er was in die tijd ook een grote terughoudendheid om te berichten over de onzekerheden die er misschien waren; dat zou immers het vertrouwen van het publiek beïnvloeden. Maar zo werkt het niet; om vertrouwen te houden, moet je tijdig geïnformeerd worden over onzekerheden, want anders is de teleurstelling daarna des te groter. Het management, de commissarissen, de audit community, investeerders en praktijkbeoefenaren zullen met elkaar de discussie moeten voeren over de vraag: wat zijn we hier nu eigenlijk aan het doen? Dan geef je gezamenlijk kleur aan wat assurance betekent.'

'We zijn nu gelukkig zo ver dat de accountant sneller vertelt over wat hem 's nachts wakker houdt. Waar je als accountant vroeger alleen korte verklaringen gaf over de jaarrekening, besteed je nu vijf of zes pagina's uitleg aan de belangrijkste zaken die je als accountant tijdens deze controle meemaakte; een korte weergave van de *key audit matters* en wat daaraan is gedaan. Het mooie is dat je een bepaalde mate van vrijheid hebt in de formulering. Je kunt als accountant dus aangeven: ik vond deze voorziening toch wat optimistisch, of juist conservatief. Een goed voorbeeld is het gedeelte in het rapport van de Nieuw-Zeelandse Auditor-General [vergelijkbaar met de president van onze Rekenkamer, MK] over de aardbevingen in Canterbury in 2010. Wanneer er sprake is van aardbevingen, is de regering van Nieuw-Zeeland verantwoordelijk voor schadeherstel, en in de auditrapportage over de reserves die de regering hiervoor aanhoudt, wordt deze key audit matter prachtig genuanceerd en helder geformuleerd.'

Accounting for the effects of the Canterbury earthquakes	
Key audit matter	***What we did***
The outstanding earthquake insurance liabilities for the Canterbury earthquakes, as outlined in note 31, are $2.1 billion at 30 June 2016. The calculation of these liabilities is complex and is carried out by independent actuaries. The calculations have to take into account estimates of the extent of the damage, which is often not clearly known, uncertainties arising from changing land policies and engineering requirements in response to issues such as liquefaction and flooding, and associated legal claims. I have included the outstanding Canterbury earthquakes liabilities as a key audit matter because of the public interest in these liabilities.	We obtained an understanding of how the outstanding earthquake insurance liabilities for the Canterbury earthquakes were valued. This involved confirming the competence, capabilities, and objectivity of the actuaries, testing the actuaries' valuation procedures, including the information they used, and challenging the actuaries' critical assumptions and judgements. We evaluated whether the latest information about the effects of the earthquakes, including the damage, claims paid out, and repairs undertaken, had been used by the actuaries. We also used our own actuarial specialists to assess the actuaries' procedures. We tested a sample of claims and payments of claims during the year to ensure that appropriate controls were in place, they had been appropriately approved, they had supporting evidence, and they had been correctly incorporated into the information used by the actuaries. I am satisfied that the earthquake insurance liabilities are reasonable and that the disclosures appropriately outline the uncertainties over the valuation of the earthquake insurance liabilities.[1]

'In deze rapportage wordt glashelder gesteld dat er onzekerheden zijn, maar dat en hoe de auditors hun best gedaan hebben. Ik vind dat een fair verhaal, maar het heeft alleen zin als je begrijpt wat erachter zit.'

'Een voordeel van dit soort rapporten bij beursgenoteerde ondernemingen is dat beleggers en analisten erin duiken om de risico's beter te begrijpen. Investeerders reikten in Engeland prijzen uit voor de meest vernieuwende, meest inzichtgevende accountantsrapporten. Accountants lichten de rapporten ook toe in aandeelhoudersvergaderingen. Daarmee ben je terug bij het beeld van de oorspronkelijke *auditors* in het oude Rome, die bij de oogstverantwoording als luisteraar optraden op het Forum en bij mogelijke malversaties moesten opstaan en hun beeld van de situatie deelden met het publiek als onafhankelijke derde.'

1 http://www.treasury.govt.nz/government/financialstatements/yearend/jun16/14.htm

Dat veronderstelt dat een accountant goed onderbouwd afweegt welke zaken werkelijk van belang zijn en die genuanceerd formuleert. Als accountant kun je bevraagd worden over de keuzes die je maakt.

'Dat is het punt, en dan kom je terug bij het professionele oordeel van de accountant. Hij maakt uit wat hij opschrijft en wat niet, dat vormt het hart van het vak. Een accountant is daar ook trots op, want hij maakt zichtbaar waar hij tijdens de controle mee bezig is geweest. Belanghebbenden raken gaandeweg vertrouwd met deze nieuwe rapporten. Je ziet dat groeien: ze worden vaker in de ik-vorm opgesteld, en de afwegingen worden steeds helderder en genuanceerder geformuleerd. Maar het kost veel tijd.'

'In 2010 hebben we een begin gemaakt met dit wereldwijde project "Accountantsrapport nieuwe stijl". We hebben daarvoor onder meer consultatierondes gehouden, van New York tot aan Kuala Lumpur. Dat soort processen zijn nodig om concepten te verfijnen, mensen aan boord krijgen en gesprekken met toezichthouders te voeren. In 2014 hebben we de nieuwe standaard vastgesteld.'

Er is ook voorzichtige kritiek op deze nieuwe, meer uitgebreide accountantsverklaring. Anderen zien in de genuanceerde woorden vooral voorbehouden. Hoe moeten kantoren die kritische noot pareren?

'Het ene rapport is beter dan het andere, het is ook een leerproces. Maar het publiek is aan zet. Aandeelhouders, beleggersverenigingen, analisten, journalisten, Kamerleden: ga in debat, schrijf erover, prijs wat goed is en bekritiseer wat beter kan. De bedoeling achter deze nieuwe manier van werken is dat accountants de kans krijgen om hun werk beter uit te leggen aan een breed publiek – en dat publiek moet die kans ook grijpen. Het zou mooi zijn als bijvoorbeeld de VEB, Eumedion en de Consumentenbond een prijs instelden voor het beste accountantsrapport!'

Iets anders dan, wat hier dicht tegenaan ligt: hoe komt een accountant tot een afgewogen professioneel oordeel als regels hem in de weg zitten, bijvoorbeeld als nationale en internationale regels elkaar tegenspreken?

'Regels komen soms niet goed uit, en in zo'n geval stap je naar mensen die er verstand van hebben: het bureau vaktechniek of een reviewpartner. Je beschouwt met elkaar de situatie, komt tot nuttige ideeën en documenteert een afweging. Je moet soms je eigen spoor trekken, maar dat moet je dan wel goed verantwoorden, en daar gaat het vaak mis, door de drukte of door het budget. Daar houden we ook rekening mee bij zo'n nieuwe standaard, dat zijn soms lange publicaties. Die zijn *principle-based* en mensen vinden dat gek, dat er soms zestig pagina's *principle-based* tekst in zo'n publicatie staan, maar het is

onontkoombaar. Ik raad mensen aan zich niet te laten misleiden door de hoeveelheid tekst. Begin met de kern, waarin de doelstelling en de *requirements* van zo'n standaard staan, en neem de tijd. Ik denk namelijk dat er niet zozeer meer regels zijn dan vroeger, maar dat de werkelijkheid een stuk complexer is geworden. Veel pagina's zijn dan ook voornamelijk toelichting op de regels, een soort bijsluiter.'

Professor Kunneman spreekt over amor complexitatis*: complexiteit kunnen verdragen, of zelfs omarmen, als professional.*

'Dat is zeer van toepassing op ons vak. De focus lijkt te liggen op de hardere dingen die je meteen kunt toetsen, maar primair gaat het om wat voor iemand er staat, hoe hij onzekerheden inschat en of hij die complexiteit aanvaardt. Ik ben er best trots op dat onze beroepsgroep niet wegloopt voor ingewikkelde kwesties, maar ze aanpakt. Voor het accountancyonderwijs betekent dit dat het beeld dat accountancy neerkomt op Excelsheets invullen moet worden bijgesteld. Aankomende accountants moeten begrijpen dat hun toekomstige vak een mijnenveld van onzekerheden is. Als accountant moet je de wil hebben om je daardoorheen te werken. Het veronderstelt expertise en gevoeligheid, en als je dat goed doet, is het een prachtig vak. Dan zijn accountants effectieve mijnenruimers, om in die analogie te blijven.'

Gaan robots de accountant vervangen?

Jeffrey Stevens

Robots zouden binnen enkele jaren in staat zijn om het werk van accountants over te nemen. De toekomstverwachtingen voor het accountantsvak zijn daarom weinig hoopgevend. Gaan zij het afleggen tegen de almacht van het algoritme? Of zijn er andere manieren waarop accountants in de toekomst waarde kunnen toevoegen?

Ooit waren de zorgrobot en de zelfsturende auto verschijningen in sciencefictionfilms, maar tegenwoordig lijkt een toekomst waarin robots de verpleegkundige en de chauffeur het brood uit de mond stoten steeds werkelijker te worden. Hoezeer die ontwikkeling ook tot de verbeelding spreekt, het is allemaal niets nieuws onder de zon. In de afgelopen decennia is menselijke arbeid sterk vereenvoudigd door computers en machines, en vaak ook compleet vervangen. Zo kom je de lantaarnopsteker, de dorpsomroeper en de letterzetter alleen nog tegen in het museum. En hoe lang is er nog werk voor postbodes, brugwachters en fabrieksarbeiders? Het proces van automatisering en robotisering raast onverminderd voort en zal naar verwachting in steeds hoger tempo[1] banen veranderen of compleet laten verdwijnen. Vooralsnog worden met name de elementaire beroepen hierdoor geraakt, maar in de toekomst zal ook dit gelden voor beroepen van gemiddeld en hoger opgeleiden. Het World Economic Forum becijfert dat voor 2020 wereldwijd al vijf miljoen banen zijn vervangen door robots, automatisering en kunstmatige intelligentie.

Het veelbesproken boek *The Future of Professions*, geschreven door het vader-zoonduo Richard en Daniel Susskind, beschrijft hoe technologie en automatisering het werk van professionals ingrijpend zal veranderen. In hun boek schetsen de auteurs twee toekomstscenario's. Het eerste scenario stelt dat professionals steeds meer geavanceerde technologieën zullen gebruiken om hun traditionele werkwijzen te verbeteren. Het tweede scenario is een stuk radicaler: hierin wordt de traditionele aanpak niet alleen geoptimaliseerd, de technologie vervangt ook een groot deel van de werkzaamheden. Desondanks is er hoop voor de professional. Verschillende beroepen zullen in de toekomst een totaal andere invulling krijgen, maar menselijke arbeid zal niet zomaar overbodig

1 Deloitte (2014). *De impact van automatisering op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Amstelveen: Deloitte.

worden. Op de korte termijn zullen de twee toekomstscenario's van de Susskinds zich parallel ontwikkelen, maar op de lange termijn zal het tweede scenario domineren, wat betekent dat de kernactiviteiten van traditionele professies grotendeels gedigitaliseerd worden.

Wat betekent dat voor de accountant? Als we de onderzoekers van Oxford University[2] mogen geloven, is de accountant hetzelfde lot beschoren als de lantaarnopsteker en de melkboer. Wetenschappers van de Engelse universiteit onderzochten voor 702 beroepen hoe vatbaar deze zijn voor automatisering en concludeerde dat accountants een kans van 94 procent hebben om vervangen te worden door een robot. Ook Deloitte concludeert in een onderzoek uit 2014 dat automatisering veel Nederlandse accountants in de toekomst hun baan zal kosten. Fou-Khan Tsang, CEO van Alfa Accountants, deed nog een duit in het zakje toen hij op een congres[3] zei: 'Over drie tot zes jaar zal de helft van de banen bij accountantskantoren overbodig worden.'

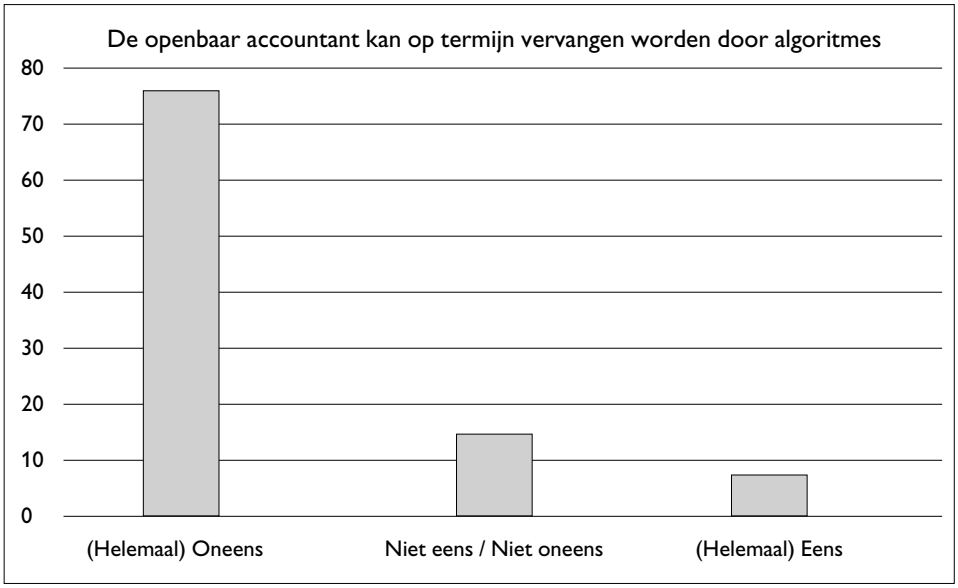
Joris Joppe heeft ruim twintig jaar ervaring als registeraccountant en startte vier jaar geleden het bedrijf Analys.io, dat online data-analyse verkoopt aan accountants en fiscalisten. Hij begrijpt wel dat veel accountants geschrokken zijn van 'dat gekke Oxford-onderzoek'. Toch is er volgens hem geen reden om bevreesd te zijn voor de toekomst: 'We moeten eens afstappen van dat doemdenken. Toen ik in 1991, als achttienjarige, mijn eerste stappen op de arbeidsmarkt zette, was iedereen in de ban van computers. Ik kan mij herinneren dat met name de oudere collega's op het kantoor waar ik toen werkte enorm moesten wennen aan al die ontwikkelingen. Sommige vonden het maar niks, die spreadsheets; zij bleven liever op papier werken. Ook nu is niet altijd duidelijk wat technologische vernieuwing gaat brengen. Professionals worden continu bestookt met de boodschap dat software, robots en algoritmes de accountant overbodig zullen maken. Vooralsnog lijkt mij die vrees ongegrond: het aantal accountants is sinds de jaren tachtig explosief gegroeid, en ook nu kunnen we de vacatures maar nauwelijks ingevuld krijgen. Wat wel gaat verdwijnen zijn de routinematige taken aan de onderkant, de ondersteunende diensten van de accountant. Zo gaat transactieverwerking volledig automatisch. Aan hoogopgeleid personeel is nog steeds behoefte, al zal dit personeel in de toekomst wel een andere rol aannemen. Ik verwacht dat de accountant steeds meer de ondernemer of een onderneming gaat ondersteunen bij de besluitvorming. En die accountant kan dat volgens mij ook goed, want stel je voor: een kantoor heeft vijfhonderd klanten, dan hebben zij vijfhonderd keer meer informatie dan een individuele ondernemer. Dat moet je waardevol kunnen inzetten. Ik zie diverse kantoren investeren in nieuwe technologieën

2 Frey, C.B., & Osborne, M. (2013). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation? In: Paper for the Oxford University Engineering Sciences Deparment and the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology Workshop on 'Machines and Employment.

3 https://www.afas.events/media-2/kijk-uit-daar-komen-de-robots

om zo constant de dienstverlening aan de klant te optimaliseren. Helaas zijn niet alle kantoren zo gretig; ze laten het meestal afhangen van de klant, en als die er geen trek in heeft, beginnen ze er niet aan. Al met al ben ik niet zo huiverig voor de toekomst. Accountants beschikken over veel data, en die worden zeer waardevol wanneer je ze combineert met de juiste kennis.'

De openbaar accountants die deelnamen aan de enquete van de Stichting Beroepseer hebben een rooskleurig toekomstbeeld. Ruim drie kwart van de ondervraagden is het (helemaal) oneens met de stelling: 'De openbaar accoutant kan op termijn vervangen worden door algoritmes'. Slechts een krappe tien procent denkt dat het wel mogelijk is dat algoritmes de accountant vervangen.



Figuur 1: Percentage respondenten dat het eens of oneens is met de genoemde quote (N=306)

Pieter de Kok is medeoprichter van accountantskantoor Coney en werkte in het verleden tien jaar als senior-manager bij Ernst & Young. De Kok ziet de robotisering van het accountantsvak als een onomkeerbare ontwikkeling: 'Technologieën worden steeds krachtiger, toegankelijker en goedkoper. Vanuit het bedrijfsleven is er een enorme push om meer *data-driven* te werken. Zij vinden het belangrijk, zij investeren erin, en uiteindelijk is die ontwikkeling niet tegen te houden. Op dit moment is er veel innovatie in de sector, maar naar mijn idee is dat nog niet echt geïntegreerd in de dagelijkse praktijk. Dat is een gemiste kans, want door het toepassen van nieuwe technologieën zou er veel meer mogelijk zijn. Dat het nog niet gebeurt, heeft naar mijn idee twee redenen: de conservatieve aard van accountants en de vrees dat nieuwe technologieën het verdienmodel onder druk zetten.' Volgens De Kok zou het zinvol zijn als accountants openstaan voor

verandering en meevaren op de golven van de technologische vernieuwing. 'Dat vraagt om een andere rol: van controleren naar bijsturen. Als accountants moeten we meer aan storytelling doen. Wij moeten onze klanten het verhaal achter de cijfers vertellen, want daar zit onze toegevoegde waarde. Het onderwijs zou ook meer moeten aansluiten op die verandering. Bij pas afgestudeerden die zich bij ons kantoor melden, moet ik altijd op de resetknop drukken. Die jongens en meisjes worden nog steeds hetzelfde opgeleid als tien tot vijftien jaar geleden. Wat dat betreft hebben de opleidingen in ons land nog een lange weg te gaan. Bedrijven als Google, Amazon en IBM zijn druk bezig met het ontwikkelen van algoritmes en zelflerende systemen, binnen afzienbare tijd gaat dat ons werk ingrijpend veranderen. Maar daar hoef je helemaal niet bang voor te zijn. Het is niet meer dan een goed gereedschapskistje, waardoor we efficiënter kunnen werken en meer inzicht krijgen. Al vergt dat gereedschapskistje wel ander soort mensen en een nieuw verdienmodel.'

Wat De Kok precies bedoelt met dat 'ander soort mensen' en een 'nieuw verdienmodel' wordt duidelijker in een rapport van het economisch bureau van ING. De onderzoekers stellen in dit rapport dat accountants aan 'de vooravond van een ommekeer' staan. 'De mix van werkzaamheden van accountantskantoren verandert (...) Minder omzet uit administratieve diensten en samenstelwerk lijkt slecht nieuws, maar hoeft dat niet te zijn. Aangezien financiële cijfers sneller en frequenter beschikbaar komen kan er veel meer mee gedaan worden. De accountantskantoren kunnen dus veel meer adviseren. Het gaat dan niet alleen om advies op incidenten, zoals nu veel het geval is, maar om terugkerend advies over de bedrijfsvoering. Te denken valt aan debiteurenbewaking, benchmarken en werkkapitaal beheer. Adviezen van de accountant kunnen gebruikt worden om bij te sturen. Verder kan de accountant door een verbeterd inzicht in het bedrijf van de klant, veelal door inschakeling van collega's of experts uit het netwerk, meer adviezen op andere terreinen leveren. De accountant zal meer contacturen en minder uitvoeruren maken. Tegenover het verlies aan uren tegen een lager tarief staat de uitbreiding van de uren tegen een hoger tarief.'

Vooralsnog lijkt de sector weinig gevolgen te ondervinden van robotisering. Accountants profiteren van de aangetrokken economie en de toenemende private investeringen.[4] Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Volgens ABN AMRO trekt Deloitte zich (mede) vanwege capaciteitstekorten terug als controlerend accountant bij kleinere gemeentes, opdrachten die tussen de 150.000 en 250.000 euro opleveren.[5] Henk Overbosch, adviseur bij Docco, een bedrijf dat accountantskantoren adviseert over de inzet van ICT, stelt dat die goede cijfers ervoor zorgen dat accountants conservatief blijven. 'Het probleem is dat het te goed gaat. Toen ik aan het begin van het jaar de berichten las over omzetgroei, dacht ik: daar gaat weer een jaar innovatie. De techniek begint steeds

4 Rabobank (2016). Rabobank cijfers & trends. *Accountants, administratiekantoren en belastingconsulenten.*
5 ABNO AMRO (2016). Rapport Benchmark accountancy. *Salaris- en kantoorontwikkelingen 2016-2017.*

verder vooruit te lopen op wat er in de praktijk gebeurt. Met nieuwe technieken kun je al bijna volledig geautomatiseerd werken. Helaas zijn de meeste accountants nog niet up-to-date; slechts een enkeling weet succesvol gebruik te maken van de nieuwe technieken. Vanuit de markt is er veel vraag naar de 'spontane accountant', dat is iemand die constant de ontwikkelingen in je onderneming volgt en vervolgens zegt: "Hé, ik heb je cijfers gezien en ik wil even met je praten." Er is behoefte aan een regisseur van het financiële proces. De accountant van de toekomst is iemand die weet in te spelen op de actualiteit, iemand die fungeert als sparringpartner van de ondernemer, uitlegt of de cijfers op je scherm kloppen en wat ze voor jouw situatie betekenen. In dat advieswerk zit de toegevoegde waarde. Helaas doen de meeste accountants dat niet of nauwelijks. Eigenlijk is het ook gek dat de ontwikkeling zo traag gaat. Op mijn telefoon kan ik van alles vinden: mijn bankzaken, mijn toeslagen, mijn gezondheid, maar actuele cijfers over de onderneming waar ik mijn ziel en zaligheid in leg, zijn niet voorhanden. Andere organisaties, zoals banken, weten al wel apps te ontwikkelen die op deze behoefte inspelen, dat zijn serieuze concurrenten. Accountants die niet innoveren, kunnen over een paar jaar de deuren wel sluiten.'

'Als accountants niet veranderen, waarom zou de klant ze dan nog willen betalen?', vraagt Jeroen Volk, CEO van InvoiceSharing, zich af. 'Ik spreek veel accountants in het MKB, en die erkennen op zich wel dat die verandering eraan komt, maar ze lijken telkens te geloven dat het op miraculeuze wijze alleen anderen overkomt. "Wij hebben toch zo'n goede band met onze klanten?", wordt er dan gezegd. Maar eigenlijk kunnen accountants er ook niet zoveel aan doen dat het zo traag gaat met de innovatie in die branche. Ze zijn tenslotte opgeleid om achterom te kijken en nu moeten ze ineens constant die klant adviseren en proactief naar de toekomst kijken. De Rabobank heeft kortgeleden een app gelanceerd genaamd Tellow. Die app biedt een geautomatiseerde boekhouding aan ZZP'ers. Daarmee kunnen ze de administratie bijhouden, factureren, betalingen monitoren, uitgaven verwerken en btw-aangifte doen. Dat lijkt mij een frontale aanval op de MKB-accountant. Naar mijn idee ligt de toekomst van de accountant besloten in het advieswerk. Daar blijft voorlopig behoefte aan door de ingewikkelde regelgeving. De tarieven op dat terrein kunnen flink omhoog. Ook zullen accountants andere soorten diensten moeten aanbieden.'

Geert Dreschler van MKB Accountants is een accountant die wel actief bezig is met innovatie. 'Iedereen die op dit moment wordt opgeleid tot boekhouder is binnenkort werkloos. Ik schat dat ongeveer twintig procent van het werk dat ik nu doe, blijft bestaan; de overige tachtig procent wordt geautomatiseerd. Het maakwerk, zoals de administratie en het opstellen van jaarrekeningen, zal grotendeels plaatsmaken voor advieswerk. Daar spelen we nu al op in door het aanbieden van nieuwe diensten. Wij maken voor onze klanten de automatiseringsslag, en tegelijkertijd nemen we ook het debiteurenbeheer van ze over. Sommige accountants denken dat het zo'n vaart niet zal lopen, maar ik hoop

dat die dicht tegen hun pensioen aan zitten. Door de opkomst van blockchain en robotic accounting gaan de ontwikkelingen sneller dan we met zijn allen denken. Als ik terugdenk aan het verleden, dan zijn de ontwikkelingen ook heel hard gegaan. Veertien jaar geleden werkte ik op een kantoor waar ze nog een typekamer hadden. Daar werkte een vijftal dames waar je naartoe ging om je handgeschreven jaarrekening te laten uittikken. De introductie van de eerste Iphone is pas tien jaar geleden. En moet je nu eens kijken welke functies dat apparaat allemaal heeft overgenomen! Toch denk ik niet dat het accountantsvak zal verdwijnen, want bij ondernemers blijft de behoefte aan die *trusted advisor*, zeker in het midden- en kleinbedrijf.'

Bedrijfskundige en onderzoeksjournalist Jeroen Smit is een veelgevraagd spreker op congressen voor accountants. Tijdens een van die bijeenkomsten[6] vertelde hij waarom de accountant niet hoeft te verdwijnen door de concurrentieslag met de robot: 'De accountant gaat de werkelijke kosten van de bedrijfsvoering in kaart brengen. Dus niet alleen de kosten zoals deze in de boekhouding staan, maar de totale impact van een organisatie. Daarbij horen ook de ecologische en maatschappelijke impact.' Daarbij citeert hij Paul Polman, de CEO van Unilever. 'Zolang we aan dode bomen meer waarde toekennen dan aan levende bomen, hebben we een probleem. Een dode boom heeft een gewicht, je kunt er bijvoorbeeld meubels van maken en de waarde ervan uitrekenen. Dat kan een robot doen. Maar de waarde van een levende boom berekenen is ontzettend ingewikkeld.' Waar Smit vervolgens aan toevoegt: 'Daar kun je als accountant straks mooi je tijd in steken als robots al het overige werk doen.'

Bedrijven als Google en Microsoft zullen door het ontwikkelen van de juiste algoritmen straks veel beter en sneller digitale informatie kunnen verstrekken dan de accountant. Daardoor zullen veel minder accountants nodig zijn. Innovatie is dan noodzakelijk om te overleven, want de accountant van de toekomst zal op andere manieren waarde moeten toevoegen, bijvoorbeeld als sparringpartner die op basis van actuele informatieadviezen verstrekt aan een ondernemer of als de man of vrouw die de totale impact van een organisatie berekent.

6 Zie: https://youtu.be/rxVi9g720UQ

Voorbij de traditionele grenzen

Marleen Janssen Groesbeek

Nog nooit zijn de verwachtingen van wat de externe accountant allemaal zou moeten kunnen zo hoog geweest. Hij of zij moet fraude kunnen opsporen, een goede neus hebben voor maatschappelijke kwesties en risico's en tegelijkertijd ook nog een absolute kei zijn in het werk waarvoor hij of zij eigenlijk is ingehuurd: de onafhankelijke accountantscontrole. Hoe kan de accountant voldoen aan de groeiende behoefte van de samenleving om bredere verantwoordelijkheden op zich te nemen en over zijn traditionele grenzen te gaan? Of moet de accountant weerstand bieden? Om die vragen te beantwoorden doen we eerst een inventarisatie van oude gebeurtenissen en nieuwe ontwikkelingen rond financiële en niet-financiële verantwoording door bedrijven en andere organisaties.

Een bijzonder jaar

De eerste zaadjes voor de huidige wensen aan de externe accountant werden precies twintig jaar geleden gepland. In 1997 kwam de Corporate Governance Commissie onder leiding van Jaap Peters met veertig aanbevelingen voor de verbetering van de dualistische besturing van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. In Europa waren de Britten Nederland vijf jaar eerder al voorgegaan met het Cadbury-rapport, maar ook daarop worden in 1997 door de commissie-Hampel weer verbeteringen aangebracht. De liberalisering van de kapitaalmarkten en de snelle economische globalisering vereisen dat het toezicht op het gedrag van grote internationale ondernemingen en financiële instellingen wordt verscherpt.

Die behoefte aan scherper toezicht op gedrag geldt niet alleen voor de financiële prestaties, maar ook voor de activiteiten van bedrijven op milieu- en sociaal gebied. In 1997 verschijnt ook de eerste versie van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), die bedrijven moeten helpen en aansporen om verantwoording af te leggen over hun economische, sociale en milieuprestaties. Of, zoals John Elkington het in dat jaar omschreef in zijn boek *Cannibals with Forks*: de '*triple bottom line*' wat betreft 'people, planet and profit'. Deze koppeling van mensen, milieu en meerwaarde tot een soort drieeenheid was niet verrassend; in publicaties over duurzaamheid waren die drie al vaker aan elkaar verbonden. Maar Elkingtons visie dat de strategie, beleid en verantwoording die bij deze triple bottom line horen ook onderwerp zouden moeten zijn voor de be-

stuurskamer, het risicomanagement en de (externe) accountant, maakte zijn publicatie baanbrekend.

Dat we nog een aantal flinke financiële, boekhoudkundige en bedrijfsschandalen nodig hadden om het nut van een verplichte verantwoording voor governance en sociale en milieuprestaties te onderstrepen, zal voor niemand een verrassing zijn. Als er iets is wat we kunnen leren van de geschiedenis, dan is het dat mensen niet goed leren van de geschiedenis. Elke generatie moet zijn eigen fouten maken. Wetgeving kan goed gedrag alleen maar afdwingen als organisaties er ook echt op worden afgerekend. Die afrekening kan alleen plaatsvinden als we goed kunnen zien wat ondernemingen werkelijk presteren, in financiële en niet-financiële zin. Dat kunnen we nog steeds moeilijk beoordelen, en dat maakt ook dat overtreders nog niet werkelijk de rekening gepresenteerd krijgen.

Twintig jaar later

Sinds dat bijzondere jaar 1997 is er veel gebeurd rond financiële en niet-financiële prestaties van bedrijven en de controle dan wel beoordeling daarvan door externe toezichthouders. Ondanks of misschien wel dankzij het groeiende aantal regels en richtlijnen voor belasting, governance, risicomanagement, boekhouden en financiële en niet-financiële rapportage lijken we van het ene bedrijfsschandaal in het andere te rollen. De opkomst van sociale media met kritische consumenten en de toename van maatschappelijke organisaties die met meer precisie onderzoek doen naar de manier waarop ondernemingen en andere organisaties zich werkelijk gedragen, spelen ook een rol bij het signaleren van slecht gedrag. In Nederland kennen we de Eerlijke Bankwijzer, die op kritische wijze de Nederlandse banken tegen het licht houdt. Samen met de Eerlijke Verzekeringswijzer vormt deze vergelijkingssite de Eerlijke Geldwijzer. De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ondernemingen (VBDO) kijkt naar duurzaam ketenbeheer en beoordeelt elk jaar de pensioenfondsen op hun duurzame beleggingsprestaties. Bij al deze beoordelingen dienen de jaarverslagen en de websites van de fondsen als belangrijke bron. Daarnaast graven de organisaties, soms met de hulp van professionele onderzoekers van Profundo en SOMO, naar aanvullende informatie en analyseren die. Tax Justice onderzoekt hoe bedrijven omgaan met de belastingregels en stellen de belastingmoraal van bedrijven en overheden aan te kaak. In Nederland is het vanwege onze poldercultuur gebruikelijk dat de gevonden informatie en de daaraan gekoppelde beoordeling wordt voorgelegd aan de bedrijven zelf, die er commentaar op mogen geven.

Veel Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen hebben met hun duurzame prestaties een hoge plaats verworven in de Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Of de prestaties werkelijk duurzaam zijn, kunnen wij als buitenstaanders niet beoordelen. Het onderzoeksbureau achter de DJSI, RobecoSAM, deelt de gedetailleerde informatie die de bedrijven aan hen geeft niet met derden. We moeten er dus op vertrouwen dat het

de juiste beoordeling maakt. Dat was voor de institutionele beleggers verenigd in het *corporate governance*-platform Eumedion reden om een aantal beursgenoteerde bedrijven te ontmoedigen de variabele beloning van de bestuurders voor duurzaamheidsprestaties te verbinden aan de positie binnen de DJSI.

De grote beleggers maken ook hun eigen analyse van de financiële en niet-financiële (ook wel ESG: environmental, social and governance) prestaties van de bedrijven waarin ze beleggen, of ze kopen de informatie in bij externe bureaus als Sustainalytics, Vigeo-Eiris of gebruiken informatie van Bloomberg. Het jaarverslag, de website en andere publicaties, zoals corporate brochures, zijn ook voor deze partijen een belangrijke bron voor de eerste informatievergaring. Op basis daarvan wordt er verder gezocht en vaak ook contact gezocht met de onderzochte ondernemingen om de bevindingen te toetsen. Ook hier hebben bedrijven het recht van commentaar en kunnen beoordelingen worden aangepast.

Het is dus van belang dat ondernemingen in een sector die door het maatschappelijk middenveld kritisch wordt bekeken – met de zorgen over klimaatverandering zijn nu de fossiele-energiebedrijven aan de beurt – een goed onderbouwd en transparant jaarverslag maken, met heldere en toegankelijke niet-financiële informatie. Het is niet voor niets dat de vier grote accountantskantoren speciale afdelingen hebben die bedrijven kunnen ondersteunen bij het maken van duurzaamheidsverslagen, en sinds een aantal jaren de integrale jaarverslagen. De markt voor de assurance van de duurzaamheidsverslagen dan wel integrale verslagen groeit minder snel dan de advisering. Van alle Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen is Philips nog steeds de enige met een volledige reasonable assurance op het hele integrale jaarverslag. Op de verschillende vormen van het jaarverslag en de nieuwe regels voor verantwoording over niet-financiële informatie komen we verderop terug.

Transparantiebenchmark

Een beoordeling van de kwaliteit van de duurzaamheidsverslaggeving door Nederlandse bedrijven en andere organisaties in het openbaar bestuur wordt sinds 2003 gedaan onder auspiciën van het Ministerie van Economische Zaken en de NBA, de beroepsorganisatie voor accountants, met de hulp van een van de vier grote accountantskantoren. In 2017 was dat EY. Het instrument dat daarvoor wordt gebruikt heet de Transparantiebenchmark (TB). Op de website schrijft EZ: 'De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.' Aanvankelijk was de TB gericht op het beoordelen van de kwaliteit van duurzaamheidsinformatie, maar met de opkomst van integrale verslaggeving door de grotere ondernemingen is de beoordeling meer opgeschoven naar de mate van integraliteit van economische, sociale en milieu-informatie. Daarnaast hechten de beoordelaars ook zeer aan de materialiteitsanalyse achter de verantwoording in het jaar-

verslag. De organisatie rapporteert dus echt over de zaken die het belangrijkst zijn voor de continuïteit en voor de verschillende stakeholders.

Organisaties die vrijwillig deelnemen aan de TB vullen de self-assessment in, die vervolgens nog eens wordt beoordeeld door EY. Bedrijven die door EZ zijn aangemerkt om mee te doen, maar de self-assessment niet invullen, worden beoordeeld door EY. Organisaties die ontevreden zijn over hun score en dat kunnen onderbouwen, kunnen hun bezwaren nog behandeld zien door een panel van deskundigen. Dit panel beoordeelt ook de Top-20 op basis van zogenoemde kwaliteitsgerichte criteria: relevantie, duidelijkheid, betrouwbaarheid, responsiviteit en samenhang. Zeker voor bedrijven met een duidelijke Nederlandse thuismarkt en reputatie is de plaats op de TB-ranglijst belangrijk. De doelgroep van de TB is niet de consument, maar juist de professionals, die behoefte hebben aan een ranglijst op basis waarvan zij kunnen zien hoe transparant een organisatie is en hoe deze scoort op de verschillende onderdelen.

Global Reporting Initiative (GRI)

Vergelijkbaarheid van informatie over de jaren heen en van bedrijven onderling is ook bij duurzaamheidsinformatie een groot goed. Toen het Global Reporting Initiative in 1997 met zijn eerste versie van richtlijnen en *key performance indicators* voor verantwoording over economische, sociale en milieuprestaties kwam, werd dat dan ook als een doorbraak gezien. De richtlijnen zijn sindsdien vele malen aangepast en aangevuld op basis van een multistakeholderconsultatie. De huidige richtlijnen hebben de aanduiding G4, maar de richtlijnen zijn meer dan vier keer aangepast, en intussen mogen we niet meer spreken van richtlijnen, maar worden 33 onderwerpen en 77 onderliggende KPI's 'standaarden' genoemd. Daarnaast is in de loop der jaren de nadruk op volledigheid, zoals in het begin werd geëist, verschoven naar materialiteit en een betere kwaliteit van de data. De term 'materialiteit' is overgenomen vanuit de financiële verslaggeving en heeft er in elk geval voor gezorgd dat bedrijven meer zijn gaan rapporteren over de niet-financiële onderwerpen die horen bij de strategie, het beleid en zelfs het risicomanagement. Volgens de GRI reflecteren materialiteiten de significante economische, sociale en milieueffecten van de organisatie en beïnvloeden de materialiteiten in grote mate de beoordelingen en beslissingen van de stakeholders. We zouden dus kunnen zeggen dat materialiteiten die zaken zijn die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen.

Volgens het tweejaarlijkse onderzoek van KPMG naar corporate responsibility reporting, waaronder alle vormen van een combinatie dan wel integratie van financiële en niet-financiële verslaggeving vallen, zijn de standaarden van GRI nog steeds wereldwijd de meest gebruikte, maar neemt het aantal bedrijven dat ze hanteert wel langzaam af. Of die daling inmiddels tot staan is gebracht, weten we als KPMG dit jaar een nieuw rapport uitbrengt.

Integraal denken en rapporteren

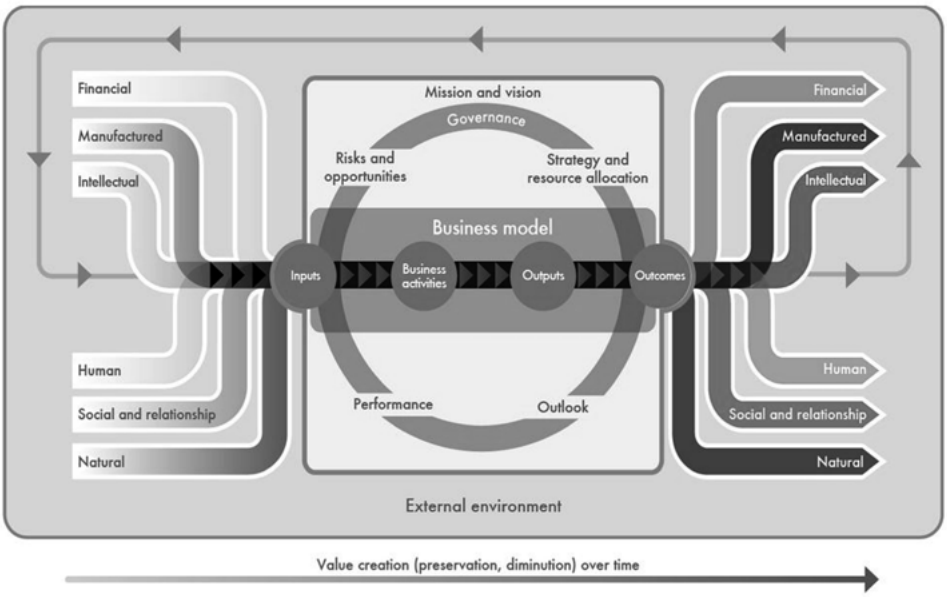
Rapporteren over economische, sociale en milieuprestaties is zeker voor de grote bedrijven in de wereld geen nieuwigheid meer. Volgens het eerder genoemde KPMG-rapport publiceert 75% van de 100 grootste bedrijven in de wereld een of andere vorm van een duurzaamheidsverslag. Van de 250 grootste is dat 90%. In de praktijk blijft er echter een groot gat zitten tussen de financiële en niet-financiële informatie, en dat gat is een groot obstakel voor met name de kapitaalverschaffers om duurzaamheidsinformatie op waarde te schatten. Hoe kan een onderneming laten zien dat haar duurzame inspanningen positieve gevolgen hebben voor de financiële prestaties? En dan niet alleen de winst – want dan zouden we weer terug zijn bij *a single bottom line* –, maar veel meer de integrale effecten op de verschillende onderdelen waar een onderneming op stuurt: het hebben van getalenteerde werknemers, efficiënte productieprocessen (dus zo min mogelijk verspilling van grondstoffen), tevreden en daardoor terugkerende klanten, en een goede samenwerking met toeleveranciers.

Het denken daarover was al een tijdje aan de gang bij Accounting for Sustainability (A4S) een initiatief van de Britse kroonprins Charles. Zijn organisatie bracht vertegenwoordigers van de grote accountantsorganisaties, institutionele beleggers en financiële standaardsetters bij elkaar. In samenwerking met de GRI is in 2010 de International Integrated Reporting Council (IIRC) opricht. Ook dit is een multistakeholderorganisatie, die net als de GRI wordt gefinancierd door deelnemende partijen, met als duidelijk doel het integreren van de belangrijkste financiële en niet-financiële informatie in het managementverslag. De jaarrekening blijft het terrein van de IFRS-regels.

De doelstelling van de IIRC is 'is to create a globally accepted framework for accounting for sustainability that brings together financial, environmental, social, and governance information in a clear, concise, consistent, and comparable format. The intention is to help with the development of more comprehensive and comprehensible information about an organization's total performance, prospective as well as retrospective, to meet the needs of the emerging, more sustainable, global economic model.'

De vier grote accountantsorganisaties spelen een grote rol in dit nieuwe initiatief en hebben ook allemaal verschillende publicaties over integrated reporting, de verbinding die binnen het bedrijf gelegd moet worden met die grote maatschappelijke uitdagingen en de effecten die deze op de onderneming kunnen hebben. Tegelijkertijd wordt in het IIRC-model ook uitdrukkelijk gekeken naar de impact van het bedrijf op zijn omgeving. Figuur 1 geeft het zogenoemde zeskapitalenmodel van de IIRC weer. Dit model laat zien dat naast het financieel kapitaal er meerdere vormen van kapitaal zijn die bijdragen aan de waardecreatie door de onderneming. Daarbij is niet alleen van belang hoeveel van die verschillende kapitalen worden ingezet, maar ook welke externe factoren de toegevoegde waarde van de input zullen bepalen. Daarbij worden de prestaties of de waardecreatie niet alleen uitgedrukt in output, zeg maar direct resultaat, maar ook in het indirecte resultaat, dat de IIRC *outcomes* noemt. Zo'n outcome zou bijvoorbeeld de CO_2-uitstoot

kunnen zijn, omdat dit een extern effect is van de productie dat nog niet beprijsd is. Zodra er een CO_2-prijs komt, wordt dat een kostenpost. Op CO_2-accounting komen we verderop terug.



Denken in kapitalen

Het is niet zo gek dat het IIRC gekozen heeft voor verschillende kapitalen als kapstok voor het integrale denken dat moet leiden tot integraal rapporteren, gegeven de achterban van de organisatie: aandeelhouders en boekhouders. Zij zijn gewend om te denken in rendementen en het kunnen boeken van de waardevermeerdering. Het denken over de waardering van mensen, klanten, merknaam of zelfs natuur is niet nieuw. Wetenschappelijke tijdschriften publiceren al tientallen jaren over manieren waarop *intangibles* in de boekhouding moeten worden opgenomen. Aan patenten kan nog een zekere waarde gehangen worden, maar wat te doen met een merknaam die ook elk moment te grabbel kan worden gegooid?

Adam Smith noemde in zijn *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) de arbeiders weliswaar geen menselijk kapitaal, maar hij beschreef ze wel vanuit het gezichtspunt dat door hun inzet economische waarde kan worden geproduceerd – niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor henzelf. Het combineren van het IIRC-model en de wetenschappelijke literatuur over het waarderen en in de boeken zetten van menselijk kapitaal vereist nog wel wat onderzoek en denkwerk.

Natuurlijk kapitaal staat ook al geruime tijd in de belangstelling, niet in de laatste plaats omdat overheden ook geïnteresseerd zijn in het economisch kunnen waarderen

van natuurgebieden. In Nederland is het Centraal Bureau voor de Statistiek daarbij betrokken.[1]

Internationaal ligt het initiatief over het denken bij de Natural Capital Coalition, opnieuw een multistakeholderinitiatief dat probeert een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen voor de beprijzing van natuurlijk kapitaal, en daarmee een manier te vinden om het te kunnen opnemen in de verantwoording of het jaarverslag van bedrijven. De Coalition heeft daarvoor ook een managementtool ontwikkeld: het Natural Capital Protocol.

Onderzoek naar Natural Capital Accounting wordt ook intensief gesteund door de Europese Unie. De reden daarvoor is dat in het bijzonder het behoud van biodiversiteit, schoon water en schone lucht belangrijke factoren zijn voor het welzijn van de Europese bevolking.

Denken in duurzame doelen

De Sustainable Developments Goals (SDG's) zijn in 2015 gelanceerd als opvolgers van de Millennium Development Goals. Er zijn zeventien doelen gesteld, een aanzienlijk groter aantal dan de tien Millennium Development Goals, en een ander groot verschil is dat deze doelen bedoeld zijn voor alle landen in de wereld. Daarbovenop zijn de SDG's ook door verschillende grote bedrijven opgepakt als een verantwoordelijkheid waaraan ze willen bijdragen. Sommige bedrijven hebben alle doelen omarmd, andere hebben een keuze gemaakt.

Na een aanvankelijk enthousiasme over het feit dat bedrijven zich ook gingen inzetten voor het bereiken van de SDG's begint de maatschappelijke opinie nu een beetje te draaien. De roep om een goede verantwoording van wat de ondernemingen nu werkelijk doen en wat de maatschappelijke daarvan impact is, wordt luider. Voor beursgenoteerde bedrijven als Philips en DSM, die een integraal jaarverslag hebben met een vorm van assurance, komt dus de bal weer bij de externe accountant te liggen: hoe beoordeelt hij de onderbouwing van hun voortgang op deze doelen?

Carbon accounting

Met het Klimaatakkoord van Parijs nog vers in het geheugen, waarin landen beloofden zich in te spannen om de opwarming van de aarde onder de 2 graden Celsius te houden, zal ook de aandacht voor het meten, boeken en rapporteren over CO_2-uitstoot door bedrijven verder toenemen. In een recent rapport doet de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) aanbevelingen voor de manier waarop bedrijven en finan-

1 https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-natural-capital/government-mapping-role/

ciële instellingen moeten gaan rapporteren over hun financiële risico's als gevolg van klimaatverandering. Die aanbevelingen gaan aanzienlijk verder dan alleen rapporteren over directe en indirecte CO_2-uitstoot volgens bijvoorbeeld de richtlijnen van het Greenhouse Gas Protocol. De Task Force wil dat bedrijven gaan laten zien wat hun financiele risico's zijn aan de hand van verschillende scenario's. Omdat kapitaalverschaffers en andere stakeholders willen kunnen beoordelen of die scenario's hout snijden, zal er mogelijk weer een beroep worden gedaan op de externe accountants om hier vanuit hun rol iets over te zeggen.

Voordat het zover komt, is er nog een ander obstakel te overwinnen: op dit moment rapporteren bedrijven nog slecht over CO_2-uitstoot. In een rapport van KPMG uit 2015 staat dat er weinig consistentie is in de rapportage van de bedrijven die al rapporteren. Van de ondernemingen die tot de grootste CO_2-vervuilers behoren, rapporteert 20% nog helemaal niet over hun uitstoot. Ongeveer de helft van de bedrijven die wel over CO_2 rapporteren, verbindt daar geen reductiedoelstellingen aan. Gegeven de aanbevelingen van de TCFD zijn het vooral de financiële instellingen die erin hebben belegd die deze bedrijven zouden moeten aanspreken, maar uiteindelijk zal de vraag om assurance rond de rapportage weer bij de accountantskantoren terechtkomen.

Maatschappelijke vraag

We begonnen dit hoofdstuk met de vraag hoe de accountant kan voldoen aan de toenemende vraag van de samenleving om zijn oordeel te geven over allerlei andere prestaties en cijfers dan alleen financiële, en of hij of zij überhaupt wel moet voldoen aan al die verzoeken. Vanwege de betrokkenheid van de verschillende grote kantoren bij diverse nieuwe initiatieven rond verslaggeving en verantwoording kan de beroepsgroep als geheel zich niet onttrekken aan het maatschappelijk debat, en moet hij onder ogen zien dat de traditionele grenzen van het accountantsvak al geruime tijd aan het vervagen zijn. Dat neemt niet weg dat met name de externe accountant een deel van de verantwoordelijkheid om de integriteit van de verantwoording te bewaken moet terugleggen bij de ondernemingen zelf, bijvoorbeeld bij de interne accountant, de controller of zelfs de CFO. Zeker als het gaat om onderwerpen van een groter maatschappelijk belang, zoals CO_2-uitstoot en de financiële consequenties daarvan, mag van de controller verwacht worden dat hij daar binnen het bedrijf een voortrekkersrol in speelt en bijvoorbeeld de *internal audit*-afdeling meeneemt in het inrichten van een administratieve organisatie voor niet-financiële informatie.

Gegeven de grote financiële uitdagingen en risico's die verbonden zijn aan deze niet-financiële informatie zal die term op den duur mogelijk verdwijnen. Dan weten ondernemingen en de samenleving wat de echte materialiteiten zijn en waarover verantwoording moet worden afgelegd.

Terugredeneren vanuit uitkomsten is lastig

Luc Quadackers[1]

In het huidige tijdsgewricht is het niet salonfähig om relativerende woorden te spreken over het maken van fouten door accountants, ook al zijn fouten niet altijd vermijdbaar. Maar bij het achteraf beoordelen van de werkzaamheden van de accountant worden óók fouten gemaakt. In het kader van de beroepseer is het goed om stil te staan bij enkele fenomenen die kunnen leiden tot het achteraf verkeerd beoordelen van accountantswerkzaamheden. Enkele overpeinzingen bij het terugredeneren vanuit uitkomsten en pikante verklaringen.

Waar gehakt wordt vallen spaanders

Accountants hebben het niet gemakkelijk. En dat is maar goed ook. Ze verlenen belangrijke diensten waaraan ze stevig verdienen. Dan mag ook wel wat worden verwacht. Als het verwachte niet wordt geleverd, dan wekt dat logischerwijze op vele manieren de interesse. Doet de accountant zijn werk wel goed? Zijn de verwachtingen misschien te hooggespannen? Of is het de beruchte combinatie van factoren? De aandacht voor de eerste optie lijkt de afgelopen jaren zwaar de boventoon te voeren: de accountant als onderpresteerder. Dat leidt tot allerlei discussies en maatregelen. Velen vinden bijvoorbeeld dat de verdiensten van accountants te hoog zijn, zeker van de partners. Het huidige bedrijfsmodel zou problemen in de hand werken. Tegelijkertijd is het best voorstelbaar dat minder mensen partner van een accountantskantoor willen worden als de verdiensten lager liggen. Het afbreukrisico is immers enorm. Rechtszaken over mogelijk ondermaatse accountantscontroles kunnen kantoren en partners vele jaren achtervolgen. Dat kost sommigen jaren van hun leven, letterlijk en figuurlijk. In die zin is het hoge salaris ook een risico-rendementsafweging: hoog afbreukrisico okay, maar dan wel ook hoge inkomsten. De *homo economicus* aan het werk.

Goed, misschien moet het systeem wel op de schop. Maar hoe dan? En lost dat de problemen op? Welk systeem er ook wordt gehanteerd, boekhoudschandalen zullen ongetwijfeld altijd blijven bestaan en accountants zullen fouten blijven maken. Veel van

1 Delen van dit hoofdstuk zijn al eerder gepubliceerd in het blad *Accountant*, met name in 'Haaien en watervallen' in mei 2012 en in 'Beste stuurlui staan aan wal, zeker achteraf' in oktober 2012.

de gemaakte fouten zullen gelukkig niet leiden tot een verkeerde accountantsverklaring (terwijl de toezichthouder ze soms wel afstraft) en van sommige fouten die wel negatief doorwerken is het nog maar de vraag of ze vermeden hadden kunnen worden. Het is in ieder geval duidelijk dat accountants vaak de gebeten hond zijn als er een probleem is ontstaan, ongeacht of ze op het gewraakte moment tijdens de controle voldoende skepticisme toonden of niet. Het is belangrijk om bij dit soort kwesties stil te staan.

Aandacht voor fouten

Er is inmiddels meer aandacht voor het omgaan met fouten binnen de kantoren zelf (zie de uitdijende literatuur over *error management*). Kantoren denken na over het inrichten van een 'goed foutklimaat' waarin fouten maken, in principe, mag. Dat leidt tot van elkaar leren binnen de organisatie. Die ontwikkeling is uiteraard toe te juichen. Toch lijkt de aandacht zich vooral te richten op fouten die optreden tijdens de controlewerkzaamheden op de werkvloer. Het gaat minder over fouten die bijvoorbeeld optreden bij het beoordelen van accountants door leidinggevenden, toezichthouders en het bredere publiek. Het vervolg van dit hoofdstuk bevat een beschouwing van enkele denkfouten die vanuit die andere invalshoek aan de orde kunnen zijn.

Je kunt niet ongestraft lastig zijn

Laten we beginnen met een *top-down*-probleem binnen de kantoren zelf. Recent experimenteel onderzoek van Joseph Brazel *cum suis* toont aan dat het gedrag van accountants wordt beoordeeld op basis van de uitkomsten van een controle.[2] De onderzoekers kijken naar de beoordeling van *staff level*-accountants door hun leidinggevenden. De studie laat zien dat skeptisch gedrag van accountants wordt afgestraft als dat gedrag niet leidt tot het vinden van fouten in de jaarrekening. Dus nogmaals: accountants die hetzelfde gedrag laten zien worden goed of slecht beoordeeld op basis van het wel of niet vinden van een fout. De studie laat verder zien dat accountants 'in het wild' anticiperen op deze afstraffing en daardoor het o zo belangrijke en gewenste skeptische gedrag verminderen. De onderzoekers concluderen dat de huidige beoordelingssystematiek daarom te wensen overlaat. Dit verkeerd, vanuit de uitkomst redeneren wordt in het Engels ook wel aangeduid als het 'outcome effect'.

Even vrij redenerend: critici en goegemeente zouden langs omgekeerde denktrant natuurlijk ook kunnen oordelen dat de accountant meer had moeten doen als er een (eer-

2 Brazel, J.F., S. B. Jackson, T.J. Schaefer en B.W. Stewart, 'The Outcome Effect and Professional Skepticism', *The Accounting Review*, Vol. 91, No. 6, November 2016: 1577-1599.

der onontdekte) fout in de jaarrekening blijkt te zitten. En dat gebeurt natuurlijk volop. Uiteraard redeneert men ook dan vooral, u raadt het al, vanuit de uitkomst. Dat is geen goed uitgangspunt voor een zuivere analyse, maar het is verdraaid lastig om achteraf objectief terug te keren naar beslissingen uit het verleden. Hoe zit dat?

Achteraf is het makkelijk praten

Mensen beschouwen gebeurtenissen die werkelijk plaatsvinden achteraf als waarschijnlijker dan gebeurtenissen die niet plaatsvinden. Dat klinkt misschien wat ingewikkeld. Daarom volgt ter illustratie eerst een korte samenvatting van een beroemde studie van Fischhof en Beyth.[3] Voordat de Amerikaanse president Nixon in 1972 een bezoek zou brengen aan China en Rusland kregen studenten vijftien mogelijke uitkomsten van het bezoek voorgeschoteld, waaronder: Nixon zal Mao Tse-Tung minstens één keer ontmoeten en Nixon zal Sovjet-demonstraties zien. De studenten moesten een kans toekennen aan de voorgelegde uitkomsten. Nadat Nixon terug was van de reis werd aan dezelfde studenten gevraagd om de kansen die ze eerder hadden ingeschat te reproduceren (terwijl ze op dat moment dus de werkelijke uitkomsten kenden). Van de studenten die zes weken na de terugkeer van Nixon werden onderzocht dacht 67 procent dat ze dichter bij de waarheid zaten dan in werkelijkheid het geval was bij hun eerdere inschattingen. Van de studenten die na enkele maanden na terugkeer van Nixon werden onderzocht was dat maar liefst 84 procent.

Bij het achteraf beoordelen van accountants zijn soortgelijke fenomenen aan de orde. Met niet al teveel fantasie kunnen we bedenken hoe we achteraf verkeerd aankijken tegen het handelen van accountants, als er na de afgifte van een goedkeurende accountantsverklaring iets niet in orde blijkt met de jaarrekening van een controlecliënt.

Als we dus situaties achteraf op waarheid willen kunnen schatten, lijkt het vastleggen en onderbouwen van beslissingen een goede zaak. Daar is al enig onderzoek naar gedaan bij accountants. Zo hebben Arnie en Sally Wright in 2012 onderzocht of het uitbreiden van de controleverklaring van de accountant met informatie over het beoordelingsproces van de accountant leidt tot een vermindering van denkfouten bij het terugredeneren vanuit de uitkomst.[4] De experimentele casus die aan de deelnemers werd voorgelegd betrof een cliëntbeschrijving met positieve en negatieve indicatoren over de going concern-status van de cliënt. De cliënt ontving een goedkeurende controleverklaring van de

3 Fischhoff, B. en R. Beyth, 'I Knew It Would Happen: Remembered Probabilities of Once-Future Things', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1975: 1-16.

4 A.M. Wright and S. Wright. 'Modification of the Audit Report: Mitigating Investor Attribution by Disclosing the Auditor's Judgment Process', *Behavioral Research in Accounting*, Fall 2014, Vol. 26, No. 2: 35-50.

accountant. Negen maanden na de verklaring vroeg de cliënt echter faillissement aan. De participanten werden ingedeeld in drie groepen: (1) een groep die te zien kreeg dat de cliënt uiteindelijk failliet ging; (2) een groep die te zien kreeg dat de cliënt uiteindelijk failliet ging, maar die ook extra informatie ontving in de controleverklaring over het beoordelingsproces van de accountant zoals dat tijdens de controle had plaatsgevonden; en (3) een controlegroep die geen informatie kreeg over het beoordelingsproces en ook niet te zien kreeg dat de cliënt failliet ging.

De deelnemers aan het experiment werd vervolgens gevraagd om inschattingen te maken over de prestaties van de accountant en over de verantwoordelijkheden van de accountant. Uit de resultaten blijkt, zoals vooraf werd verwacht, dat het *outcome effect* lager is voor de groep die extra informatie kreeg dan voor de groep die alleen de faillissementsuitkomst kreeg. Dit suggereert dat het verschaffen van extra informatie in de controleverklaring de kans op beoordelingsfouten verkleint. Aan de accountant worden de minste fouten toegedicht in de setting waarbij de deelnemers niet te zien kregen dat de cliënt uiteindelijk failliet ging. Tussen de groep met extra informatie en de controlegroep kwamen slechts weinig verschillen voor, hetgeen ook duidt op de corrigerende werking van extra informatie. Extra informatie helpt dus bij het achteraf beter evalueren van de kwaliteit van een audit.

Vanuit dit perspectief is de focus van de toezichthouder op documenteren ('niet gedocumenteerd is niet gecontroleerd') goed voor zowel accountant als toezichthouder. Documenteren lijkt het *outcome effect* te verkleinen en leidt mogelijk tot een beter oordeel achteraf. Een nadeel is dat de meeste accountants de dossiervorming als een (te) zware last ervaren. Bovendien is op basis van de auditdossiers ook niet altijd te achterhalen welke (professionele) overwegingen de accountant heeft gemaakt, hetgeen de toezichthouder als onvoldoende aanmerkt. Dit is geen gemakkelijke discussie, maar hier ligt wellicht een kernpunt van succesvolle samenwerking tussen accountant en toezichthouder (in het huidige systeem, *that is*).

Intermezzo: post-mortem en pre-mortem

Eerder psychologisch onderzoek heeft aangetoond dat fouten bij achteraf oordelen kunnen worden verminderd door expliciet te overwegen hoe gebeurtenissen uit het verleden anders hadden kunnen uitpakken. Als alleen maar wordt gekeken naar de redenen waarom iets is gebeurd zoals het is gebeurd, dan zal de onvermijdelijkheid van de werkelijke uitkomst te hoog wordt ingeschat.

Het is nog beter om voorafgaand aan beslissingen na te denken over wat er kan gebeuren. Een techniek die daarbij goed kan werken is de pre-mortem analyse die is ontwikkeld door Gary Klein. Stel dat een team een beslissing moet gaan nemen.

Dat team belegt voorafgaand aan de beslissing een gezamenlijke bijeenkomst. De teamleden stellen zich vervolgens voor dat ze een jaar verder zijn en dat de beslissing verkeerd blijkt te zijn uitgepakt. Ieder teamlid moet een korte geschiedenis schrijven van de problematische gevolgen van de blijkbaar slechte beslissing. Dat noemt men een 'pre-mortem'-analyse. De pre-mortem-techniek zorgt ervoor dat tegenspraak ontstaat en dat mensen worden gestimuleerd om plannen en beslissingen kritisch te benaderen. Ook binnen audit teams blijkt dit goed te werken. De toevoeging van de pre-mortem-analyse aan brainstormingsessies over fraude blijkt een significante positieve relatie te vertonen met de hoeveelheid en kwaliteit van mogelijke fraudes.

De valkuil der beschikbaarheid

Een ander fenomeen dat zorgt voor problemen bij het achteraf beoordelen van gebeurtenissen is de zogenaamde *availability heuristic*, oftewel de heuristiek van beschikbaarheid. Die kunnen we illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld. Volgens een artikel in het weekblad *Newsweek* is de kans om door vallende vliegtuigonderdelen te overlijden dertig keer hoger dan de kans om door een haai te worden gedood.[5] Toch denken de meeste mensen aan de haai als belangrijkste doodsoorzaak. Dit is een typisch geval van de *availability heuristic*. De heuristiek houdt in dat mensen bij het beoordelen en oplossen van vraagstukken gebruikmaken van vergelijkbare situaties die uit het geheugen opborrelen. Dat zijn vaak situaties die het eerst beschikbaar (*available*) zijn. Dit soort gedachtegangen werkt meestal redelijk goed, maar het potentiële probleem zit in het feit dat de informatie die opkomt niet altijd adequaat de feiten weerspiegelt. Als bepaalde gebeurtenissen meer aanspreken, omdat ze bijvoorbeeld nogal spectaculair zijn, zullen ze eerder 'beschikbaar' zijn, ongeacht hun representativiteit. Bij een vraag over doden en haaien denkt men bijvoorbeeld al snel aan de film *Jaws* en dat zal dan ook de inschattingen beïnvloeden.

De aanwezigheid van dit belangrijke fenomeen is ook getest bij accountants. Bijvoorbeeld, in een experiment uit 1985 vroeg Robert Libby aan accountants om verklaringen aan te dragen voor een fluctuatie die tijdens de cijferbeoordeling werd gesignaleerd.[6] De resultaten suggereren dat de beschikbaarheid van verklaringen vooral lijkt te worden gestuurd door de gepercipieerde frequentie dat een fout in de praktijk voorkomt en door recente ervaringen van de accountant. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld ook dat ervaren accountants fraude als minder waarschijnlijk zien dan onervaren accountants, omdat er-

5 'Death Odds', *Newsweek*, 24 September 24, 1990: 10.
6 Libby, R., 'Availability and The Generation of Hypotheses in Analytical Review', *Journal of Accounting Research*, Autumn 1985: 648–667.

varen accountants de beperkte frequentie waarin fraude voorkomt zelf hebben ervaren. 'Niet-fraude-verklaringen' zijn voor ervaren accountants in het algemeen dus gemakkelijker beschikbaar dan verklaringen die duiden op fraude. Hierin schuilt overigens het risico dat meer ervaren accountants minder professioneel-kritisch handelen omdat ze mogelijk minder alert worden.

Ook het maatschappelijk verkeer staat bloot aan de beschikbaarheidsheuristiek, bijvoorbeeld bij het beoordelen van accountants. Denk maar eens aan de verhalen die op verjaardagsfeestjes ontstaan als het over accountants gaat. Zijn die verhalen wel helemaal terecht? Volgens de psycholoog Paul Slovic denkt men bij het inschatten van risico's vaak meer aan de teller dan aan de noemer van een kansratio. Een voorbeeld. Als uw puberdochter 's avonds met de fiets naar een feestje gaat dan denkt u meer aan wat er allemaal kan gebeuren op basis van akelige verhalen uit de krant (de teller in de kans) dan aan het enorme aantal keren dat er niets gebeurt (het voornaamste onderdeel van de noemer in de kans). Dat verschijnsel wordt wel aangeduid met *probability neglect*, het veronachtzamen van kans.

Dit veronachtzamen van kans raakt aan de argumenten van sommige partijen dat de steekproeven van de AFM niet representatief zijn voor de totale populatie accountantscontroles. De AFM richt zich vooral op een aantal hoog-risico-cliënten. Dat is uiteraard best een goede aanpak, vanuit hun standpunt dat alle controles goed moeten zijn. Het is wel goed om hierbij het veronachtzamen van kans bij het bredere publiek in ogenschouw te nemen. De gemiddelde Nederlander lijkt namelijk te denken dat alle accountants er een potje van maken. Ook kun je je afvragen wat gebeurt met de controles met een lager risico. Krijgen die wel voldoende aandacht?

De beschikbaarheidsheuristiek wordt overigens versterkt door de *availability cascade*, de 'beschikbaarheidswaterval'. Daaronder wordt het volgende verstaan. In de media duikt een bericht op dat maatschappelijke onrust veroorzaakt bij een groep mensen. Die onrust is dan op zichzelf weer een reden om op basis daarvan weer meer nieuws te genereren hetgeen weer tot meer onrust leidt enzovoort. Op die manier wordt een reeks van gebeurtenissen in gang gezet en in stand gehouden. De media gaan de boventoon voeren en tegenstemmen krijgen te weinig aandacht. Dan krijgt zo'n kwestie een zware politieke lading, waardoor ook politiek ingrijpen niet meer kan uitblijven. Andere manieren om het probleem te benaderen hebben dan geen prioriteit meer.

Het is niet heel lastig om recente financiële schandalen en de financiële crisis als potentiële kandidaten voor een dergelijke 'beschikbaarheidswaterval' te kunnen zien bij de beoordeling van de rol van accountants. Het risico is dat wet- en regelgeving wordt/is ingevoerd terwijl mogelijke alternatieven voorhanden zijn die leiden tot een meer gunstige kosten-baten-balans.

De soepsteen van Goofy

Veel van de inmiddels ingevoerde maatregelen ter verhoging van de controlekwaliteit doen een beetje denken aan een verhaal in de Donald Duck over de soepsteen van Goofy. Goofy komt dolenthousiast bij Mickey Mouse op bezoek. Hij heeft voor een fors bedrag een soepsteen gekocht. Als je een pan met anderhalve liter water opzet en daarin de soepsteen samen met bouillonblokjes, kruiden, groenten en kip een uur laat koken, dan krijg je een geweldige soep! Misschien een beetje flauw, maar er zit wel een gedachte in die relevant is voor de huidige ontwikkelingen. Als de controlekwaliteit verandert (hopelijk ten positieve), dan weten we straks niet aan welke maatregel dat ligt. De mogelijk niet-werkende of negatief werkende maatregelen hangen dan als een soepsteen om onze nek. Ook hier is dus moeilijk om achteraf juist te redeneren.

Inzicht is essentieel

In dit artikel is kort geschetst welke fouten kunnen worden gemaakt bij het achteraf beoordelen van het werk van accountants. Inzicht in deze fenomenen is belangrijk om het werk van accountants op zijn merites te kunnen beoordelen. Ook laat het artikel zien dat niet alle fouten kunnen worden vermeden. Daarom is het goed dat het skepticisme van de accountant zelf, maar zeer zeker ook van de partijen waarmee de accountant te maken heeft, een belangrijk uitgangspunt is bij het beoordelen van de accountantsfunctie en -werkzaamheden. En dan gaat het dus ook over het skeptisch-zijn van alle partijen over hun eigen gedragingen en beslissingen.

De beroepseer van Roel Blomsma: Menselijke wetmatigheid

Magreeth Kloppenburg

Roel Blomsma is Chief Financial Officer (CFO) bij de Scarabee Aviation Group, een bedrijf dat er op luchthavens in de hele wereld voor zorgt dat passagiers op een soepele manier hun vliegtuig bereiken via de bagageafgifte en veiligheidscontroles. Blomsma is opgeleid als bedrijfswetenschapper en econoom. Daarna studeerde hij accountancy aan de Erasmus Universiteit en rechten in Leiden. Hij heeft een brede praktijkervaring in business controlling, legal, treasury management en pensioenen, en werkt(e) als toezichthouder bij verschillende maatschappelijk relevante organisaties.
Blomsma maakt graag verbindingen tussen de theorie en de praktijk. Hij is, zoals hij het zelf formuleert, een hardcore finance-man als pragmatisch bestuurder binnen een onderneming. Een accountant in business.

Beschouwt u uw werk als eervol?

'Deze onderneming verder helpen beschouw ik zeker als eervol werk. En voor mij is eer gekoppeld aan trots. Kun je een bijdrage leveren, het verschil maken? Dat kan ik zeker. Staffuncties, zoals CFO, worden vaak onderschat, met name in het midden- en kleinbedrijf. Mensen denken algauw dat je alleen de boekhouding doet, terwijl je taak veel breder is. Je ziet simpelweg ook meer dan anderen, waardoor collega's je als vertrouwenspersoon zien. Dat maakt het werk soms ook lastig, omdat je tussen meerdere werelden schippert, maar het maakt het werk ook de moeite waard.'

U heeft een brede scholing achter zich. In hoeverre heeft u nog een accountantsblik?

'Die heb ik zeker nog, en die blik is ook erg van belang. Ik merk in organisaties dat niet financieel geschoolden het vaak lastig vinden om getallen tastbaar te maken. Daarbij helpen is de kunst. Dat talent is overigens niet iedere accountant gegeven. In discussies verschuilt men zich dan achter gebrek aan *soft skills*, maar ik zie vaker een gebrek aan *hard skills* om vakinhoudelijke verbanden te leggen tussen gegevens. Controles heb ik zelf maar beperkt gedaan; mijn ambitie lag meteen aan de andere kant van de tafel.

In het MKB zijn andere kwesties aan de orde dan in de corporate wereld. Dialogen over hoe de financiële huishouding beter kan worden ingericht, daar zit men niet altijd op te wachten in het MKB, terwijl het juist daar nodig is en toegevoegde waarde kan hebben. Bovendien kan het voorkomen dat de interne financeafdeling en de externe accountant elkaar in de weg zitten. Mijn accountancyachtergrond helpt dan, omdat je dezelfde taal spreekt.'

Welke betekenis heeft een regel voor u, als accountant en jurist?

'Regels zijn regels, en dat weten we met z'n allen. Maar welke rol je hebt in de toepassing van een bepaalde regel, daar gaat het om. Als je AA of RA bent en je jezelf zo afficheert, dan hebben we met elkaar afgesproken dat je je maximaal inspant om die regels na te leven. Sommigen vinden dat je jezelf dan als politieagent neerzet, maar dat bén je deels ook. Je bent geen toeschouwer aan de zijlijn; mensen verwachten van jou dat je de regels toetst. Dat is voor mij heel fundamenteel: los van wat ik persoonlijk van een regel vind, zodra ik zie dat die regel niet wordt nageleefd, moet ik ernaar kijken. En het is terecht dat een toezichthouder, wanneer die iets soortgelijks constateert in een dossier, dan zegt: wat heb jij eraan gedaan? Heb je het maximale gedaan? Je hebt de legitimiteit om die vragen te stellen. Het staat misschien nergens letterlijk zo in de wet, maar men verwacht dat we gezagsdragers zijn. Als je de memories van toelichting erop naslaat, wijst alles erop dat de accountant volgens de wet die gezagsfunctie krijgt toebedeeld, of je nu intern of extern accountant bent of accountant in business. En dat bindt ons ook.'

Dus in de toepassing van de regel maakt u het verschil als professional?

'Ja, daar ben je professional voor. En die vrijheid is soms lastig: enerzijds staat zwart op wit hoe ik iets moet doen, maar we weten ook dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Maar uiteindelijk is Rome wel je doel. Verklaar wat je hebt gedaan en waarom. Die transparantie, daar gaat het om. Politiemensen gaan ook niet voor niets met z'n tweeën op pad.

Bij fraude is er geen vrijheid, die meld je. Het kan ogenschijnlijk voor alle stakeholders goed zijn geweest om het op een bepaalde manier op te lossen, maar bij fraude wordt altijd iemand tekortgedaan. En als het complex wordt: toets bij een andere RA/AA je overwegingen. Met elkaar die dialoog voeren, dat is belangrijk. Dat zou toegankelijker moeten worden ingericht. Bij de NBA voer je de dialoog vooral op vaktechnisch vlak, maar daar kom je als professional vaak zelf nog wel uit, linksom of rechtsom. Wat je als accountant zoekt, is een sparringpartner die met je meedenkt en niet alleen met regeltjes komt aanzetten. Een vertrouwenspersoon is meteen weer zo'n grote stap en veronderstelt dat je iets te verbergen hebt, en ook de gesprekken met de externe accountant worden steeds formeler. Meerdere partijen zijn huiverig voor zo'n open dialoog.

In mijn corporate tijd zag ik dat ook. Het formele gesprek ging keurig in dossier en later, tijdens het kopje koffie, kwamen de dingen aan de orde waar het echt om ging. Dat vind ik geen goede ontwikkeling, want wat zijn we dan aan het doen? Het lijkt alsof we al voorsorteren op een verregaande claimcultuur zoals we die in Amerika zien. We hebben natuurlijk ook flinke kwesties gehad, en sommige dossiers zijn in de pers breed uitgemeten. Dat leidt ertoe dat professionals banger zijn geworden, meer *risk-averse*. We gaan er prat op dat we in Nederland zo direct zijn, maar in werkelijkheid zijn we het steeds minder. Het is een paradoxale ontwikkeling. Het was altijd een van onze krachten om met open vizier stelling te nemen, maar nu we steeds meer moeten vastleggen, lijkt het wel alsof we de kern niet meer raken. AFM, Tweede Kamer, NBA: het is erg polariserend. We moeten dit durven doorbreken, meer lef tonen. De sleutel lijkt mij dat we elkaar meer opzoeken, niet bang zijn om derden te laten zien wat onze afwegingen zijn. Daar kan de buitenwereld heus wel mee omgaan. Laten zien welke dialoog je hebt gevoerd en welke keuze je uiteindelijk hebt gemaakt. In Amerika kennen ze geen geheim van de raadskamer. Daar lees je dus de afwegingen van de individuele rechters in plaats van een gezamenlijke uitspraak. Dat is inzichtelijk. Je moet niet alleen dat formeel gedocumenteerde pad laten zien, maar juist ook de ruwe randjes, daar waar het schuurt.

We proberen in ons vak alles tastbaar te maken en relativeren te weinig, terwijl het een raamwerk is dat we ook maar zelf verzonnen hebben. Ons vak is geen natuurkundige wetmatigheid, maar menselijke wetmatigheid, dat wordt nog al te vaak vergeten.'

Deel IV

Vrijheidsdrang

Ode aan de rebelse geest

Marlies de Vries

De meeste accountants zijn conformisten. Conformisten accepteren de mores binnen het beroep en stellen de manier waarop zij werken niet ter discussie. De problemen in de accountancy kunnen alleen worden verholpen door professionals die vragen durven te stellen en een kritische geest hebben. Laat de rebel in u naar boven komen!

Inleiding

Socrates, Bob Dylan en Pippi Langkous staan prominent vooraan in mijn persoonlijke heldengalerij. Op het eerste gezicht vormen deze drie misschien een ongebruikelijk gezelschap, maar ze hebben één ding gemeenschappelijk: het zijn allemaal op hun eigen manier rebellen. Ik bewonder hen omdat ze zich uitspreken tegen de gevestigde orde en zichzelf gebleven zijn. Ik houd van rebellen. Over Socrates en Bob Dylan heb ik al eerder geschreven, daarom is nu Pippi aan de beurt.

Het begon in mijn jeugd. Misschien herkent u het wel: woensdagmiddag met een zakje chips voor de buis. De *film van Ome Willem*, *Tita Tovenaar* en natuurlijk *Pippi Langkous*. Pippi is een vrolijk roodharig meisje, sterk als een paard en dochter van een kapitein die op zeerovers jaagt. Ze woont alleen in een immens huis, Villa Kakelbont, en doet waar ze zin in heeft. Haar nette buurkinderen Tommy en Annika komen graag bij haar op bezoek, en samen beleven ze tal van onvoorstelbare avonturen. Haar huisdier is een aap, en slapen doet ze met haar voeten op haar kussen. De afleveringen inspireerden mijn broertje en mij om Pippi na te doen op zolder. Bovendien vonden we het maar saai dat onze ouders 'gewoon' waren.

Kortom, we wilden allebei net als Pippi zijn, maar nu, amper dertig jaar later, moet ik concluderen dat we toch veel meer op Tommy en Annika zijn gaan lijken. We gedragen ons 'zoals het heurt' en hebben ons aangepast aan de rest, we zijn gesocialiseerd. Nu ik 'groot' ben, mis ik weleens de Pippi in mij, maar gelukkig komt ze af en toe nog boven.

De rebel

Pippi Langkous is dus een echte rebel, maar wat is een rebel eigenlijk? Voor mij is een rebel in de eerste plaats iemand die dingen benoemt en lak heeft aan autoriteiten. In elke tijd staan er rebellen op die zich uitspreken tegen de gevestigde orde. Ze vragen zich hardop af waarom de dingen gaan zoals ze gaan en zijn bereid om vastgeroeste principes overboord te gooien. Daarnaast is een rebel er niet op uit om vrienden te maken; door de huidige status quo ter discussie te stellen dient hij een hoger doel, dat belangrijker is dan de wens om geliefd te zijn. Bovendien is een rebel heilig overtuigd van zijn eigen gelijk. Om dit te kunnen realiseren moet de rebel uit de anonimiteit treden en zijn eigen voetafdruk durven achterlaten.

Rebellie is verwant aan het begrip 'anomie'. De negentiende-eeuwse filosoof Émile Durkheim spreekt van een anomie als de meerderheid gelooft dat de doelen in de maatschappij voor iedereen haalbaar zijn, maar dat de praktijk weerbarstiger blijkt. Er is een spanning tussen de doelen en de middelen om deze te kunnen realiseren. Op het niveau van de samenleving valt hierbij te denken aan doelen als een gelijke verdeling van de rijkdom en algemene toegang tot onderwijs. Als je dit doortrekt, kom je binnen de sociologie en criminologie bijvoorbeeld bij een stroming die beweert dat crimineel gedrag geen individuele (biologische) oorzaak heeft, maar dat het eerder een normaal antwoord is op de sociale situatie waarin een individu zich bevindt, dus ingegeven is vanuit anomie.

Socioloog Robert Merton heeft vijf toepassingsstrategieën ontwikkeld waarmee een individu met een dergelijke ongelijkheid (anomie) kan omgaan. Voordat ik deze ga behandelen, wil ik u meenemen in een gedachte-experiment: wat als we deze strategieën nu eens gaan toepassen op een individuele accountant? Hoewel deze theorie ontwikkeld is op het niveau van de maatschappij, valt hier namelijk ook een parallel te trekken met gedragingen van individuen binnen het accountantsberoep. Het accountantsberoep is feitelijk ook een sociale praktijk, waarbij individuele beroepsbeoefenaren met elkaar samenwerken in teams binnen accountantskantoren. Zo kan bijvoorbeeld een nieuwkomer binnen het accountantsberoep zich over bepaalde praktijken op de werkvloer verbazen. Om succesvol te kunnen zijn en geaccepteerd te worden binnen de nieuwe groep is het echter belangrijk dat deze nieuwkomer voldoet aan de geldende mores. Deze verbazing is bij een individuele beroepsbeoefenaar dan ook al vrij snel verdwenen. Deze situaties zijn dan door hem geaccepteerd, 'zo doen we het nu eenmaal'. De individuele beroepsbeoefenaar heeft zich dus geconformeerd aan de middelen om de doelen te bereiken die leiden tot succes. Dit voorbeeld, waarbij succes het doel is en het bijbehorende gedrag het middel, laat zien dat het de moeite waard is om de vijf individuele toepassingsstrategieën van Merton (zoals weergegeven in figuur 1) toe te passen op een individuele accountant. Natuurlijk zijn hier tal van (academische) bezwaren bij te bedenken, maar laten we het eens proberen. Of, zoals Pippi Langkous altijd zegt: 'Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.'

Tabel 1: Individuele toepassingsstrategieën uit de anomietheorie van Merton

Strategieën	Acceptatie doelen	Acceptatie middelen
Conformisme	+	+
Innovatie	+	–
Ritualisme	–	+
Terugtrekking	–	–
Rebellie	±	±

De eerste en meest voorkomende strategie die Merton beschrijft, is conformisme. De meeste accountants voldoen aan dit profiel. Conformisten accepteren de mores binnen het beroep en stellen de manier waarop zij geacht worden te werken om succes te bereiken niet ter discussie. Deze groep accepteert het opgelegde 'ultieme' doel van financieel en maatschappelijk succes[1] en wil dit bereiken door hard te werken en niet buiten de gebaande paden te treden. Gegeven de *up or out*-cultuur kunnen de meeste openbaar accountants bij accountantskantoren tot deze categorie gerekend worden; iemand past erin of niet.

De tweede mogelijke strategie is innovatie. Innovatoren zijn mensen die de doelen van financieel en maatschappelijk succes omarmd hebben, maar wel de gebreken van het huidige systeem zien. Binnen niet al te lange tijd zullen de traditionele accountantswerkzaamheden overgenomen worden door robotica. De traditionele accountant van vlees en bloed wordt overbodig. Het is dus vijf voor twaalf voor de accountancy, en het is daarom logisch dat innovatie in deze sector nu hoog op de agenda staat.

Waar bij de eerste twee mogelijke strategieën de doelen van financieel en maatschappelijk succes worden omarmd, is dit bij de overige drie mogelijke reacties in mindere mate of niet het geval. Dit brengt ons bij de derde aanpassingsstrategie: ritualisme. Ritualisten vertalen de beelden over financieel en maatschappelijk succes in doelen die voor hen gemakkelijker haalbaar zijn. Het kan bijvoorbeeld gaan om een accountant die inziet dat een partnerpositie binnen het accountantskantoor niet haalbaar is en daarom genoegen neemt met een positie als opdrachtleider. Deze accountants accepteren hun positie binnen het kantoor en houden zich consequent aan de manier waarop zij geacht worden te werken. Ritualisten mijden risico's en voelen zich op hun gemak bij vaste dagelijkse routines.

Een dramatische reactie op anomie is terugtrekking. De accountant die het gevoel heeft dat hij niet meer binnen het accountantsberoep past, zal er uiteindelijk voor kiezen om het beroep te verlaten, of zal zich in het uiterste geval laten uitschrijven uit het regis-

1 In dit artikel ga ik niet in op het doel van het accountantsberoep, noch wat daarbinnen vandaag de dag dan de definitie van succes is. Wel heb ik bewust gekozen voor de termen 'financieel' en 'maatschappelijk' succes, omdat de scheidslijn hiertussen diffuus is, of is geweest. Dit blijkt uit de rapportage van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep (2014), waarvan een van de belangrijkste bevindingen is dat het lijkt dat openbaar accountants zich te veel hebben laten leiden door commerciële belangen in plaats van het publieke belang te dienen.

ter. Van mensen die het beroep hebben verlaten hoor ik regelmatig dat zij vooral door de hoge werkdruk gedesillusioneerd uit de sector zijn gestapt. Daarmee geeft deze groep zowel de doelen als de middelen van het accountantsberoep op.

Ten slotte zijn we aangekomen bij de laatste strategie die Merton heeft onderscheiden: rebellie. Dit is de meest bedreigende reactie, en bovendien de grootste uitdaging voor het establishment. Rebellerende accountants stellen niet alleen de doelen rondom financieel en maatschappelijk succes ter discussie, maar formuleren ook nieuwe doelen en nieuwe duurzame definities voor succes. Ik ken geen enkele rebel die werkzaam is als openbaar accountant. Wellicht dat een rebel, als hij überhaupt al voor het accountantsberoep zou kiezen, al snel tot (al dan niet vrijwillige) 'terugtrekking' zou overgaan. Ik ken wel accountants die het beroep willen innoveren, maar anders dan een rebel stellen zij de dagelijkse praktijk van het beroep niet ter discussie.

Waar blijven de rebellen?

Het gebrek aan rebellen in de accountancy roept natuurlijk de vraag op in hoeverre de begrippen 'accountant' en 'rebel' geen *contradictio in terminis* zijn. Kun je eigenlijk wel een rebel zijn en tegelijk met je volle verstand kiezen voor het accountantsberoep? De sector is doorspekt van en gebaseerd op alles waar een rebel zich in mijn ogen tegen af zou zetten. Door de ogen van een rebel is het beroep toch behoorlijk burgerlijk. Ondanks verwoede pogingen om de accountant te positioneren als 'business professional' blijft het stereotype van de accountant als 'grijze muis' de kop opsteken. Bovendien is het *core product* van de accountant gericht op het verstrekken van zekerheid – ook al zoiets degelijks, waarvan je je kunt afvragen of dat überhaupt wel mogelijk is. Maar de belangrijkste reden waarom rebellen niet veel ophebben met de accountancy is wellicht dat het beroep is geworteld in het kapitalisme, waar de meeste rebellen zich fel tegen afzetten. Het beroep heeft misschien wel te veel kenmerken waar rebellen zich niet toe aangetrokken voelen.

Niemand is echter roomser dan de paus, en dat geldt ook voor rebellen. Rebellie heeft zijn grenzen. In onze maatschappij wil uiteindelijk iedereen zijn eigen broek kunnen ophouden, ook Pippi Langkous. Saillant detail is dat Astrid Lindgren, de bedenker van Pippi Langkous, haar personage in eerste instantie veel extremer had uitgebeeld, bijvoorbeeld door haar politiek getinte grappen over nazi's te laten maken. Dat was wat al te veel rebellie voor de uitgever, en er volgde een kindvriendelijkere versie van het boek, zoals wij dat nu kennen. De rebellie van Astrid Lindgren kende daarmee dus ook haar grenzen; haar grootste belang was dat het boek zou worden uitgegeven, want ze had het geld hard nodig.

Ik denk dat hier precies de spagaat is met betrekking tot rebellie in het accountantsberoep: rebellie verwachten we vaak van de jongere accountants; door hun frisse blik ver-

bazen ze zich wellicht over de dagelijkse praktijken, omdat zij zich deze nog niet eigen hebben gemaakt, maar tegelijkertijd zijn juist zij erg afhankelijk. Zij hebben hun baan in het accountantsberoep hard nodig om hun leven op te bouwen (een eerste huis kopen, een gezin stichten enzovoort). Ze worden door deze primaire behoefte wellicht ervan weerhouden om zich te laten horen. Al met al is het begrijpelijk dat de jongere garde niet op de barricaden gaat staan. Toch is het voor jonge accountants niet onmogelijk om te rebelleren. Bundeling van krachten en ideeën biedt kansen om de kont tegen de krib te gooien. Bovendien hoeft rebellie niet altijd gepaard te gaan met een snelle revolutionaire verandering met grote woorden. Verandering kan ook bewerkstelligd worden door kleine stappen te zetten om de gevestigde orde (voor zolang zij er nog zitten) in beweging te krijgen. Bedenk dat de jonge garde het establishment van de toekomst is. Wat wordt hun voetafdruk voor ons beroep?

Maar per slot van rekening kan iedereen rebelleren. Daarom zou ik als eerste stap willen vragen in welke van Mertons strategieën u – of u nu jong of oud bent – zichzelf herkent. Met mijn ode aan de rebelse geest poog ik u bewust te maken van wat uw eigen gedrag is geweest gedurende uw loopbaan. Bent u een conformist, innovator, ritualist, terugtrekker of rebel? Er worden kritische vragen gesteld over het functioneren van accountants. Daarom werken accountants heden ten dage niet meer alleen in the *public interest*, maar hebben zij ook het *interest of the public*. Kortom: accountants staan in de spotlight.

Als antwoord op vragen over haar functioneren is de sector gekomen met formele maatregelen, maar ik ben er stellig van overtuigd dat de huidige problemen in de sector niet enkel opgelost worden door dit soort technocratische maatregelen. Ze kunnen alleen worden verholpen door vragen te stellen en een kritische geest te hebben. Door accountants die van binnenuit de problemen durven te benoemen en ter discussie stellen waar men in de dagelijkse praktijk tegen aanloopt. U bent nooit te oud (of te jong) om te rebelleren: laat de rebel in u naar boven komen!

Bronnen

Bij het schrijven van dit essay ben ik geïnspireerd door:

- Pieter Steinz (2008). *Made in Europe. De kunst die ons continent bindt*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Dimitri Verhulst (2017). *Made in Europe* (tv-serie). VPRO.
- John Macionis (2010). *De Samenleving. Kennismaking met de sociologie* (Ned. bew. Bram Peper & Joanne van der Leun). Amsterdam: Pearson Education.
- Alexandra Kapelos-Peters (2008). *Robert Merton's personal adaptation to anomie (aka 'strain theory')*. Geraadpleegd via: www.alexandrakp.com/text/2008/02/robert-mertons-personal-adaptations-to-anomie-aka-strain-theory

Radicale onafhankelijkheid als medicijn

Interview met Eric Smit

Corné van der Meulen, Thijs Jansen en Margreeth Kloppenburg

Eric Smit is hoofdredacteur en medeoprichter van Follow The Money (FTM), een beweging gespecialiseerd in onderzoeksjournalistiek. Ze doen onderzoek naar mensen, systemen en organisaties die zich (financieel-economisch) misdragen en daarmee schade aanrichten aan de samenleving. Daarbij streeft Smit ernaar 'radicaal onafhankelijk' te zijn. Die onafhankelijkheid is wat de accountancy volgens hem juist mist. 'De beroepsgroep is zeer ernstig ziek'.

Eric Smit beschouwt zichzelf als een moralist. 'Ondanks dat mijn familie zo goddeloos is als wat, zijn de tien geboden gek genoeg altijd een richtsnoer geweest voor mijn morele denken. Tegelijkertijd komt mijn rechtvaardigheidsgevoel voort uit simpele dingen. Als ik bijvoorbeeld vroeger een Kuifje boek las wilde ik bij het goede kamp horen. Het zit karakterologisch in mij om de strijd aan te gaan met huichelachtige types. Helaas lopen er in de financiële sector veel van dat soort mensen rond. Ook in de accountancy zie je dat die nadruk op ethiek en moreel gedrag steeds verder is vervaagd.'

Kun je reconstrueren hoe jouw beeld van de financiële sector is ontstaan?

'Eigenlijk begint dat al bij mijn studietijd. Ik studeerde bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit. Daarmee had ik accountant kunnen worden, ware het niet dat ik vrij doctoraal ben afgestudeerd. In het hele economische curriculum bleek nauwelijks aandacht voor moreel gedrag en ethiek. Op de VU kregen we het vak *filosofie en ethiek* en daarmee was alles wel gezegd. Ethiek werd beschouwd als een vak waarvoor je enkel even de punten moest ophalen. Echter, ethische bewustwording, het feit dat ons vak in alle toonaarden doordrenkt is van ethiek en buitengewoon normatief is, daar word je niet toe opgeleid. Dat is een heel belangrijke fout in het onderwijs. Als afgestudeerden gaan werken komen ze in een bepaald traject terecht en worden hier vervolgens in meegezogen. De vraag is dan: hebben ze dan de inbedding gehad waarin een moreel kompas wordt gekalibreerd? Ik geloof dat hier onvoldoende aandacht voor is.'

'Een ander deel van het probleem is dat onze samenleving de afgelopen 40 jaar volkomen is gefinancialiseerd. Sinds de jaren '80 is de maatschappelijke aandacht voor succes hebben en geld verdienen enorm toegenomen. Nu vind ik ook dat mensen hun succes-

sen mogen laten zien, maar de perceptie over wat succes inhoudt is eenzijdig geworden. Die hangt te veel samen met enkel het verdienen van geld. Grote kantoren hebben heel duidelijke carrièrepaden met een piramidestructuur over hoe je uiteindelijk aan een hoog inkomen komt. Dat vind ik een heel ondeugdelijk systeem.'

'Mijn ervaring is dat bijna iedereen bereid is morele en ethische grenzen te overschrijden om succesvol te zijn. Ik vrees dat er in het zakenleven een groot echelon rondloopt dat volstrekt gewetenloos is. Een zekere mate van gewetenloosheid wordt in die wereld nu eenmaal beloond. In dergelijke systemen komt de gespletenheid van de mens naar voren: iemand loopt door de voordeur van een bedrijf en doet daarbij zijn morele jas uit. Binnen de kantooromgeving treed je een andere biotoop binnen. Feitelijk ontstaat op deze manier ook de fraude-driehoek. Er is een motivatie, een rationaliteit en een gelegenheid om de fout in te gaan. Dat wordt heel subtiel via een glijdend pad binnengebracht. Voor je het weet zet je een handtekening onder een jaarrekening waarvan je weet dat die niet deugt.'

'Als je kijkt naar de dynamiek van een organisatie zou je kunnen zeggen dat deze al psychopatisch is. De menselijke onderdelen die hier deel van uitmaken worden daardoor aangetast. Ik vergelijk het weleens met een mand appels: in het begin dacht ik dat er een paar rotte appels in een mand zitten. Maar inmiddels ben ik erachter gekomen dat vaak de hele mand is aangetast. Niet iedere appel is rot maar overal zitten vlekjes op. Niemand is vrij van smet. Uiteindelijk blijven we allemaal mensen.'

Hoe koppel je die verkeerde prikkels in de financiële sector aan de schandalen binnen de accountancy?

'De controlerend accountant heeft een wettelijk mandaat. De wetgever heeft een zeer belangrijke publieke taak uitbesteed aan de beroepsgroep. De enorme verantwoordelijkheid die daarbij hoort is echter enorm geërodeerd. Bij de Big Four zie je in de verdienmodellen terug dat het ook adviespraktijken zijn geworden. Ondanks de schandalen in de sector is de aandacht voor geld verdienen nog altijd groter dan voor de problemen die er zijn. Het verdienmodel is nog altijd leidend. Maar uiteindelijk zetten deze organisaties heel belangrijke handtekeningen bij jaarverslagen van zeer voorname ondernemingen, niet voor niks OOB-organisaties. Nou, we zien wat daar in de praktijk van terecht komt. Daar zie je dat de patiënt terminaal is, de beroepsgroep is zeer ernstig ziek. Als ik nog onafhankelijk denkende geesten ontwaar dan zitten die bij de kleinere kantoren, echte professionals die nog principieel in hun vak zitten. Ik vrees dat de geschriften van Limperg binnen veel accountantsorganisaties ver zijn weggezakt.'

'De oplossing is volgens mij heel simpel, zeker als het op de controlerend accountant aankomt. De directe verdienrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet wordt worden doorgeknipt. Ik weet nu al dat er boeken volgeschreven zullen worden over hoe moreel gedrag door algoritmen kan worden gegarandeerd, maar het heeft gewoon te

maken met onafhankelijkheid. Radicale onafhankelijkheid is cruciaal, daarvoor moet je de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer heel duidelijk scheiden.'

In hoeverre geloof je dat de sector dit zelf kan repareren?

'Het lijkt mij onmogelijk dat de accountancy zelf de problemen gaat oplossen. Accountantsorganisaties moeten dan voor een groot deel hun eigen verdienmodel opgeven. Ik zie geen enkele reden waarom ze hun eigen business om zeep zouden helpen. Daarnaast is het ingewikkeld omdat het gaat om internationale bedrijven.'

'Verder zie je dat het legalistische denken in de hele financiële sector een te grote rol speelt. De vele regels die er zijn lokken dat ook gedeeltelijk uit. Als het volgens de wet mag, is het in orde, terwijl er heel verkeerde dingen zijn gebeurd waarvoor nog geen wetgeving bestond. Je kunt natuurlijk op je vingers natellen dat je dan morele grenzen te buiten treedt. We moeten sterker inzetten op principle-based toezicht in plaats van enkel te focussen op regels.'

'Het is aan de politiek om knopen door te hakken maar die spreken zich tot nu toe onvoldoende uit. Het is jammer dat de kritiek op accountants voornamelijk uit linkse hoek komt, terwijl het mijns inziens juist een VVD-onderwerp is. Het gaat om het vertrouwen in een economie, dat is het hoogste goed. De accountant is de poortwachter die dat vertrouwen regelt. Als die poortwachter niet te vertrouwen blijkt, dan ondermijnen we onze totale economie.'

'Als maatschappij moeten we het systeem anders inrichten, anders komt het niet goed. Dat hoeft geen revolutie te zijn, maar dat er geslepen moet worden, is duidelijk. Zoals ik eerder aangaf begint dat bij de opleidingen en de lagere niveaus; daar moet je structuur aanbrengen en een moreel kompas kalibreren. Zelf ben ik voorstander van een door de overheid betaalde accountant, zeker bij OOB-organisaties. Het zou goed zijn als wij daar als samenleving voor instaan. Eventueel zou je organisaties kunnen verplichten de kosten van deze controle zelf te betalen via een soort belasting. In ieder geval moet de controle verricht worden door iemand die geen directe band met de organisatie heeft en ook geen extra opdrachten kan krijgen.'

Follow The Money presenteert zich als radicaal onafhankelijk. Wat kunnen accountantsorganisaties van jullie leren?

'Dan komen we weer bij het verdienmodel uit. Je kunt nooit radicaal onafhankelijk zijn als je te dicht op je opdrachtgever zit. Bij Follow The Money is de lezer onze financier, dan zou het raar zijn als wij over onze eigen lezers gaan schrijven. Wij schrijven juist over wat hen aangaat, namelijk het controleren van de macht. Een tegenovergesteld voorbeeld is het Financieel Dagblad, die zetten de meeste abonnees weg in de wereld die zij

beschrijven. Verreweg de meeste advertenties komen eveneens uit diezelfde wereld. Zij kunnen met geen mogelijkheid radicaal onafhankelijk zijn. Dan snijden ze zichzelf in het vlees, adverteerders komen daar letterlijk op de koffie. Daarom zeg ik: de mensen en organisaties over wie wij schrijven zullen ons nooit betalen. Ook in de journalistiek is het buitengewoon verleidelijk je onafhankelijkheid op te geven. De controlerende macht ligt soms zo dicht bij de politieke macht dat het een twee-eenheid lijkt geworden. Radicale onafhankelijkheid betekent dus flinke afstand blijven houden.'

'Voor de accountancy staat veel op het spel. Mensen die zich uitspreken over ethiek in de financiële sector lopen al snel het risico als naïef te worden weggezet. Zo blijft de sector blijft heel goed in het vermijden van boeken en publicaties. Ik denk dan bij mijzelf: Wie is hier nou naïef? Geloven die organisaties echt dat ze bijvoorbeeld niet failliet kunnen gaan? Hoe Arthur Andersen ten onder ging lijkt door velen alweer vergeten. Het geheugen werkt niet altijd even goed, de naïviteit bij de gevestigde orde is soms veel groter dan bij de mensen die willen veranderen.'

De beroepseer van Thijs Smit: Anarchist tussen de regels

Margreeth Kloppenburg

Thijs Smit is Chief Audit Executive (CAE) van de SHV en voormalig CAE van Hoogovens, SNS Reaal en Ahold, voormalig voorzitter van IIA Nederland en ECIIA. Maar Thijs Smit is vooral het – niet zelfgekozen – boegbeeld van de internal auditgemeenschap. Die statuur is gebaseerd op die keren in zijn carrière dat hij zijn rug recht hield in een aantal spraakmakende zaken. Zo stapte hij met de beruchte sideletters[1] naar de externe accountant in de Ahold-affaire en waarschuwde hij bij SNS Reaal voor de risico's bij Property Finance, een vastgoeddochter in het buitenland[2].

Beschouwt u uw werk als eervol?

'Ja. Ik zie mijn werk zeker als zeer eervol. En dat is al zo sinds mijn twaalfde, toen ik besloot registeraccountant te worden. In dat schooljaar had ik een Ryam-agenda met daarin een advertentie van het NIVRA[3]. Er stond een foto bij van een stoere registeraccountant en de tekst *vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer*. Op basis van die pagina heb ik besloten het vak in te gaan. Verder had ik er geen enkel beeld bij. Het lag ook niet erg voor de hand, want ik zat op dat moment op de leao. Mijn docent geloofde er niet in: "Thijs, dat kun jij niet worden!" Daarop vroeg ik wat ik dan moest doen om het wél te bereiken. En hij schetste een lange weg van stapelen: meao, heao, universiteit. Hij benadrukte nog eens dat ik dat nooit zou halen, maar voor mij was dat juist een reden

1 Uit de sideletters bleek dat Ahold niet de baas was bij ICA, een joint venture. Dat gegeven was bepalend voor het wel of niet meetellen van de omzet van ICA bij de concernwinst. Die omzet vormde daarmee onterecht de basis waarop krediet werd verstrekt aan Ahold door de banken om leveranciers te betalen. Smit maakte melding van het bestaan van deze sideletters aan Roger Dassen, de externe accountant van Ahold. Op basis van deze informatie weigerde Deloitte, waar Dassen werkte, een goedkeurende verklaring af te geven, omdat Ahold hen verkeerd geïnformeerd had. Deze beslissing maakte deel uit van de opmaat naar een grootschalig onderzoek naar een groot aantal onregelmatigheden en zoekgeraakte winst. Beleggers leden grote verliezen.

2 Bij SNS Reaal waarschuwde Smit voor de gebrekkige controles bij de vastgoeddivisie, en met name bij het buitenlandse deel van vastgoeddochter Property Finance. Deze divisie bracht door afschrijvingen op de vastgoedportefeuille de gehele organisatie van SNS Reaal uiteindelijk zodanig in gevaar dat het in 2013 leidde tot gedwongen nationalisatie.

3 Het Nederlands Instituut van RA's. In 2013 fuseerde zij met het NovAA, de Nederlandse Orde van AA's.

om het toch te proberen. Ik heb het hele rijtje diploma's stap voor stap behaald, en op mijn 33e was ik klaar. Tot op de dag van vandaag resoneert bij mij de mystiek van het idee van de "vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer". Voor mij geldt Artikel 5, de eer van de stand in de oude beroepsregels, nog altijd als de vertaling van dat idee en het fundament onder mijn werk, in combinatie met Artikel 11, de deugdelijke grondslag. Het klinkt misschien heel dramatisch, maar in mijn werkzame leven heb ik tot nu toe vier keer voor een groot ethisch dilemma gestaan, en op die momenten was Artikel 5 richtinggevend voor wat ik moest doen.'

U heeft meerdere malen uw rug recht gehouden onder hoge druk, wat is daar, als u terugkijkt, nog meer voor nodig om dat te kunnen?

'Dat ik mijn rug recht houd, is terug te brengen tot twee onderliggende principes: een groot gevoel voor rechtvaardigheid en het feit dat ik in de kern een anarchist ben.

Ik kom uit een straatarm milieu. Mijn overgrootvader, die ik tot mijn zestiende heb gekend, liep elke dag een uur naar zijn werk, want thuis was er geen geld voor de bus, of zelfs maar voor een fiets. Hij woonde in Finsterwolde, nog steeds een dieprode gemeente in Oost-Groningen. De arbeidersklasse werd daar in die tijd flink uitgebuit. Daardoor heb ik een diepgeworteld rechtvaardigheidsgevoel ontwikkeld. En het zit ook in mijn DNA kennelijk, want ik zie het ook bij mijn kinderen. De dingen moeten eerlijk gaan. Ik wil het opnemen voor degene die niet aan tafel zit of die zichzelf niet kan verdedigen.

En daarbij komt nog dat anarchistische karakter van mij. Ik heb een grote hekel aan autoriteit op basis van een plekje in een organogram. Gezag op basis van een positie kan ik niet accepteren, ik neem iedereen de maat. Niet meer en niet minder, ook als je dat onprettig vindt.'

Wat betekenen regels dan voor u, gezien uw anarchistische inslag?

'Ik relativeer ze. Dat een regeltje x dit of dat zegt, dat zal wel zijn, maar wat is in de kern nu eerlijk of rechtvaardig? In de situaties waar ik voor zware dilemma's kwam te staan, werd ik eerder beperkt dan gesteund door regels. Ik heb geopereerd op de grenzen van de wet, omdat ik niet kon werken binnen de regels van het spel. En vanuit dat rechtvaardigheidsgevoel ben ik ook wel eens een grens over gegaan, op het gevaarlijke af. Je moet regels altijd met verstand blijven gebruiken en het lef hebben om ze te overtreden wanneer een uitzonderlijke situatie daarom vraagt. Weinig mensen durven de consequenties van dat handelen te nemen, want het is veel veiliger om je aan de regels te houden. Ik heb risico's genomen en mijn reputatie op het spel gezet in situaties waar regels tekortschoten en mijn keuzes niet binnen die kaders pasten. Ik heb daar nooit spijt van gehad.'

'Na de Ahold-crisis heb ik meerdere keren met Roger Dassen gespard over de vraag of meer regels een Ahold-crisis hadden kunnen voorkomen, en we vroegen ons af hoe het nou komt dat ons vak alleen maar over regels lijkt te gaan. De sleutel tot de oplossing is volgens ons dat jonge mensen zo worden opgeleid dat ze gewend raken om met dilemma's om te gaan. Die regels gaan ons, als het erop aankomt, niet helpen. Je moet als accountant telkens terug naar de kerntaak, en die is terug te voeren op Artikel 5: dat je je vak als eervol beschouwt.'

Niet iedereen die nu in de collegebanken zit, heeft uw vormende achtergrond met roots in Finsterwolde.

'We moeten studenten daarom voorbeelden aanreiken, dilemma's, waarbij meteen helder is dat de juiste keuze niet altijd terug te voeren is op regels. Ze moeten leren omgaan met de vele grijstinten die het leven heeft en moeten vanaf het eerste begin in verwarring worden gebracht. Zo werkt het in de praktijk immers ook. Durf met elkaar te spreken over de relativiteit van regels, wees zelfs achterdochtig tegenover regels en overtreed ze wanneer je denkt dat dat nodig is. Verschuil je niet achter regels.'

'Het is heel comfortabel als je zogenaamd AFM-proof je werk doet. Dan zeggen accountants: "Ja, ik vind het ook stomme regels, maar het moet van de AFM!" Zo werkt het niet. Je moet zelf het lef hebben om tegen de bedrijfsleiding te zeggen: kijk, die regels zijn er en het is onze taak de handel en wandel van deze onderneming transparant te maken voor de samenleving. Dus vraag ik me altijd af: waar heeft de samenleving recht op? Dat is waar ik voor sta in mijn werk.'

U geeft leiding aan een team van internal auditors, hoe draagt u deze taakopvatting uit?

'We letten scherp op bij het selecteren van mensen. Zijn ze uit het juiste hout gesneden? Ik houd zelf ook nauw contact met de praktijk. We hebben bij de SHV nu 18 locaties met 76 mensen en ik zie natuurlijk niet alles, maar naast onze selectie heeft het management elke maand overleg. Daar geef ik mee hoe we werken binnen audits: we constateren feitelijkheden en confronteren die met de norm of met de regels. Als we iets afwijkends tegenkomen, brengen we dat terug naar de kernvraag: hier houdt iemand zich niet aan deze regels, maar waarom doet hij dat? En wat is het risico? Wat betekenen onze constateringen? Het is een manier van denken; kritisch zijn over de norm is een gedeeld kenmerk van de auditors met wie wij werken. Een auditor moet het lef hebben om in dilemma's te denken, zich kwetsbaar op te stellen, dingen te benoemen. Dat heb ik altijd zo gedaan.'

Heeft u concrete voorbeelden uit de praktijk?

'Ik was op bezoek bij een lokale CEO in een land waar omkoping aan de orde van de dag was. Ik vroeg hem: wat zijn je dilemma's? Maak jij wel eens omkoping mee? "Nee, dat gebeurt hier niet", zei hij. Op dat moment zie ik hem als een groot risico. Een tijdje later deed ik een audit in een ander ver buitenland. Die mensen vertelden mij dat de burgemeester een en ander verwachtte in ruil voor een vergunning, bijvoorbeeld een nieuwe vuilniswagen. Dan weet je dat omkoping op de loer ligt, maar het ligt wel op tafel. En een vuilniswagen is dan toch weer iets anders dan een smak geld voor de zoon van de burgemeester. Je doet iets goeds voor de samenleving daar. Zo leggen we soms een weg aan, of zorgen voor straatverlichting. En nu ging het om dus om een vuilniswagen, en dan konden we aan het werk en kregen we de vergunningen. Onze complianceafdeling gaf meteen aan: nee hoor, dit kunnen we niet doen. En we hebben het dan ook niet gedaan, althans niet als voorwaarde voor vergunning. We hebben wel aangegeven dat we misschien later als bedrijf iets konden terugdoen voor de gemeenschap, en we hebben uitgelegd hoe wij dat zien als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Je kunt het alleen doen als je heel open bent over je werkwijze. Die moet je volledig transparant maken. In andere werelddelen gebeuren dingen die in onze ogen helemaal niet goed zijn. Soms kom je daardoor niet *in business* en is de consequentie dat je eruit stapt.'

Zou u met uw opvattingen ook een goede externe accountant kunnen zijn?

'Voor zowel mij als voor de externe accountant geldt dat we moeten omgaan met verschillende belangen waarbij één partij nooit aan tafel zit: de maatschappij. De vraag is dus altijd: wat is in deze situatie nu het belang van de samenleving? En dat weeg ik heel zwaar mee. Daar geloof ik in. Regels moeten ondersteunend zijn, en als ze dat niet zijn, moet je naar de regel kijken. En indien nodig stap je buiten de regels, hoe lastig dat ook mag zijn.'

'Als externe accountants dit meer als leidraad nemen, wordt het een stuk simpeler. Raden van bestuur worden vaak gevormd door mensen met enorme ego's, en dus moet je ze als accountant duidelijk vertellen waarom die regels er zijn. Je verschuilen achter compliance is nooit goed. Ik snap het wel, er kan een flink spanningsveld zijn tussen wat goed is voor de samenleving en wat goed is voor een bedrijf. Maar het vertrekpunt is en blijft de inhoud. En als auditor leg je uit wat kan en wat niet kan. Intern doe ik dat ook. Soms heeft een bestuurder daar weinig belangstelling voor, en dan zul je aan het werk moeten. Dat is je rol.'

'Ik vraag me af of de huidige route bij de externe accountants – meer regels, meer documentatie en vooral meer checks op compliance – gaat leiden tot een betere beroepsuitoefening. Als je telkens dossiers op orde moet zien te krijgen, en je gaat geloven dat dat de essentie van je baan is, dan is het werk intellectueel niet interessant en mis je mis-

schien wel de issues die er het meeste toe doen. Als je je steeds blijft afvragen waarom er regels zijn en welk hoger doel je nastreeft, dan is het werk volstrekt onvoorspelbaar en daardoor zeer prikkelend, en sta je continu op scherp om risico's te signaleren. In elke baan was ik weer verbaasd dat het heel anders werkte dan ik ooit gedacht had. Dat maakt het werk leuk, en vooral ook heel spannend. Artikel 5 is voor mij dan ook allesbehalve vrijblijvend.'

De professionele kracht van de eigen persoonlijke afweging

Margreeth Kloppenburg en Corné van der Meulen

De schandalen in de accountancysector hebben ertoe geleid dat allerlei partijen hebben geprobeerd de discretionaire ruimte van de accountant steeds verder in te perken. Uit ons onderzoek blijkt dat accountants zelf vinden dat hun persoonlijke afweging nog altijd een doorslaggevende rol speelt in het werk.

Inleiding

De accountant ziet zich in zijn dagelijks werk gesteld voor een interessante combinatie van de in de wet verankerde controletaak, de organisatie van de klant en het eigen kantoor. In essentie probeert hij door het maken van zorgvuldig onderbouwde afwegingen recht te doen aan de belangen, plichten en rechten van die verschillende partijen. De accountant heeft daarbij te maken met verschillende normenkaders, waaronder stevige wet- en regelgeving. De handelingsruimte die al deze regels en voorschriften voor de accountant overlaten, noemt men de discretionaire ruimte. De autonomie van de professional bestaat eruit dat hij degene is die in deze ruimte actief een afweging mag, moet en kan maken: 'The essence of professionalism is the ability to make discretionary judgements. The capacity to judge and judge well depends on the ability to make decisions in situations of unavoidable uncertainty when the evidence or the rules aren't categorically clear.'[1]

De schandalen in de accountancysector hebben geleid tot een beperking van de discretionaire ruimte van de accountant door meer wet- en regelgeving en verscherpt toezicht. De professional verricht zijn werk steeds meer op de *high hard grounds*[2] van geprotocolleerde standaarden, en zijn werk wordt door toezichthouders ook op dat niveau getoetst. De werkelijke problemen liggen echter doorgaans in het 'moeras' van de beroepspraktijk. Juist daar, in dat grijze gebied, moet de maatschappij kunnen vertrouwen op de deskundigheid en de beroepseer van de accountant.

1 Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Londen/New York: Routledge.
2 Schön, D.A. (1982). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. New York: Basic Books.

Voor deze bundel zijn wij op zoek gegaan naar de beroepseer van de accountant. Het doel van onze verkenning was in kaart brengen hoe de accountant te midden van die normenkaders handelt in de dagelijkse praktijk. We hebben onder meer gevraagd hoe de accountant zich oriënteert in kwesties waar wet- en regelgeving onvoldoende richting geven en hoe hij omgaat met de discretionaire ruimte.

Op basis van de resultaten die we hebben verzameld via diepte-interviews, focusgroepen en een enquête onder openbaar accountants[3] tekent zich het belang van die persoonlijke afweging helder af.[4] Duidelijk is dat openbaar accountants in de enquête hun eigen persoonlijke waarden als belangrijkste oriëntatiepunt in hun werk beschouwen. Hieronder geven we de onderzoeksresultaten weer die tot deze conclusies hebben geleid. Om meer *couleur locale* te geven aan de resultaten geven we ook letterlijke citaten weer uit de interviews en/of de vragenlijst.[5]

Werkwijze

Om het handelen van accountants in kaart te brengen zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit vijfentwintig diepte-interviews met praktiserende accountants. Om recht te doen aan de pluriforme populatie die de accountancy kenmerkt, zijn openbare accountants, overheidsaccountants, MKB-accountants en accountants in business geïnterviewd. De geïnterviewden kregen door middel van een semigestructureerde aanpak de ruimte om in te gaan op dilemma's waar zij in hun werk mee te maken krijgen. Er is extra nadruk gelegd op situaties waar de professional geen houvast heeft aan regels. Naast de interviews zijn twee focusgroepen gehouden, een bestaande uit corporate audit-directeuren van grote organisaties en een samengesteld uit Young Professionals.

Het kwantitatieve gedeelte van de studie bestond uit een enquête onder openbaar accountants (zowel RA als AA). Om de validiteit van het onderzoek te bewaken is ervoor gekozen een specifieke groep uit de accountantspopulatie te ondervragen. We hebben de vragenlijst uitsluitend aan openbaar accountants voorgelegd, aangezien het maatschappelijk debat over de beroepseer van de accountant zich voornamelijk op deze groep richt. In totaal zijn 3087 accountants uit het ledenbestand van de NBA aangeschreven. Uiteindelijk hebben 306 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld, een respons van 9,9 procent. De resultaten in het onderzoek zijn op basis van beschrijvende statistiek.

3 25 diepte-interviews met een pluriforme groep accountants, een tweetal focusgroepen (een met Young Professionals en een met corporate audit-directeuren), en een enquête ingevuld door 306 openbare accountants, met een respons van bijna 10% in de twee weken dat de enquête openstond.

4 Een uitgebreide methodologische verantwoording vindt u achter in het boek.

5 Respondenten konden eigen opmerkingen toevoegen tijdens het invullen van de vragenlijst.

Maatschappelijk verantwoordelijk werk

In de enquête werd openbaar accountants gevraagd te reflecteren op enkele stellingen over hun professie. Nagenoeg alle respondenten stellen dat morele competenties nodig zijn om een goede accountant te zijn en vinden het belangrijk dat de maatschappij vertrouwen heeft in de beroepsgroep. Daarnaast vinden de respondenten hun werk als openbaar accountant van groot maatschappelijk belang; 85 procent van hen noemt het zelfs 'maatschappelijk absoluut noodzakelijk'.

De respondenten geven aan dat ook andere soorten accountants maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. Bijna 60 procent is het (helemaal) eens met de stelling dat accountants in business evenzeer rekening moeten houden met het maatschappelijk belang. Interessant is dat uit eerder onderzoek van de NBA blijkt dat accountants in business dit zelf ook benadrukken: een flinke meerderheid (82 procent) van hen stelt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid te voelen.[6] Dit wordt bevestigd door het feit dat slechts 25 procent van de accountants in business zich niet persoonlijk geraakt voelt als accountants negatief in het nieuws komen.

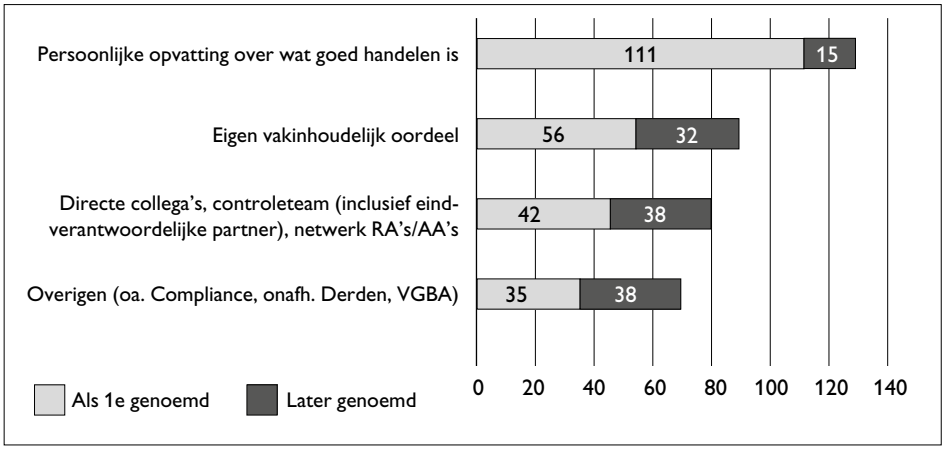
Tabel 1. Percentage respondenten eens of helemaal eens per stelling

Stellingen	Percentage (helemaal) eens
Morele competenties zijn nodig om een goed openbaar accountant te zijn.	96,7
Het is belangrijk dat de maatschappij vertrouwen heeft in de openbaar accountant.	99,0
Het werk van de openbaar accountant is maatschappelijk absoluut noodzakelijk.	85,2
De accountant in business moet in dezelfde mate rekening houden met het maatschappelijk belang als de openbaar accountant.	59,2

De eigen integriteit als basis voor professionaliteit

Waar wetten en regels geen uitsluitsel geven, is volgens de respondenten uiteindelijk de professional zelf leidend (figuur 1). Uit de enquête blijkt dat openbaar accountants in dergelijke gevallen sterk vertrouwen op hun persoonlijke opvatting over wat goed handelen is. Daarna worden achtereenvolgens het eigen vakinhoudelijk oordeel en overleg met directe vakcollega's, het controleteam en/of accountants uit het eigen netwerk genoemd.

6 NBA (2016). *Accountants in business: kenmerken, drijfveren en verwachtingen. Uitkomsten ledenonderzoek.* Amsterdam: NBA.



Figuur 1. Frequentieverdeling: 'Als regels en wetten u in de steek laten, wie of wat is dan uiteindelijk richtinggevend in uw handelen?'

Bovenstaande uitkomst wordt ondersteund door de antwoorden op de vraag op welke normenkaders openbare accountants zich oriënteren. De in de vragenlijst voorgelegde oriëntatiepunten zijn gebaseerd op de interviews en/of komen voort uit wetenschappelijke literatuur.[7] Wij vroegen de accountants de gepresenteerde oriëntatiepunten in te delen op een vijfpuntsschaal, van 'zeer onbelangrijk' tot 'zeer belangrijk'. Daarnaast vroegen we of zij de invloed van deze oriëntatiepunten als positief of negatief ervaren en of dit van invloed is op de kwaliteit van hun werk.

We hebben de volgende drie groepen oriëntatiepunten onderscheiden:

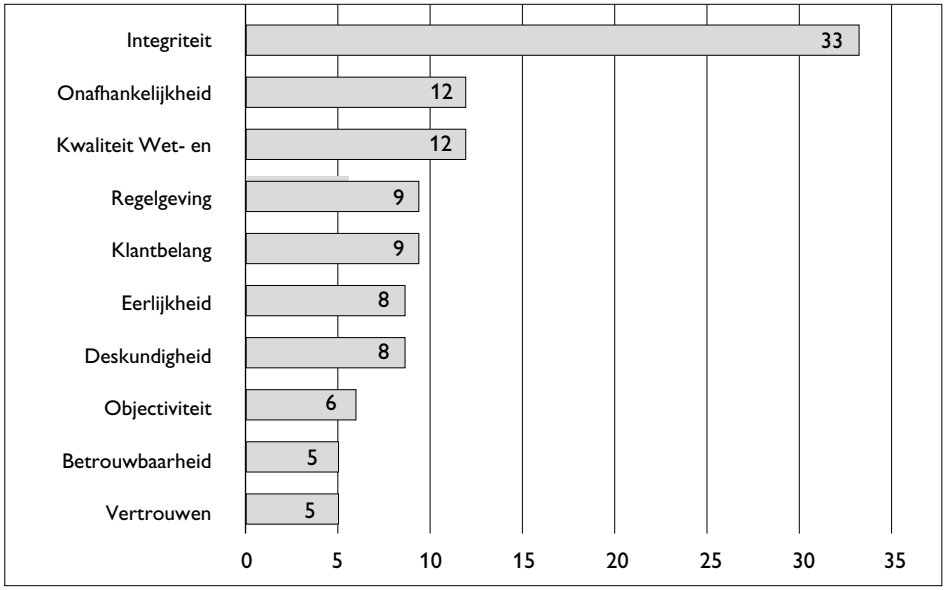
1. **Persoonlijke oriëntatiepunten:** hierbij gaat het om de persoonlijke waarden van de openbaar accountant. Respondenten konden zelf twee belangrijke waarden in hun werk benoemen.
2. **Interne oriëntatiepunten:** deze hebben betrekking op de organisatie waarin gewerkt wordt. In de enquête is deze categorie uitgesplitst in directe collega's, leidinggevenden, het internationale kantoor, targets en commerciële belangen.
3. **Externe oriëntatiepunten:** hierbij gaat het om actoren buiten het kantoor. Deze categorie is uitgesplitst in wet- en regelgeving, de klant, de beroepsorganisatie (NBA), de toezichthouders (AFM en IFAC), de accountantskamer en de civiele rechter.[8]

7 De oriëntatiepunten zijn toegespitst op de praktijk van de openbaar accountant.
8 Het maatschappelijk belang is bewust niet uitgevraagd als oriëntatiepunt. Hiervoor is gekozen om overlap tussen de categorieën zo veel mogelijk te voorkomen, en omdat het maatschappelijk belang in tegenstelling tot de andere externe oriëntatiepunten geen directe actor is.

Persoonlijke oriëntatiepunten: waarden komen sterk overeen met de VGBA

De openbaar accountants geven aan dat hun persoonlijke waarden zeer belangrijk zijn. Wij hebben hun gevraagd in de enquête twee persoonlijke waarden te noemen die ze belangrijk vinden in hun werk. De meeste accountants noemen waarden die erop gericht zijn het 'goede' te doen vanuit hun professie (figuur 2). Integriteit (en in het verlengde eerlijkheid) is overduidelijk de belangrijkste persoonlijke waarde. Veel van de genoemde persoonlijke waarden komen overeen met de fundamentele beginselen van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA), zoals integriteit, professionaliteit en deskundigheid.[9] Ook hechten accountants aan hun onafhankelijkheid en de kwaliteit van hun werk.

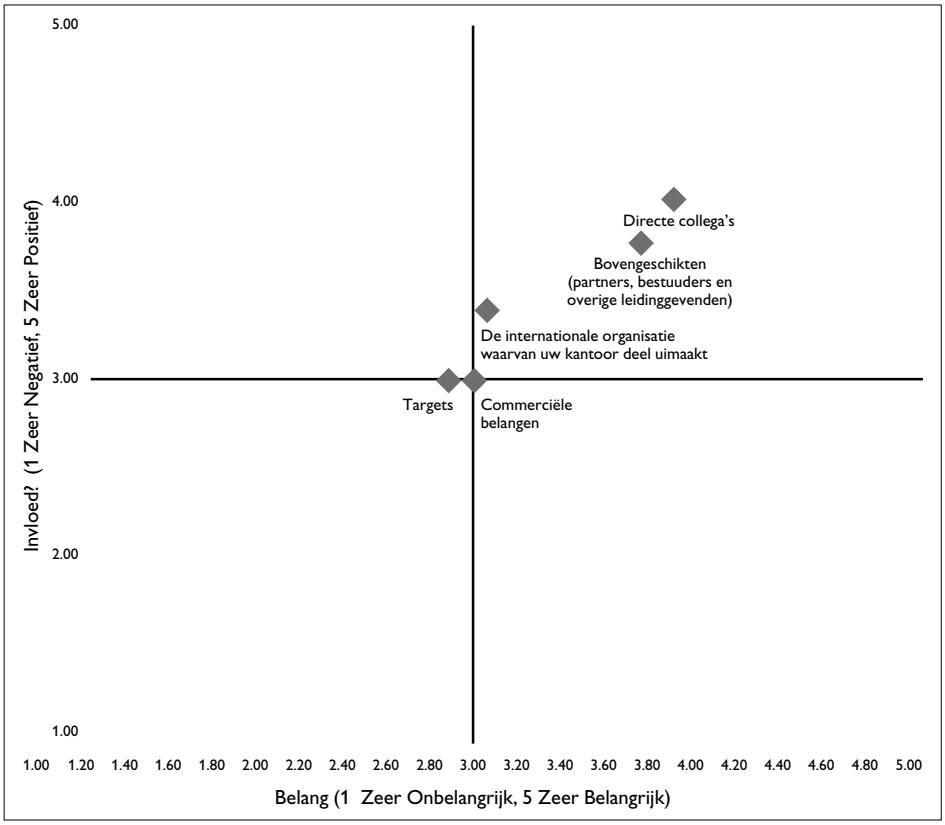
> *Door je rug recht te houden kun je veranderingen teweegbrengen bij een bedrijf, die ook ten goede zijn voor het bedrijf, en dat zijn ook dingen die niet altijd hun plek vinden in het dossier. Dat heeft te maken met het begrip dat je probeert op te wekken bij je cliënt, en daar heb je ook social skills voor nodig. En social skills zijn zeker onderdeel van kwaliteit. Als je als chagrijnige accountant een boodschap overbrengt, ben je minder effectief. Je krijgt meer gedaan als je fris en frank durft te spreken en met een dosis humor in het leven staat. In die zin zijn social skills ook een belangrijk element van kwaliteit. En dat is hartstikke moeilijk te meten in het dossier.*
> – Uit een interview met een openbaar accountant



Figuur 2: Percentage respondenten dat de op de y-as genoemde persoonlijke waarde noemt (n = 306)

Interne oriëntatiepunten: het grote belang van overleg met directe collega's

Uit de resultaten blijkt dat directe collega's het belangrijkste interne oriëntatiepunt zijn voor het handelen van openbaar accountants, met direct daarna de invloed van hun leidinggevenden (figuur 3). Als er sprake is van invloed vanuit een internationaal kantoor, geven de respondenten aan hier minder belang aan te hechten. Targets en commerciele belangen worden als het minst relevant ingeschaald. Geen van de uitgevraagde oriëntatiepunten wordt als geheel onbelangrijk gezien. De oriëntatiepunten waaraan de respondenten het meeste belang hechten, hebben ook de meest positieve invloed op de kwaliteit van het werk (figuur 3).



Figuur 3. Gemiddelde invloed en belang van de interne oriëntatiepunten

9 De fundamentele beginselen van de VGBA zijn: objectiviteit, vertrouwelijkheid, vakbekwaamheid & zorgvuldigheid, professionaliteit en integriteit.

> *Op het moment dat ik zelf naar het bureau vaktechniek zou moeten gaan voor een confrontatie, dan zou ik eerst zeker willen weten dat wat ik hier heb staan dat dat ook gewoon goed is, anders zou dat mijn eer te na zijn.*
> – Uit een interview met een openbaar accountant

De interne oriëntatiepunten van interne accountants en accountants in business zijn moeilijk te vergelijken met die van openbaar accountants, omdat hun organisatiecontext wezenlijk verschilt van die van een accountantskantoor. Eerder onderzoek van de *Internal Audit Foundation* laat zien dat een deel van de interne accountants op een gevaarlijke manier druk ervaart vanuit de eigen organisatie.[10] Bijna een kwart van de internal auditors ervaart zware druk om bevindingen te herzien of in te trekken. Hoe hoger de positie in de organisatie, des te meer deze druk zich voordoet. Onderzoek van de NBA onder accountants in business suggereert echter dat ook voor deze groep interne oriëntatiepunten niet leidend zijn.[11] Slechts 22 procent van de accountants in business stelt het belang van de werkgever de doorslag te laten geven boven het maatschappelijk belang.

Externe oriëntatiepunten: invloed wet- en regelgeving en klant beide belangrijk

De respondenten beschouwen wet- en regelgeving als belangrijkste externe oriëntatiepunt (zie figuur 4); maar liefst 87,7 procent van hen vindt de invloed van wet- en regelgeving (zeer) belangrijk. Volgens de respondenten hebben wet- en regelgeving een positieve invloed op de kwaliteit van het werk. In strijd met deze als positief ervaren invloed van wet- en regelgeving is dat uit het onderzoek van de NBA onder accountants in business blijkt dat een doorgeschoten nadruk op wet- en regelgeving voor 79 procent van de respondenten juist een reden was om uit het openbaar beroep te stappen.[12]

De klant wordt door 83 procent van de openbaar accountants als (zeer) belangrijk oriëntatiepunt beschouwd, en diens invloed op de kwaliteit van het werk ervaren zij voornamelijk als positief.

10 Rittenberg, R.E. (2015). *Ethics and Pressure: Balancing the Internal Audit Profession*. Lake Mary, FL: IIA Research Foundation.
11 NBA (2016).
12 NBA (2016).

Regels werken verstikkend. Ik acht het beter om een pleitbaar standpunt in je dossier te hebben dan een afgewerkt werkprogramma.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Het werk wordt steeds juridischer, dit slaat mijns inziens enorm door. Er leeft steeds meer het gevoel dat je ondanks de vele inspanningen het werk bijna niet goed genoeg kan doen, en als het op orde is, veranderen de regels opnieuw. Dit is erg jammer als je juist heel serieus met je werk bezig bent, en het werkt zodanig demotiverend dat je af en toe het idee krijgt dat je beter kunt stoppen als accountant. En dat terwijl het een mooi vak is met tevreden klanten, banken, belastingdienst en andere stakeholders. Onafhankelijk denken wordt bemoeilijkt terwijl het tegenovergestelde wordt bedoeld.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Wij van internal audit zijn ongeveer 40% van de tijd op audit. Dat betekent dat het heel normaal is dat onze auditors zich een week voorbereiden voordat ze gaan. Stukken lezen, met mensen praten, oude rapporten doornemen. Ze komen beslagen ten ijs. Mensen die bij een externe accountantsfirma werken, zijn doorgaans op vrijdag nog bij klant 1, in het weekend druk bezig met afronding van het dossier van klant 1 en dan tref ik ze hier, als klant 2, op maandagmorgen aan met verdwaasde blikken in hun ogen van: 'waar ben ik eigenlijk?'
– Internal auditor (RA) in een interview over het controleteam van de externe accountant

Externe oriëntatiepunten: NBA heeft positieve invloed op de kwaliteit, AFM negatiever

Aan de beroepsorganisatie NBA en de toezichthouder AFM wordt minder belang gehecht dan aan wet- en regelgeving en de klant, maar beide oriëntatiepunten beschouwt men wel als belangrijk (figuur 4). 51,3 procent vindt de NBA een (zeer) belangrijk oriëntatiepunt, voor de AFM ligt dit percentage op 45,3. De invloed van beide organisaties op de kwaliteit van het werk wordt duidelijk anders ervaren: waar de invloed van NBA voornamelijk positief geduid wordt, is men over de AFM sterk verdeeld. 34,1 procent van de respondenten ervaart de invloed van de AFM als (zeer) positief, terwijl 44,8 procent spreekt van een (zeer) negatieve invloed.

Ik heb de indruk dat onder druk van toezichthouders we onze eigen inzichten ondergeschikt maken aan de mening van de toezichthouder. En dat is een zeer kwalijke ontwikkeling, waarvoor we als accountants niet de ogen moeten sluiten. Ik mis het maatschappelijke debat hierover.
– Uit een interview met een openbaar accountant

In de afgelopen periode zie ik veel focus op het op orde krijgen van dossiers en het voorkomen van bevindingen vanuit de AFM*. Pas recent zie ik binnen het kantoor langzaam een overgang, waarbij de professionele oordeelsvorming weer meer ruimte krijgt, boven alle checklists en verplichtingen.*
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Kijk, accountants zijn normtoetsers. Zolang die norm onduidelijk is, zolang je daarin iets kan interpreteren en keuzes kan maken, dan heb je nog wel een beetje het idee dat je als professional je eigen kennis kwijtkunt, je professional judgement. Als dat verdwijnt en het wordt steeds strikter, dan vraag je je af: wat is nog mijn toegevoegde waarde? Dan wordt het rules-based, zorgen dat je dossier AFM*-proof is. Ja, daar ben ik toch geen accountant voor geworden?*
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Als je de norm zonder tegendruk accepteert, dan heb je eigenlijk al verloren.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Hun norm [van de AFM*] is net zo subjectief als die van ons. Ik vraag zo'n toetser: waar staat dat, dat dat zo moet? Dan zegt zo'n toetser: 'Eh …'*
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Ook de internationale toezichthouder (IFAC) beoordeelt men zeer wisselend. De waarde die wordt toegekend aan de invloed van de IFAC correleert sterk met die van de AFM: accountants die de invloed van de AFM als positief beschouwen, vinden dit vaak ook van de invloed van de IFAC en omgekeerd. De IFAC wordt wel als veel minder belangrijk oriëntatiepunt gezien dan de AFM.

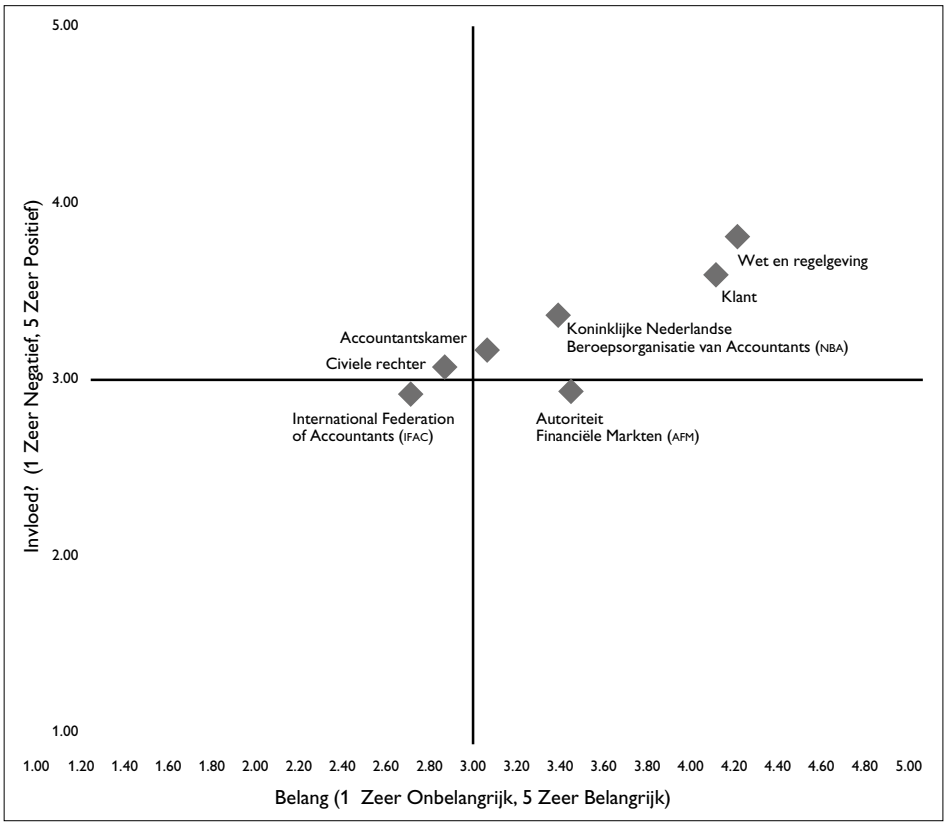
We moeten een level playing field houden, ook op toezichtgebied. Als wij ons in staat willen stellen om cliënten van een bedrijf wereldwijd op dezelfde manier, op dezelfde hoge standaard te bedienen, dan moet ons werk ook op één uniforme manier worden gemeten, qua toezichthoudende rol. En daar zijn we nu nog niet.
– Uit een interview met een openbaar accountant

Externe oriëntatiepunten: Accountantskamer en civiele rechter relevant, maar niet het belangrijkst

Als juridische externe oriëntatiepunten worden de Accountantskamer en de civiele rechter als relevant gezien, maar niet tot de belangrijkste factoren gerekend (figuur 4). 33,7 procent vindt de Accountantskamer een (zeer) belangrijk oriëntatiepunt. Voor de civiele rechter is dit 25,2 procent.

Hoewel deze juridische oriëntatiepunten als relevant worden beschouwd, kunnen de respondenten niet duidelijk inschatten of ze een positieve dan wel negatieve invloed op het werk hebben. Voor beide factoren geldt dat ongeveer de helft van de respondenten stelt dat zij geen directe positieve dan wel negatieve invloed hebben op de kwaliteit van het werk.

Onder een deel van de openbaar accountants bestaat eveneens de vrees voor de gevolgen van juridisering. Bijna de helft van hen is het (helemaal) eens met de stelling 'Juridische consequenties belemmeren het leren van fouten.'



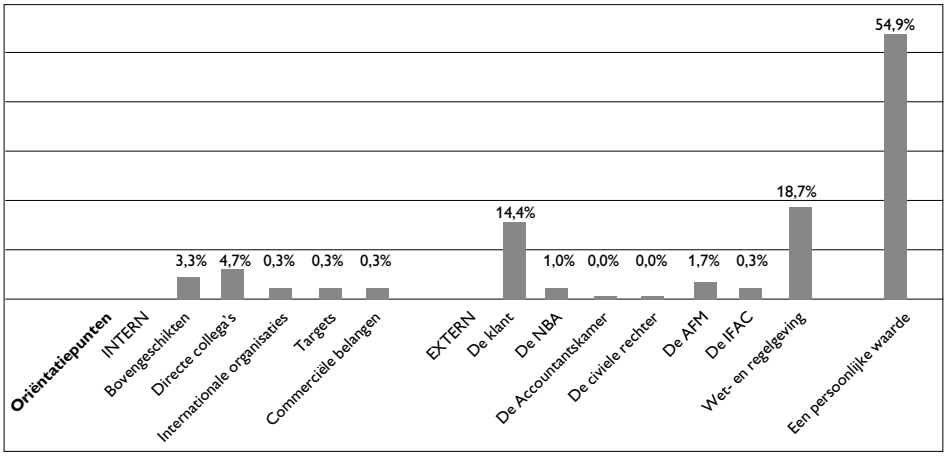
Figuur 4. Gemiddelde invloed en belang van externe oriëntatiepunten

Door de juridisering van de wereld dekt iedere betrokkene zich maximaal in wanneer er iets niet goed gaat. Ook de gedachte dat alles maakbaar is draagt hieraan bij. Wij moeten accepteren dat er soms zaken fout gaan en dat daar niet altijd een schuldige voor is en er vooral als collectief van willen leren.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Het is onmiskenbaar dat het leren van fouten wordt belemmerd door juridische consequenties. Dit is ook de grootste aanjager van de 'angstcultuur'. Het is heel lastig om binnen de juridische/AFM context een omgeving te creëren waarbij de positieve motivatie als professional leidend is bij het aanleveren van een kwalitatief goede audit – juist omdat de publieke rapportering en nieuwsberichten zo consequent negatief en op de persoon zijn. Ik juich kwaliteitsverbetering toe, en zie de AFM als een belangrijke stimulans. Mijn pleidooi is voor een meer op intrinsieke motivatie gerichte aanpak, waarbij er niet alleen gesproken wordt over ruimte om van fouten te leren, maar die ruimte ook daadwerkelijk door alle stakeholders wordt gegeven
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Meest zwaarwegende oriëntatiepunt: persoonlijke waarden

Het belang van persoonlijke waarden blijkt als in de enquête wordt gevraagd welke van de door de respondenten genoemde oriëntatiepunten als meest zwaarwegend voor het eigen handelen worden beschouwd. 54,9 procent van de respondenten noemt een van de genoemde persoonlijke waarden als leidend (figuur 5). 18,7 procent ervaart wet- en regelgeving als het meest zwaarwegend. Voor 14,4 procent is de klant het belangrijkste oriëntatiepunt. Opmerkelijk is dat de overige oriëntatiepunten nauwelijks genoemd worden.



Figuur 5. Meest zwaarwegende oriëntatiepunt voor het handelen in de praktijk in procenten

Als accountant wil ik het werk juist en integer doen. De huidige nadruk op steeds meer regels, strenge toetsing, zware straffen, negatieve publiciteit keer op keer en de steeds verdergaande maar ook telkens weer wijzigende regelgeving werken hierin negatief; je bent te veel bezig met formulieren, en net als je het op orde hebt, verandert het weer, ook in de samenstelpraktijk.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Graag minder protocollen, maar wel meer duidelijkheid over de bestaande protocollen

De balans tussen regels en ruimte speelt een cruciale rol in het werk van accountants. In de dagelijkse praktijk komen zij situaties tegen waarin regels niet altijd een helder antwoord verschaffen. Enerzijds zorgen verregaande regulering en protocollering voor duidelijkere richtlijnen over hoe te handelen, anderzijds kunnen deze ertoe leiden dat accountants minder goed kunnen of durven inspelen op een individuele situatie.

Wat mensen volgens mij moeilijk vinden, zeker een toezichthouder denk ik, is om in dat grijze gebied te opereren. De toezichthouder wil het toetsen, wil het platslaan, en eigenlijk willen veel accountants dat in veel gevallen zelf ook.
– Uit een interview met een openbaar accountant

De nadruk ligt tegenwoordig alleen op het op orde krijgen van de documentatie in het dossier, ik vind dat dit een negatieve invloed heeft op het accountantsberoep en het plezier ervan.
– Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Zowel in de interviews als in de enquête komt naar voren dat praktiserende accountants heel verschillend denken over de gewenste mate van regulering en protocollering. Uit de enquête blijkt dat de meeste accountants niet staan te springen om sterke protocollering van de controlewerkzaamheden; minder dan een kwart van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling 'Protocollering van de controlewerkzaamheden is een goede methode om de kwaliteit van de wettelijke controles te verbeteren.' Dit wil echter niet zeggen dat accountants geen waarde hechten aan zekerheid over de interpretatie van bestaande regels. Niet voor niets geeft meer dan 60 procent van de respondenten aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de AFM meer zekerheid moet geven over hoe de bestaande regels moeten worden geïnterpreteerd.

Hoe goed professionals hun vak ook beheersen, fouten zijn niet uit te sluiten. De respondenten hechten er waarde aan dat fouten binnen het kantoor kunnen worden besproken. Maar liefst 94,7 procent van de respondenten stelt dat het bespreekbaar maken van fouten binnen het kantoor de kwaliteit van hun werk bevordert. Zeker als de be-

staande regels geen uitsluitsel geven over hoe te handelen, ontstaat de angst om fouten te maken. Uit de enquête blijkt dat de respondenten een belangrijke taak voor het onderwijs zien om te leren hoe (aankomende) accountants met dilemma's moeten omgaan. Meer dan twee derde van hen vindt dat accountants in opleiding beter moeten worden getraind om in te spelen op situaties waarin regels geen eenduidig antwoord bieden.

> *Als ik de schandalen voorbij zie komen, dan is toezicht op het morele gehalte van de accountant veel belangrijker dan de steeds meer uitdijende wet- en regelgeving, waardoor een accountant nog meer tijd nodig heeft om zijn dossier op orde te krijgen voor een toetsing.*
> – Opmerking van een openbaar accountant in de enquête

Tabel 2. Percentage respondenten eens of helemaal eens per stelling

Stellingen	Percentage (helemaal) eens
Protocollering van de controlewerkzaamheden is een goede methode om de kwaliteit van de wettelijke controles te verbeteren.	21,1
De AFM moet meer zekerheid geven over hoe de openbaar accountant de regels moet uitvoeren.	60.3
Het bespreekbaar maken van fouten binnen het kantoor bevordert dat de openbaar accountant zijn werk goed kan doen.	94,7
Accountants in opleiding moeten beter worden getraind om te kunnen handelen in situaties waar regels geen eenduidig antwoord geven.	69,2

Tot slot

Het doel van ons verkennende onderzoek was in kaart te brengen welke oriëntatiepunten openbare accountants belangrijk vinden in de dagelijkse praktijk. Accountants blijken een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid te voelen. Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijke waarden nog altijd cruciaal zijn als oriëntatiepunt bij de afwegingen van de accountant.

Met name de waarde integriteit ziet men als zeer belangrijk. Interne en externe oriëntatiepunten zoals directe collega's en de AFM worden ook als relevant en belangrijk gezien, maar niets gaat boven de eigen waarden. Over de mate waarin regulering van het accountantsberoep gewenst is, verschillen de meningen. Uit ons onderzoek komt een beeld naar voren dat accountants gekant zijn tegen het 'dichtreguleren' van de professie en tegelijkertijd meer duidelijkheid willen over bestaande standaarden.

Deze conclusies betekenen vanzelfsprekend niet dat iedere accountant in de praktijk ook werkelijk de daad bij het woord voegt. In het grote grijze gebied waar wet- en regelgeving niet direct uitsluitsel geven, is het elke keer de opdracht van de accountant om zijn beroepseer waar te maken. Daarvoor is een krachtige professionaliteit van de individuele beroepsbeoefenaar cruciaal. De basis daarvoor lijkt in elk geval aanwezig te zijn.

Deel V

Leren

De accountant als normatieve professional

Margreeth Kloppenburg en Hans Duits

Een normatief vak

In Nederland is historisch gezien veel aandacht voor het normatieve aspect van de accountant. Théodore Limperg verwoordt die normativiteit letterlijk in zijn 'Leer van het gewekte vertrouwen', waarbij het in de normatieve kern niet gaat om het geven van stellige voorschriften wat een accountant moet doen, maar de beslissing daarover aan de vakman overlaat.[1] Ter illustratie van de kracht van Limpergs uitgangspunten hoeven we er maar op te wijzen dat er bijna tachtig jaar lang gewerkt werd zonder zeer specifieke standaarden binnen het vak. Ook het accountancyonderwijs was lange tijd sterk gericht op principes uit onder andere de vertrouwensleer. Door de globalisering van het vak en het ontstaan van de grotere accountantskantoren zijn die herkenbare, Nederlandse uitgangspunten helaas op de achtergrond geraakt.[2] In de opleiding is veel meer aandacht gekomen voor de rol van de accountant als kennisintensieve professional en veel minder voor het subjectieve, en daarmee normatieve, karakter van het vak. Dit laatste is echter ook nu nog onlosmakelijk verbonden met het vak, dat bestaat uit voortdurend wegen van verkregen informatie en belangen die maatschappelijke invloed hebben en ook aan maatschappelijke verandering onderhevig zijn. In dit essay onderzoeken wij in hoeverre normatieve professionalisering, een concept dat voorkomt uit de kritisch-humanistische traditie, een bijdrage kan leveren aan het huidige accountancyonderwijs.

Vaste grond onder de voeten versus het moeras

Binnen de huidige dominante professionaliseringstheorieën staat centraal dat wetenschappelijke kennis de basis van het professionele handelen vormt, de zogenaamde *evidence-based practice*. Die kennis is gespecialiseerd, gericht en gestandaardiseerd. In de

1 'De normatieve kern van de leer van het gewekte vertrouwen is dus deze: de accountant is verplicht om zijn arbeid zoo te verrichten, dat hij de verwachtingen, welke hij bij den verstandige leek opwekt, niet beschaamt: en omgekeerd, de accountant mag geen grootere verwachtingen opwekken dan door den verrichten arbeid gerechtvaardigd wordt' (T. Limperg, in *Vijftig jaar* MAB, deel 2, 1974, p. 235).

2 Meuwissen R., Wallage, Ph. (2008). The auditing profession in the Netherlands: from Limperg's principles to detailed rules In Quick, R. Turley, S. Willekens, M. (Eds), *Auditing, Trust and Governance – Developing regulation in Europe*. New York NY: Routledge. pp.186-185

accountantsopleiding, en ook tijdens de latere na- en bijscholing, leert de accountant dat kennissysteem aan, samen met de bijbehorende vaardigheden. Het systeem representeert wat nauwkeurig omschreven staat als kennisbasis van de accountant. Een tweede bron van kennis die wordt geduid in de literatuur is de kennis die wordt opgedaan in de handelingspraktijk van de professional. In de professionele praktijk is er sprake van discretionaire ruimte, een toegestane handelingsruimte ten opzichte van wet- en regelgeving. Binnen die ruimte functioneert de professional relatief autonoom; hij kan zijn kennis- en handelingsrepertoire in relatieve vrijheid toepassen. De manier waarop hij dat doet, leidt alles bij elkaar ook tot kennis.

In beide gevallen spreken we van een vrij instrumentele benadering van professionalisering gericht op kennis en toepassing, die een exactheid suggereert, in de zin van logische vertalingen van concepten naar toepassingen in de praktijk.[3] Die instrumentele opvatting is weliswaar effectief zolang de professional vaste grond onder de voeten heeft, zo schrijft organisatiefilosoof Donald Schön in zijn kennisleer van de reflectieve praktijk, maar het is juist in het moeras van de beroepspraktijk waar de werkelijk lastige kwesties zich voordoen:

> 'In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground where practitioners can make effective use of research-based theory and technique, and there is a swampy lowland where situations are confusing 'messes' incapable of technical solutions. The difficulty is that the problems of the high ground, however great their interest, are often relatively unimportant to clients or the larger society, while in the swamp are the problems of the greatest human concern.'[4]

Zolang de professional netjes op de hogergelegen grond blijft, is hij als professional gedekt. Als er iets fout gaat, kan hem niets verweten worden, want hij heeft de geldende regels en procedures gevolgd."[5] Een louter instrumentele benadering van professionalisering gaat ons dus niet helpen om tot duurzame oplossingen te komen in situaties die niet zwart-wit zijn. Een voorbeeld uit een andere beroepsgroep: stel, je bent arts en krijgt te maken met een spoedoperatie. Je constateert bij aanvang dat als je de gangbare (vertrouwde en geprotocolleerde) methode volgt, de patiënt minder dan 10% kans heeft om het te overleven. Uit innovatief onderzoek weet je dat een andere aanpak de levenskans voor de patiënt verhoogt naar 50%. Maar als je deze methode volgt en de patiënt overlijdt, dan treedt er automatisch een ander protocol in werking, dat een 'onafhankelijk' onderzoek naar de doodsoorzaak en de gevolgde werkwijze tot gevolg heeft. Dan zal

3 Bakker, C., Wassink, H. (2013), *Het goede leren*. Utrecht : Universiteit van Utrecht/hogeschool Utrecht. p. 55.
4 Schön, D. (1983), p. 42, *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books.
5 Kunneman, H. (2012). Paul Cremer lezing – 2012 Rotterdam. *Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn*.

worden geconstateerd dat je niet volgens de regels hebt gehandeld en word je automatisch (tijdelijk) geschorst. Als de methode slaagt, ben je echter de held van de patiënt en zijn familie, en mogelijk ook voor je collega's in de operatiekamer, maar heb je nog steeds 'buiten je boekje' gehandeld. Zegt u het maar, wat is hier in uw optiek het gewenste handelingsrepertoire? Wanneer volgt deze professional volgens u nu de 'juiste' werkwijze?

Muddy en messy

We komen nu terecht in het *muddy* en *messy* gedeelte van professionalisering en 'juist handelen'. Een professional wordt in het moeras van de beroepspraktijk geconfronteerd met verschillende morele, zelfs levensbeschouwelijke vraagstukken binnen het systeem waarin hij werkt en waar hij als individu maar beperkte invloed op heeft. Hij moet een grote verscheidenheid aan normen zien te verenigen van belanghebbenden die allemaal hun eigen (legitieme) verhaal en verwachtingen hebben, waarbij die normen mogelijkerwijs in de tijd ook nog aan verandering onderhevig zijn. Limperg onderkende dit ook in zijn leer:

> 'Van geheel andere aard worden de afwijkingen, welke mogelijk zijn in de perioden van ontwikkeling. In de tijdruimten van overgang, waarin zich nieuwe verkeerseisen ontwikkelen, ontstaat er onzekerheid omtrent de inhoud der functie (...) er is nog geen algemene norm gevormd (...) bij gemis aan een algemene norm wordt thans een sterker beroep op zijn eigen inzicht gedaan dan anders; en de persoonlijkheid van de accountant zal hier dus een grotere rol spelen dan in de normale gevallen.'[6]

In meerdere beroepsgroepen is de kwaliteit van het werk onderwerp van een publiek en zelfs politiek debat, zoals op dit moment evident aan de orde is voor de accountant rond de definitie van *audit quality*. Professionals handelen dagelijks in complexe en veelal fragmentarische en grillig gepercipieerde situaties (*ill-defined situations*), waarin rationele en niet-rationele argumenten en overwegingen ingewikkeld op elkaar ingrijpen en elkaar beïnvloeden.[7] Van de accountant verwachten we dat hij die *ill-defined* situaties keurig weergeeft in een lineair, overzichtelijk, logisch, op harde gronden gebaseerd, toetsbaar dossier. Maar het moreel-normatieve aspect van het werk waar de arts uit het hierboven genoemde voorbeeld mee geconfronteerd wordt, kan niet goed tot uitdrukking worden gebracht binnen een louter technisch-instrumentele opvatting van professionaliteit.

6 Limperg Jr., Th. (1932/1933). De functie van de Accountant en de Leer van het Gewekte Vertrouwen. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, verzameld in *Vijftig jaar* MAB (1974), p. 238-239

7 Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publication Inc

Filosoof en wetenschapper Michael Polanyi spreekt in dit verband van *tacit knowledge*, impliciete en niet altijd te articuleren ervaringskennis: 'I shall consider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. This fact seems obvious enough; but it's not easy to say what it exactly means .'[8] Er bestaat dus kennelijk ook nog zoiets als ervaringskennis die de professional opdoet in de praktijk, die in zijn haarvaten vervat zit en die hij maar moeilijk onder woorden kan brengen. Deze inzichten vragen dan ook om een andere, bredere benadering van professionalisering dan enkel de instrumentele, vaktechnische kant van het werk.

Het eigen normenkader kritisch beschouwen

Het is hier waar het concept van normatieve professionalisering zijn intrede doet en kan helpen. Het idee is afkomstig uit de kritisch-humanistische traditie, waar reflectie, ethisch handelen en maatschappelijke betrokkenheid van oudsher kernbegrippen zijn. Het normatieve deel van het concept gaat om de erkenning dat de instrumentele professionalisering in de praktijk te allen tijde gepaard gaat met persoonlijke, morele afwegingen. Binnen die afwegingen spelen allerlei normen, soms impliciet en onbewust, gelijktijdig een rol: die van de professional zelf, van zijn klant, van het beroep dat hij uitoefent en de beroepsgroep waartoe hij behoort, de organisatie waar hij werkt en de samenleving waarbinnen hij leeft. De professional ervaart spanningen tussen verschillende normen binnen een niveau en ook tussen de niveaus onderling, waardoor hij voortdurend afwegingen moet maken. In veel gevallen doen professionals dat, als 'morele eenpitters'[9], alleen – een situatie die invoelbaar van toepassing is wanneer accountants hun handtekening plaatsen. We spreken over *professionalisering* omdat er doorlopend sprake is van dagelijkse activiteiten waarin de professional afwegingen moet maken, bij accountants bijvoorbeeld omdat geen dossier exact hetzelfde is. Het leren vindt dus elke keer opnieuw plaats. Gelukkig is veel van dat handelen vertrouwd en heeft een professional vuistregels waar hij op af kan gaan, wat overigens geen garantie is voor succes. Opleiders proberen met intervisie of dilemmagestuurd onderwijs de professional bewust te maken van die verschillende normen waartussen hij zijn weg zoekt naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor zijn eigen professionele handelen.

Door de normatieve professionalisering te onderscheiden van instrumentele professionalisering ontstaat er scherper zicht op de subjectieve en morele kenmerken van professioneel handelen in mensgerichte beroepen. Het houdt niet in dat instrumentele en normatieve professionalisering los van elkaar staan; zij zijn onderscheiden, maar niet te scheiden. Dit sluit aan bij de opvatting van socioloog Richard Sennett, die aangeeft dat ethiek geen los onderdeel is dat je bij een professie eraan plakt, maar een basiskenmerk

8 Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, The University of Chicago Press, p. 4.
9 Karssing E., Wierdsma, A. (2012), *De robuuste professional, wijze LESsen*, Breukelen, Nyenrode University Press

van vakmanschap. Dat is een behulpzaam uitgangspunt bij het inrichten en uitvoeren van een werkelijk vernieuwend curriculum voor accountancyopleidingen en bedrijfseconomische richtingen. De ethische aspecten van het beroep van accountant vormen dan ook geen losstaand onderdeel binnen een opleidingsprogramma, dat er gezien de tijdsgeest ineens weer bij hoort. Nee, het loopt hand in hand met de inhoud en de opleiding tot een vakbekwame professional.

Wat is er nodig?

Een terugkerend gemis in de beschrijving van het leren over onderliggende normen binnen de professionele context is dat van een bruikbaar vocabulaire. Taal is cruciaal om de collectieve gedachten die professionals kunnen hebben tot uitdrukking te brengen. Waar wetten, regelgeving en protocollen hen in de steek laten, gaan professionals zelf op zoek naar beelden en metaforen om uitdrukking te geven aan datgene wat moeilijk onder woorden te brengen is. Die beelden vervolgens ter discussie stellen kan bij hoogopgeleide professionals tot defensieve reacties leiden,[10] wat aansluit bij de moeite die sommige accountants lijken te hebben bij het bespreekbaar maken van het subjectieve element van hun handelen. Limperg onderkende 'het persoonlijke element ten dele zelfs van subjectieve aard'[11] in zijn leer en geeft de moeilijkheid ervan aan. Want hoewel je altijd moet streven naar rationele gronden van het professionele oordeel, zijn er in elke praktijk onvermijdelijk overgangsmomenten waarop de accountant dient aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij, en daarbij zelden geholpen is met heldere normen voor die specifieke nieuwe situatie. Kenmerkend voor de accountant als normatieve professional is dat hij voortdurend kritisch wil beoordelen wat er van een accountant wordt verwacht, de moed heeft hier toch een opvatting over te hebben en er ook (eventueel) consequenties aan te verbinden. De grote vraag is dan: hoe richten we het onderwijs (en natuurlijk ook het opleidingenaanbod voor de reeds praktiserende accountant) zo in dat accountants in staat zijn in *ill-defined* situaties in de weerbarstige beroepspraktijk het gewenste gezag en gedrag waar te maken?

Normatieve professionalisering als basisconcept voor inrichten curriculum

Schilder en Van de Poel verwijzen in hun boekje *Normen voor accountants* uit 1991 al naar literatuur waarin wordt gepleit voor het vormingsproces van accountants. Normen moeten 'geïnternaliseerd' worden, dat wil zeggen van binnenuit beleefd als zinvol en nastrevenswaard: vertrouwen op sancties en andere externe drang is minder adequaat.[12]

10 Argyris, C., 1991, *Teaching smart people how to learn.*
11 Limperg, T. in *Vijftig jaar* MAB (1974), p. 238-239.

Onderwijsfilosoof Gert Biesta[13] onderscheidt in de opleiding tot en het leerproces van een professional drie deelprocessen: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie. Een (aankomend) accountant die zich professionaliseert, kwalificeert zich naar bepaalde standaarden (harde kennis) en raakt gesocialiseerd in een beroepsroep en beroepspraktijk, maar dat alles is, zo stelt hij, alleen mogelijk wanneer deze persoon ook een wezenlijke vertaling leert maken naar wat professioneel handelen voor hem persoonlijk betekent. Dat laatste is het proces van subjectificatie.[14] Het gaat er dus niet om wie je bent, maar *hoe* je bent. Het accountancyonderwijs in Nederland zou gebaat zijn bij het vinden van een gezamenlijke taal om die onderliggende, nastrevenswaardige normen en waarden tot uitdrukking te laten komen. Dat kan door verhalen, metaforen en beelden te formuleren en die zo te verbinden met de onderwijspraktijk, zodat subjectificatie met de gezaghebbende accountant en de wijze waarop hij handelt, kan plaatsvinden.

De eerste scheuten hiervan lijken boven de grond te komen. Nyenrode liep voorop met een herziening van het onderwijsprogramma waarbij er meer aandacht kwam voor de rechte rug van de accountant, communicatieve vaardigheid en overtuigingskracht. De term 'de robuuste accountant' waaronder dit plaatsvond, riep aanvankelijk kritiek op als ware deze beschrijving een pleonasme, maar het beeld heeft wel richting gegeven. Het onderzoek van Gjalt de Graaf, Antoinette Rijsenbilt en Job van Exel in dit boek richt zich op het beeld dat studenten hebben van een 'goede accountant' wat meer associatie oproept met de moreel juist handelende accountant. Maar de gezamenlijkheid die het initiatief van AuditFutures in Engeland bijvoorbeeld wel laat zien, ontbreekt tot nu toe helaas nog in Nederland. Daar ligt wat ons betreft een mooie kans.

12 Schilder, A. & Van de Poel , J.H.R. (1991), *Normen voor accountants, Nivra geschriften*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer. p. 60.

13 Biesta, G. J.J. (2010). *Good education in an Age of Measurement*. Paradigm Publishers, Boulder, London.

14 Bakker, C., Wassink, H. (2013), *Leraren en het goede leren. Normatieve professionalisering in het onderwijs*. p. 44.

Professionaliteit vernieuwen

Martin Martinoff

Martin Martinoff is 'AuditFutures manager' bij het Institute of Chartered Accountants for England and Wales (ICAEW). Hij leidt een vooruitziend en innovatief initiatief over de toekomst van de accountancy en financiële professies. Het werk van AuditFutures wil een krachtig verhaal scheppen over het accountantsberoep en de rol ervan in de hedendaagse samenleving.

Het blijft moeilijk om binnen de zakelijke en financiële sector tot een helder begrip van professionaliteit te komen, mijn pleidooi is dan ook dat we het moeten vernieuwen en verrijken. Vooral aan businessopleidingen en in de professionele dienstverlening wordt professionaliteit beschouwd als een lastig te vatten begrip, dat veelal wordt uitgelegd met verwijzing naar 'softe vaardigheden' en gereduceerd tot een geheel aan kennis dat in algemene ethische codes of besluitvormingsprocedures kan worden vastgelegd.

Omdat zo'n gebrekkige notie van professionaliteit tot verdere misvattingen kan leiden over de verhouding tussen individu en praktijk, vind ik dat we het begrip conceptueel moeten verrijken en in het onderwijs moeten opnemen (zowel formeel-inhoudelijk als in de zin van impliciete culturele normen binnen bedrijfskundige opleidingen). Zo kunnen we de technische inhoud ervan 'vermenselijken' en bijdragen aan de vorming van percepties, ontvankelijkheid, emoties en intuïties als onderdeel van de beroepsidentiteit. Op grond van een rijker conceptueel begrip van professionaliteit willen wij onderscheid maken tussen het extrinsiek en intrinsiek 'goede' dat de praktijk bepaalt, en de beroepsethiek baseren op het beginsel van het 'algemene belang'.

Hoewel er een veelzijdige literatuur over businessethiek voorhanden is, bestaat er zorg over het feit dat de accountantspraktijk en de financiële sector de theoretische vorderingen aan universiteiten slechts oppervlakkig erkent, en deze dan ook amper gebruikt om de beroepspraktijk te veranderen. Gebaseerd op empirisch onderzoek brengen onze AuditFutures-initiatieven belangrijke kwesties uit de praktijk onder de aandacht en verkennen zo ideeën hoe theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen.

Waarom wij over Professionaliteit moeten nadenken

In 1880 ontving het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) het Royal Charter[1]. Dit historische document toont aan dat accountancy meer is dan een beroep, dat zij niet door winstmarges wordt bepaald en zich inzet voor het openbare nut. Het Royal Charter biedt een inspirerende visie op de accountant als beroepsbeoefenaar, en op basis hiervan willen wij het debat over professionaliteit vooruithelpen.

Vanaf het begin in 1880 heeft de accountancy zich als officieel erkende beroepsgroep willen onderscheiden door hoge standaarden en respectabiliteit. Door de accountancy als professie te grondvesten lieten onze voorgangers zien dat ze zich bewust waren van de noodzaak om de status van accountants te verbeteren, door regels voor professioneel gedrag en een gegarandeerd niveau van deskundigheid in te voeren.

Het beroep wordt tegenwoordig nog altijd grotendeels door deze kenmerken bepaald, maar veel beroepen maken momenteel grote veranderingen door. Nieuwe technologieën zorgen voor meer efficiency, innovatie en verstoringen in de manier waarop kennisgerelateerde werkzaamheden worden verricht. Tegelijkertijd worden de bedrijfskundige theorie, de financiële markten, recht en regulering steeds verder verfijnd. In hun boek over de toekomst van beroepen uit 2015 betogen Richard en Daniel Susskind dat veel hedendaagse beroepen het onderspit zullen delven – economisch, technologisch, psychologisch, moreel en kwalitatief –, en zijn van mening dat ze vervangen zullen worden door haalbare alternatieven. Zulke beweringen en doemscenario's vormen een bijzondere uitdaging voor de identiteit van onze professie, en ze dwingen ons om kritisch na te denken over de aard van ons werk en de voorwaarden die kunnen verzekeren dat onze beroepsethiek en onze waarden niet verslappen.

In het verleden hadden beoefenaren van een bepaalde professie veelal een vergelijkbare achtergrond. Bij de toegangswegen tot onze professie lag de nadruk meestal sterk op een basis in audit, het controleren van de boeken, terwijl gedeelde ervaringen als 'auditjunior', zoals de 'horrorverhalen' over het inventariseren van aandelen op oudejaarsavond, zorgden voor een onderlinge band, die een carrière lang kon duren. Deze gedeelde kenmerken en ervaringen hebben bijgedragen aan de vorming van attitudes en overtuigingen die het beroep van een eigen identiteit hebben voorzien – een gedeeld begrip van wat het betekende om een register accountant te zijn.

De beroepsgroep van accountants is trots op deze erfenis en de veerkracht ervan. Wat het betekent om accountant te zijn en de rol van accountant te vervullen was altijd glashelder, en tussen twee generaties was er zelden sprake van grote kenteringen. Maar vandaag de dag krijgt de beroepsgroep volop te maken met kansen en uitdagingen die voortvloeien uit maatschappelijke, politieke en technologische ontwikkelingen. Momenteel is het ledenbestand van de ICAEW aan het veranderen doordat de toegang tot

1 Een royal charter is een document waarin de koning van Engeland bepaalde rechten en garanties toekent aan een stad, universiteit of onderneming.

lidmaatschap is verbreed en onze internationale reikwijdte is vergroot. Om te kunnen reageren op nieuwe kansen en uitdagingen als gevolg van innovatie en het veranderende karakter van het werk zal het beroep aan verandering onderhevig blijven.

De openheid en diversiteit in het wervingsproces van nieuwe accountants is uniek in het Verenigd Koninkrijk. Dit komt tot uiting in de diverse wegen die iemand kan bewandelen om een gekwalificeerd professional te worden, maar ook in de diverse bestemmingen en functies die hij of zij in de beroepsuitoefening kan hebben. Dit veelzijdige initiatieproces in het beroep is weliswaar uniek, maar vormt ook een uitdaging voor de mate waarin ervaring, waarden en ethos kunnen worden gedeeld met degenen die tot het beroep toetreden. Het is essentieel dat de beroepsgroep van accountants slagvaardig reageert op de hieruit voortvloeiende uitdaging. Er is mogelijk hernieuwde aandacht nodig voor onze doelstelling, en de eigenschappen en voornaamste competenties die door onze leden worden gedeeld.

De vrije beroepen, zoals de advocatuur en de geneeskunde, hebben het voortouw genomen in het kritisch denken over het soort dienst dat zij verlenen, en de aard van de verhouding tussen cliënt en professional. Intussen hebben politieke, maatschappelijke en technologische veranderingen geleid tot discussie over traditionele ideeën rond professionele expertise en de verhouding tussen professies en de samenleving. In reactie op zorgen binnen bepaalde financiële praktijken zijn professionele standaarden en gedragscodes centraal komen te staan in de naleving van ethische beginselen die laten zien dat we gecommitteerd zijn aan het publieke belang.

Desondanks bieden die beginselen geen houvast voor hoe je een kritisch oordeelsvermogen ontwikkelt, of hoe dat zich vertaalt in professionele waarden en attitudes waaruit zo'n verplichting aan het algemeen belang blijkt. Doordat men vooral gericht is op gedrag en vaardigheden die iemand moet laten zien om bevoegd accountant te worden, speelt de professionele ethos in de huidige context amper een rol, of alleen in verwaterde vorm.

De goede professional

Accountancy is een discipline uit de sociale wetenschappen en een creatieve praktijk die wordt bezield door en bijdraagt aan centrale kwesties binnen handel en commercie, politieke economie, mensenrechten, ethiek en duurzame ontwikkeling. *Zij vraagt als zodanig om professionals met een morele oriëntatie, een sociaal-emotionele intelligentie en een creatieve visie ten aanzien van het innoveren van diensten en het oplossen van problemen.*

Ik wil hier een meer holistisch beeld schetsen van de toekomstige professional — door te kijken naar de voornaamste vaardigheden, kennis, waarden en eigenschappen die nodig zijn, maar ook naar de reden *waarom* zij verder moeten gaan dan aan economische consumptie gerelateerde doelen. De Amerikaanse geleerde Eliot Freidson (1923-2005),

een van de grondleggers van de sociologie van professies, definieert een professie als een 'ideologie die zich meer verplicht aan het verrichten van goed werk en de kwaliteit ervan dan aan het behalen van winst en economische efficiëntie'. De ideologie van professionaliteit stelt dat werk eerder bedoeld is om er tevredenheid aan te ontlenen door het goed uit te voeren dan om er goed aan te verdienen. Wat Freidson bedoelt, is dat men *tevredenheid* ontleent aan het op een gemotiveerde wijze uitvoeren van werk, dat boeiend en uitdagend is door zijn complexiteit en doordat het de nodige discretie en oordeelsvermogen vergt. Toewijding aan dit soort werk is deel van wat C. Wright Mills 'de ethiek van vakmanschap' noemt. Op vergelijkbare wijze betoogt de Duitse socioloog Max Weber (1864-1920) dat werk doeleinden dient die verder gaan dan economische consumptie, wat hij verklaart uit de rol van het protestantisme bij het motiveren van de activiteiten van ondernemers en arbeiders tijdens de ontwikkeling van het kapitalisme.

Er zijn dus enkele met elkaar verweven eigenschappen nodig om een goede professional te zijn of te worden, en daarbij staan discretie en het oordeelsvermogen centraal. Op grond van ons onderwijskundige werk en onderzoek benadrukken wij de betekenis van het ethos als het kompas dat ons oordeelsvermogen bezielt en dat onze technische en professionele kennis richt op het bredere maatschappelijke belang. Wij verkennen bovendien hoe de context en cultuur van invloed zijn op individuen, en hoe instituties de mogelijkheidsvoorwaarden kunnen voeden om bepaalde ethische gedragingen en houdingen te bevorderen en ontwikkelen. Uitgaande van de invloedrijke theorie over professionele praktijk van moraalfilosoof Alasdair MacIntyre (1981) en het *GoodWork*-project van Howard Gardner, hoogleraar psychologie aan Harvard, doen wij een voorstel voor een ruimer definitiekader voor de toekomstige professional. Zoals Gardner schrijft: 'Wie een goede werker wil zijn, kan niet slechts excellent zijn, niet slechts betrokken en niet slechts ethisch. Deze aspecten moeten als ineengestrengelde draden in je DNA zitten.'

De structuur van het DNA en de epigeneticatheorie (die inhoudt dat organismen veranderen door externe invloeden op de genexpressie) bieden een krachtige metafoor voor de dynamiek tussen interne eigenschappen en externe omstandigheden die de ontwikkeling van de toekomstige professional mogelijk maakt.

Omdat er bepaalde individuele eigenschappen zijn (zoals integriteit en morele oordeelsvorming) die met behulp van institutionele voorwaarden (cultuur en ethos) kunnen worden gestimuleerd, pleiten wij voor het ontwerp van 'ethische systemen' binnen het accountancyonderwijs en de praktijk waardoor mensen worden ingebed in omstandigheden waar deze eigenschappen tot bloei kunnen komen. Hieronder gaan wij nader in op de voorwaarden die het onderwijs kan scheppen om de ontwikkeling en uitdrukking van deze eigenschappen mogelijk te maken en te stimuleren.

Excellentie

We moeten professionaliteit primair opvatten als het beogen van een goed dat intrinsiek deel uitmaakt van de praktijk, zoals verbetering van de kennis, de praktijk en het individu. Het moet niet worden omschreven in termen van louter economische efficiency. We moeten nadenken over wat excellentie betekent voor de accountancy – voor de aard van haar technische expertise en haar rol in het bieden van vertrouwen in de samenleving, of in het bevorderen van een bepaalde markteconomie.

Beroepsmatige scholing en kwalificaties worden gewoonlijk beschouwd als voornaamste basis voor de status van professionals en hun persoonlijke, publieke en formele identiteit. Die basis draagt eveneens bij aan de ontwikkeling van toewijding aan het beroep en een gedeelde identiteit en ervaring, en bovendien aan een gevoel van gemeenschap of solidariteit onder al diegenen met de status die voortkomt uit het hebben van gezamenlijke kwalificaties.

Technische kennis moet echter niet gezien worden als een waarde neutrale, objectieve activiteit; deze kennis is altijd bepaald door een onderliggende theorie en filosofie. Zo zijn ook de financiële instrumenten binnen de accountancypraktijk nooit neutrale, objectieve technieken; zij hebben altijd een bepaalde theoretische basis, die bepaalde typen markteconomie, maatschappelijke structuren en het algemene belang schraagt. Praktische en technische kennis wordt altijd gestuurd door theorie, die de professional in de praktijk altijd kritisch tegen het licht moet houden. Dit vereist dat deze professional beschikt over voldoende oordeelsvermogen en een moreel kompas om op de juiste wijze te handelen. Een 'professional' dient meer te zijn dan een technisch expert; hij of zij moet ook in pragmatische zin wijs en gemotiveerd zijn, gericht op het doen van 'goed werk' met een helder doel.

Een kernelement daarbij is discretie, dat wil zeggen vertrouwd worden, toegewijd zijn, moreel betrokken zijn bij het eigen werk. Professionaliteit betekent dat je de theorie en abstracte concepten begrijpt en zo een discretionair oordeelsvermogen ontwikkelt, in plaats van te vertrouwen op routinematige toepassing van een beperkt aantal mechanische technieken. Discretie is met andere woorden het vermogen om een oordeel te vormen op een wijze die creativiteit en innovatie toelaat. Door dit aspect van discretie behouden professionals hun voorsprong op kunstmatige intelligentie.

Voor alle beroepen is een bepaald niveau van alledaagse en praktische kennis benodigd, maar professies vereisen gespecialiseerde expertise die niet louter door werkervaring kan worden verkregen. Volgens Freidson is deze *formele kennis* hoofdzakelijk mentaal, omdat zij gebaseerd is op abstracte concepten en theorieën die worden verkregen door gespecialiseerd professioneel onderwijs, niet uit oefening in de praktijk. Deze meer gedegen conceptuele kennis biedt het individu het vermogen om situaties te analyseren, kritisch te beoordelen en creatief te reageren op nieuwe situaties. Zij biedt context en een kritisch vermogen voor het begrijpen van aan de praktijk gekoppelde procedures

en technieken. Deze vorm van kennis is krachtiger, want zij bereidt het individu voor op concrete taken die zijn specialisatie vereist, door het vergroten van zijn of haar kritisch denk- en oordeelsvermogen.

Ethiek

De ethiek bepaalt gewoonlijk wat het juiste gedrag of de juiste praktijk is, vooral ten aanzien van de normen van een beroep. Deze normen zijn de beginselen die het beroep vaststelt om een bepaald doel te bereiken, wat op zijn beurt helpt bepalen welke eigenschappen een professional moet hebben om dat doel te verwezenlijken. Wij willen deze omschrijving echter uitbreiden door nadruk te leggen op het *zijn* in plaats van het *doen*, waarbij ethisch-zijn voortkomt uit de identiteit en het karakter van de professional, in plaats van louter een afspiegeling te zijn van zijn of haar daden. Ethiek moet worden begrepen op grond van de motivaties en oordelen van de professional, en van diens handelingen.

Voordat iemand kan overgaan tot moreel redeneren of reflecteren moet hij of zij gevoelig zijn voor ethische kwesties. Ethisch besef en sensitiviteit zijn slechts bouwstenen van wat leidt tot ethisch gedrag, maar zij zijn fundamenteel voor het vermogen om te oordelen of handelen. Door het zichtbaar 'technische' karakter van het controleren van de boekhouding kan het inbrengen van emotie in deze praktijk tot een verbeterd besef van morele verplichting leiden, en uiteindelijk tot het opnieuw 'vermenselijken' van het beroep.

In de moderne praktijk hebben de begrippen 'deugd' en 'moraliteit' hun rijkere betekenis verloren, maar zij zijn belangrijke inspiratiebronnen voor een meer holistische visie op professionele accountants en hun kwaliteiten, waarden en vermogens. Uitgaande van de filosofie van Aristoteles is iemand deugdzaam als hij of zij uitblinkt in het menszijn. Deugden zijn van belang om de aard van professionals te begrijpen, want zij worden bepaald en moeten betekenis hebben in de context van een specifiek beroep: met een gezamenlijk doel, gedeelde regels en gezamenlijke beoordelingsnormen. Deugden zijn de 'doelen' waarnaar we verwijzen als we onze verhouding bepalen tot andere professionals met wie we dezelfde soort doelen en normen delen, en die een inspiratie zijn voor de praktijk.

Professionele praktijken zijn in wezen mechanismen voor collectieve levering van noodzakelijke goederen aan de maatschappij (bijvoorbeeld gezondheid, rechtvaardigheid, vrede). Door de complexe aard van accountancy en auditing is de term 'het algemene belang' echter nogal dubbelzinnig. We moeten het belang van controle op boekhouding voor de samenleving nieuw leven inblazen door de ontwikkeling van een rijker begrip van het algemene belang dat wordt gediend, en de directe impact ervan op de omgeving en de samenleving als geheel. Het door een beroepsgroep nagestreefde

publieke belang bepaalt welke verplichtingen en deugden een professional zou moeten hebben.

Deze sociaal-culturele omgeving waarin een beroepsbeoefenaar zich ontwikkelt, wordt gekenmerkt door de wisselende, voortdurend door feedback gestuurde interactie tussen de aspiraties van het beroep, de incentives die zich in de praktijk aandienen en de overtuigingen die jonge professionals in het onderwijs krijgen voorgeschoteld. Het individu, als jonge professional, schikt zich uiteindelijk naar het ethos dat wordt bevorderd door het beroep en het werk als institutie, waar persoonlijke en organisatorische waarden mogelijk met elkaar op gespannen voet staan. Het is daarom belangrijk om kritisch inzicht te verwerven in de eigen waarden en de krachten die op besluitvorming van invloed zijn.

Betrokkenheid

Een rijker theoretisch en praktisch begrip van het beroep en zijn impact op de maatschappij vergroot mogelijk de motivatie voor en betrokkenheid bij het werk. Als zodanig moet een bredere vorming en opleiding het technische aspect van de professionele praktijk contextualiseren door de invloed ervan op de omgeving en samenleving te benadrukken. Zo moeten we ons ook bewust zijn van de macht die een professionele praktijk heeft (met name in de professionele dienstverlening) bij het bevorderen van een bepaalde cultuur, door verhalen en stimulansen die op hun beurt bepaald talent aantrekken.

Onderwijs vormt de morele oriëntatie en intellectuele grondslag van mensen voordat zij de beroepsgroep binnentreden. Door bepaalde taal, metaforen en aforismen krijgen zij mogelijk een dieper begrip van hun werk en ontwikkelen ze er een persoonlijke motivatie voor. De kracht van morele verhalen, zoals in teksten van Boeddha en Confucius, kan mensen inspireren en sturen bij het aannemen van een bepaalde gerichtheid op werk en besluitvorming. Er is op gewezen dat de accountancy rolmodellen nodig heeft en betere verhalen, om de betekenis van het beroep te 'vermenselijken' en het belang ervan binnen de samenleving te vergroten. Dit onderstreept het belang van krachtige verhalen, die toekomstige accountants al tijdens hun vorming en opleiding motiveren om doelbewustzijn en enthousiasme te ontwikkelen voor hun rol binnen het beroep.

Een sterke onderwijsbeleving leidt bij het individu tot een gevoel van bevrijding, nieuwsgierigheid en toewijding. Een rijker inzicht in de complexiteit van de bedrijfscontext en de invloed van de accountancypraktijk op individu en maatschappij zorgt voor meer kritisch denken, betrokkenheid en morele nabijheid. Het professioneel onderwijs moet technische kennis binnen de sociaal-politieke omgeving contextualiseren en met studenten de complexiteit van casussen uit het echte leven bespreken. Studenten moeten zich voordat ze toetreden tot de praktijk wijden aan gedegen filosofische analyse van relevante politieke, economische en maatschappelijke aspecten, om zo een vakmatig oordeelsvermogen te ontwikkelen.

Morele sensitiviteit en emotionele intelligentie stellen iemand in staat om omstandigheden waar te nemen, empathie te ervaren, zich te verbinden en actie te ondernemen in problematische situaties. Het begrijpen van normen en regels motiveert iemand niet automatisch om te handelen, tenzij hij of zij emotioneel betrokken is en ontvankelijk om te reageren. Het is dan ook de taak van het onderwijs om de betrokkenheid bij en de vereenzelviging met het beroep te vergroten. Het gemeenschapsgevoel of de solidariteit onder studenten van een beroepsopleiding wordt verstevigd door de algemene problemen die zij in hun werk zullen tegenkomen. Wij zijn van mening dat de vorming van een 'onderzoeksgemeenschap' binnen de opleidingscontext essentieel is voor de versterking van cohesie, motivatie en engagement in de beroepspraktijk.

Professional worden: een weg zonder einde

De ontwikkeling van een professional kan worden verbeeld als een weg zonder einde. In dit verband benadrukken wij de noodzaak tot zorgvuldige verkenning van de onderling afhankelijke elementen en processen in de ontwikkeling van ethos, individuele identiteit en professionele cultuur. Iemands identiteit bestaat niet in een vacuüm en moet dan ook worden begrepen in relatie tot de omgeving en de omstandigheden, die volgens Aristoteles van invloed zijn op onze zelfperceptie, keuzes en handelingen. Mensen zijn geen onbeschreven blad wanneer zij een opleiding gaan doen of in een bepaalde praktijk binnentreden; zij zijn in een bepaalde culturele gemeenschap en omgeving gesocialiseerd, met een bijbehorend moreel besef. Een nieuwe beroepsbeoefenaar treedt de praktijk dus binnen met bepaalde waarden en overtuigingen, die vervolgens worden beproefd en omgevormd door de institutionele cultuur en het ethos dat de praktijk stuurt. Het is de cultivering van karakter in de professional, maar ook het beroepsethos, die bepaalde waarden, gedragingen en keuzes mogelijk maakt, bevordert en beloont. Zo bezien is het begrijpen en bevorderen van een meer kritische blik op de circulaire feedbackrelatie tussen beroep, praktijk en onderwijs een belangrijk aspect van ons programma van filosofisch leiderschap.

De oordelen van een professional komen bovendien niet in een vacuüm tot stand, maar zijn ontvankelijk voor de signalen van een ruimer institutioneel en professioneel ethos – cultuur, omgeving en prikkels. De waarden die iemand meebrengt en ontwikkelt tijdens zijn of haar vorming zijn een reactie op de waarden en het verhaal die worden aangeboden als onderdeel van de cultuur en omstandigheden binnen opleiding en praktijk. Wij verwijzen vooral naar de rol van het universitair onderwijs en zijn vermogen om ethische percepties van studenten ter discussie te stellen en hun kritisch oordeelsvermogen en sociale intelligentie te voeden.

Het werk van AuditFutures wil een krachtig verhaal scheppen over het accountantsberoep en de rol ervan in de hedendaagse samenleving, door zich te richten op belangrijke

fases van de af te leggen professionele weg, zoals weerspiegeld in vroege percepties, primaire vorming en levenslang leren, kwalificaties en praktijkervaring. Dit is buitengewoon relevant nu steeds meer partijen uiteenlopende mogelijkheden bieden voor vrije toegang tot het beroep aan iedereen met potentie om te slagen. Toenemende diversificatie rond het aannemen van trainees vereist een heroverweging van de huidige benaderingen van scholing en opleiding.

De professional als *moral agent* motiveren

Professionals worden op hun weg gedreven tot excellentie en engagement doordat ze het hogere doel van de beroepspraktijk begrijpen en hierdoor gemotiveerd raken. Als deel van de weg moeten professionals morele sensibiliteit ontwikkelen, evenals het vermogen zichzelf kritisch te beschouwen als een verantwoordelijk individu. Als professionals dienen zij te erkennen dat hun handelen rechtstreeks van invloed is op de maatschappij en dat de autoriteit en het vertrouwen dat zij van de samenleving ontvangen, bijdraagt aan een bepaald publiek belang. Filosoof Alasdair MacIntyre wijst erop dat professionals moeten uitgaan van een kritische visie op zichzelf als *moral agents*. Naast gevoeligheid en motivatie bezitten zij het vermogen onafhankelijk te redeneren, en kunnen zij erkennen dat ze in staat zijn om de richtinggevende normatieve criteria van hun werk te beoordelen, en dat daar ook reden toe is. Simpel gezegd moeten professionals onafhankelijke beslissingen kunnen nemen, door kritisch te staan tegenover hun eigen vooroordelen als mens en de professionele standaarden die zij volgen.

Ontwikkeling van identiteit

Van professionals wordt verwacht dat zij uitgaan van een gezamenlijk doelbesef en persoonlijke commitment, om hun ethische verantwoordelijkheid te kunnen nemen tegenover hun cliënt en de samenleving. Men kan stellen dat individuele identiteit wordt geactiveerd als mensen betrokken raken bij werk dat een hoger doel heeft en waarin zij hun invloed terugzien. Dit eigenaarschap zorgt voor intrinsieke motivatie en verlaagt het risico van ethisch falen. Wij erkennen daarbij wel dat identiteitsontwikkeling een langdurig proces is, dat in het onderwijs zijn contouren krijgt en zijn uitwerking vindt in levenslang leren en de beroepspraktijk.

Inwijding in de praktijk en organisatie-ethos

Taal is cruciaal om beginnende accountants de essentie van hun beroep bij te brengen, maar ook bij de vorming van hun eerste indrukken van de organisatiecultuur en -waarden. Studenten komen in aanraking met de essentie en het karakter van het beroep nog voordat zij toegang krijgen tot de universiteit of de praktijk. Ons onderzoek laat zien dat studenten het beroep van accountant via het onderwijs veelal op 'vakmatige en technische' wijze leren kennen. Dit leidt tot een verschraald beeld van de praktijk, en vormt met name instrumentele waarden en overtuigingen over de aard van het werk en dientengevolge over de bredere organisatiecultuur. We moeten al in het middelbaar onderwijs beginnen met het bijstellen van het verhaal over het beroep en de invloed ervan op de motivatie en interesse van studenten.

Een reflectieve praktijk opbouwen

Aandacht voor een *reflectieve praktijk* is door de Amerikaanse filosoof Donald Schön omschreven als de belangrijkste bron voor levenslange professionele ontwikkeling en verbetering. Ervaring alleen leidt niet noodzakelijkerwijs tot leren; actieve reflectie op die ervaring is essentieel. Mensen die voortdurend reflecteren op hun praktijk, blikken niet slechts terug op ervaringen, maar nemen hun emoties, handelingen en reacties in ogenschouw. Op die manier voegen zij die informatie bewust toe aan hun bestaande kennisrepertoire, en bereiken zo een niveau van inzicht in de praktijk dat verder gaat dan het volgen van technische procedures. Reflectief leren is essentieel voor het idee van organisatieleren, waardoor organisaties hun activiteiten niet alleen vernieuwen om veranderende marktomstandigheden bij te benen, maar nieuwe en betere manieren scheppen om zakelijke doelen te realiseren. Wij menen dat een meer reflectieve praktijk nodig is binnen de beroepsgroep van accountants om veerkracht en aanpassingsvermogen te ontwikkelen, maar ook voor innovatie binnen bedrijven en firma's.

Wat moet ons op die weg motiveren?

Accountants zijn terecht trots op hun ethische code, gedeelde ervaringen en gespecialiseerde vaardigheden, maar dat is niet genoeg om een professionele identiteit gestalte te geven. Ik wil die comfortabele basis dan ook ter discussie stellen, omdat die onvoldoende is voor de toekomstige professionals die willen motiveren, taken op zich nemen en leiden. Het is belangrijk om er de aandacht op te vestigen dat een beëdigd accountant zich in zijn werk moet laat leiden door karakter, kwaliteit en doelgerichtheid.

Het uit ons werk afgeleide kerninzicht is dat er behoefte is aan een diepgaander en rijker debat over wat ons tot professionals maakt. Ons werk wijst naar de complexe aard

van het beroep en het lastige probleem om de veranderende rol ervan binnen de samenleving te begrijpen.

Het doel omarmen

Ons onderzoek wees uit dat er veel onzekerheid bestaat over het maatschappelijke doel van de accountancy. Wij menen dat deze ambiguïteit negatieve gevolgen heeft gehad voor het veranderende karakter van de praktijk en de doelstellingen van onderwijs en opleiding. In gesprekken met studenten, stagiairs en professionals zagen wij veel overeenstemming over de noodzaak de samenleving te dienen, maar weinig of geen helderheid over wat dat publieke belang zou kunnen zijn. Als we studenten in onze projecten vragen naar het doel van accountancy, blijkt eveneens dat zij het bredere maatschappelijke belang van het beroep waarderen, maar dat zij niet begrijpen wat het feitelijke doel en de directe invloed ervan zijn op de grote groep stakeholders. In focusgesprekken met beroepsbeoefenaren en academici is het woord 'doel' vaak controversieel; het creëert spanning die verband houdt met verschillen in waarden en politieke voorkeuren.

Onlangs uitte het Jubilee Centre for Character and Virtues vergelijkbare zorgen. Hun uitgebreide onderzoek over 'Character Virtues in Business and Finance' verkent de motivaties van mensen die een loopbaan in de zakelijke en financiële sector nastreven, en zet de factoren op een rij die professionals uit de sector zouden kunnen helpen dan wel belemmeren bij de beeldvorming van hun praktijk als deugdelijk. Hun onderzoek wijst uit dat 'werken voor het publieke belang' minder vaak werd genoemd als motivatie dan financiële beloning. Het vooruitzicht van een baan en inzetbaarheid lijkt de voornaamste motivatie voor zowel bedrijfskundestudenten als accountancystudenten. Het genoemde rapport wijst op deze beperkte opvatting van 'succes' (met een sterke hang naar materiële beloning), en het is van belang om hier aandacht aan te schenken in verdere discussie.

Dergelijke spanningen en dubbelzinnigheden verwijzen naar de behoefte om meer normatieve debatten aan te gaan over de verschuivingen binnen het beroep, en over hoe de accountancy als praktijk zou kunnen bijdragen aan een snel veranderende maatschappij.

Deugden belichamen

Vanuit mijn achtergrond in vormgeving en beleid beschouw ik een meer antropologische en op vormgevingsdenken gerichte benadering als noodzakelijk voor het begrijpen van de veranderende maatschappelijke behoefte waarop de beroepsgroep moet reageren. Om zijn aantrekkelijkheid, relevantie, geheugen en respect te herwinnen, heeft het

beroep baat bij meer nadruk op de kwaliteiten, waarden en attitudes die het zijn leden wil bijbrengen. Het gaat niet zozeer om definiëring, maar om focus op de voorwaarden en de cultuur waarin deze deugden gedijen.

Een belangrijk aspect van deze antropologische benadering is het krijgen van meer begrip en het vormgeven van de weg naar professionaliteit – de fases waarin iemand zich bewust wordt, waarden en belangstelling ontwikkelt, en toewerkt naar de professionaliteit van een professional. De zoektocht naar het identificeren en voeden van deugden is wezenlijk, vooral in het licht van de automatisering en de snel veranderende sociaaleconomische context. Een focus op het cultiveren van kwaliteit zorgt voor duurzaamheid en weerstand in situaties waarin de technologie specifieke technische of administratieve vaardigheden mogelijk overneemt.

Naast gerichtheid op vaardigheden en kennis moet de beroepsgroep volgens ons normatieve debatten aangaan waarin men het doel en de maatschappelijke rol ervan ter discussie stelt en de deugden verkent die het beroep wil cultiveren. Dit draagt op zijn beurt bij aan planning voor de competenties en vaardigheden die mogelijk in de toekomst nodig zijn. Een rijker inzicht in en koppeling aan de behoeftes van een bredere groep stakeholders kan ons bovendien helpen bij het herdefiniëren van de reikwijdte van beroepsmatige expertise, door bepaalde competenties meer te benadrukken en andere te vervangen.

Goede professionals opleiden

Volgens mij is er veel behoefte aan krachtige nieuwe onderwijsimpulsen, gericht op de ontwikkeling van een besef van bevrijding, nieuwsgierigheid en commitment in toekomstige professionals. De veranderende aard van het accountantsberoep vraagt om een kritische opleiding, die het perspectief van de lerende verruimt door verder te kijken dan een uitmuntend niveau van technische kennis en vaardigheden, en die hem of haar ook proactief stuurt in de ontwikkeling van een begrip van het hogere doel, de waarden, het publieke belang en ethisch leiderschap.

In ons werk gebruiken wij leertheoretisch onderzoek als onderbouwing voor de stelling dat we benaderingen en methoden moeten ontwerpen die diepgaander en effectiever leren mogelijk maken. Wij beschouwen constructivistische leermethoden, democratische omstandigheden en een veelzijdige filosofische inhoud als het fundament van een krachtige leerervaring in de accountancy. Wij willen de accountancyopleiding verrijken met nieuwe instrumenten en methoden voor intensiever leren en meer gedegen kennisopbouw en identiteitsvorming.

Een krachtige vorming vereist een holistische visie op de formele en informele componenten die bijdragen aan het leren en de ervaring van professionals. AuditFutures heeft een pilotstudy gedaan naar de ‘onderzoeksgemeenschap’, een normatieve methode die het belang van kritisch denken, mentale gewoontes en karaktervorming benadrukt in de

context van accountancyopleidingen. De letteren- en filosofiecomponent en de nadruk op kritisch onderzoek van deze methode zijn ingezet om beroepsnormen te leren begrijpen en discretie in plaats van compliance te stimuleren.

De door AuditFutures geleide initiatieven zijn gebaseerd op het onderzoek en ontwerp van onderwijskundige praktijken en culturen die kunnen leiden tot excellentie, ethiek en betrokkenheid bij toekomstige professionals. Recente resultaten van onderzoek in de leertheorie laten zien dat moreel oordeelsvermogen in professionals moet worden ontwikkeld als een interpersoonlijk proces, niet als een individueel redeneerproces.

De ethische inhoud moet worden opgevat als geïntegreerd in het curriculum en de missie, zoals gecommuniceerd door de cultuur, taal, verhalen en rolmodellen van de faculteit; en door de gedeelde ervaringen die voortvloeien uit buitenschoolse activiteiten en groepsonderzoeksprojecten. In de onderwijservaring moeten zowel individuele identiteit als groepsidentiteit worden versterkt. Een cursus die iemands opvattingen over zichzelf en zijn medestudenten/collega's verandert, heeft een grotere kans van slagen dan een cursus die deze persoon slechts wil onderwijzen en kennis en vaardigheden wil aanbieden.

Het concept 'professionaliteit' moet expliciet worden onderwezen en kritisch worden besproken (door verhalen, ervaring en filosofie te integreren), met als doel het vermenselijken van de technische inhoud en het bijdragen aan de vorming van percepties, ontvankelijkheid, emoties en intuïties als onderdeel van de beroepsidentiteit. Bovendien is gebleken dat probleemgestuurd onderwijs, door de centrale gerichtheid op het oplossen van problemen, de groepscohesie versterkt en het leren stimuleert, wat van bijzonder belang is voor het ontwikkelen van sociaal-emotionele intelligentie, communicatie en motivatie bij professionals.

Positieve verhalen kunnen niet alleen een tegenwicht bieden aan negatieve aannames en bestaande problemen binnen moderne beroepen, maar kunnen ook talentvolle mensen aantrekken, en de waarden bevorderen die zij voor de toekomst nodig hebben. Wij ontwikkelen dit onder andere door ons Good Professional-project, dat zich richt op het vertellen van echte verhalen met rolmodellen van accountants uit allerlei lagen van de bevolking. Volgens ons komt het begrijpen van de aard van ons beroep neer op het stellen van de cruciale vraag: 'Wat betekent het om een goede professional te zijn?'

Door meer diepgaande discussie los te maken en zulke verhalen te ontwikkelen hopen wij inspiratie, positieve rolmodellen en morele sturing te bieden aan toekomstige professionals. Door beroepsmatige competenties, technische kennis en ethische waarden in een bredere context te plaatsen, ontstaat ruimte voor reflectie op de ontwikkeling van een beroepsidentiteit.

Ik wil graag meer professionals aanmoedigen om na te denken over het maatschappelijke doel en het intrinsiek goede dat door hun beroep wordt gediend en nagestreefd. Dit kan volgens mij de persoonlijke motivatie en ontwikkeling van zowel intellectuele

als morele deugden stimuleren die verder gaan dan het debat over technische kennis en vaardigheden. Dit heeft eveneens praktische waarde en kan individuele accountants en het beroep als geheel helpen bij het inspelen op de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie en andere technologieën, door innovatie te stimuleren en te reflecteren op de vraag hoe het beroep waarde toevoegt aan de samenleving.

Vol Vertrouwen

Therese Grohnert, Roger Meuwissen en Wim Gijselaers

'Vol verwachting klopt ons hart,
Wie de koek krijgt, wie de gard.'
Fragment uit Sinterklaasliedje

Wie vol vertrouwen een ticket voor een vliegreis koopt, of vol vertrouwen ingaat op een aanbieding in de supermarkt, spreekt de verwachting uit dat er afspraken worden nagekomen wat betreft prijs en kwaliteit van de geleverde diensten. In ons dagelijks leven hebben we door regelgeving, controle, en toezicht ervoor gezorgd dat we erop kunnen vertrouwen dat het goed zal komen als we iets kopen of investeren, of als we om professioneel advies vragen. Boosheid, frustratie en zelfs een rechtszaak aanspannen wordt daarom als volstrekt normaal beschouwd als het vertrouwen geschaad wordt. Maar aan die boosheid zit ook een andere kant. Als je niet meer kunt vertrouwen op de kwaliteit van een product of dienst, betekent dat ook dat je zelfvertrouwen schade oploopt. Want blijkbaar was je niet in staat om een accurate inschatting te maken van de kwaliteit van het product of de geleverde dienst.

Voor accountants is het maken van accurate inschattingen essentieel. Het vraagt niet alleen om veel ervaring, maar vooral om het ontwikkelen van expertise door te leren van een grote diversiteit aan ervaringen. Het lijkt een tegeltjeswijsheid, maar toch: wie alleen leert zeilen bij rustig weer, zal daaraan weinig plezier beleven als het gaat stormen.

Kennis ligt aan de basis van het maken van inschattingen. Naast scholing is leren van ervaring noodzakelijk om de benodigde kennis te verwerven. Daarbovenop is het van belang dat je leert of je kunt vertrouwen op de kwaliteit van je oordeelsvermogen. Zowel te veel als te weinig vertrouwen zijn niet goed. De kunst is om de mate van accuraatheid te combineren met een correcte mate van vertrouwen op het eigen oordeel. Het probleem is echter dat veel mensen niet goed kunnen inschatten of ze op hun eigen oordeel kunnen vertrouwen. Sterker nog, het lijkt erop dat we blind zijn voor de fouten die we zelf maken. In haar populair-wetenschappelijke boek *Being Wrong* schrijft Kathryn Schulz over 'error-blindness' het volgende:

> ... it's no wonder we have so much trouble accepting that wrongness is a part of who we are. Because we don't experience, remember, track or retain mistakes as

> a feature of our inner landscape, wrongness always seems to come at us from left field—that is, from outside ourselves. But the reality could hardly be more different. Error is the ultimate inside job. Yes, the world can be profoundly confusing; and yes, other people can mislead you or deceive you. In the end, though, nobody but you can choose to believe your own beliefs. That's part of why recognizing our errors is such a strange experience: accustomed to disagreeing with other people, we suddenly find ourselves at odds with *ourselves* (Schultz, 2011).

Vertrouwen in de professie

Accountants hebben een belangrijke publieke taak in onze samenleving. Bij wet is geregeld dat zij de boekhouding van (bepaalde) ondernemingen moeten controleren en over de uitkomsten van die controle moeten rapporteren door middel van een accountantsverklaring. Als een accountant hierbij een goedkeurende verklaring afgeeft, wil dat zeggen dat hij of zij geen grote afwijkingen heeft gevonden en dat het publiek erop kan vertrouwen dat de financiële rapportage van die onderneming voldoet aan de wet- en regelgeving. Daarom wordt gezegd dat de accountant de vertrouwensman is van het maatschappelijk verkeer.

Dat gegeven vertrouwen staat echter onder grote druk. Toezichthouder AFM stelt zich zeer kritisch op over de kwaliteit van de controles die worden uitgevoerd door accountants. De Autoriteit is van mening dat accountants te weinig oog hebben voor het publieke belang, hun oordelen onvoldoende baseren op de noodzakelijke onderliggende informatie, en niet snel genoeg zijn met het implementeren van gewenste veranderingen zoals beschreven in het zogenaamde '53-puntenplan'. Twee jaar na het opstellen van dit plan heeft de Monitoringcommissie Accountancy (MCA) vastgesteld dat weliswaar een deel van de 'harde' maatregelen is ingevoerd, zoals aangepaste incentives en veranderingen in controleprocedures, maar dat essentiële aanpassingen in de 'zachte' maatregelen (cultuur, kennis en gedrag) grotendeels uitgebleven zijn. Deze harde maatregelen kunnen beschouwd worden als een uitdrukking van weinig vertrouwen van de samenleving in het werk van accountants. Een opvallend dilemma is dat nu de 'harde' maatregelen zijn ingevoerd, er onduidelijkheid bestaat over hoe men de zogenaamde 'zachte' maatregelen moet implementeren.

De MCA constateert dat terwijl kantoren de 'harde' maatregelen omarmd hebben, hetzelfde niet gezegd kan worden over de 'zachte' maatregelen. Maatregelen in de laatste categorie zijn gebaseerd op andere aannames over waar de prikkels in het werk liggen, en welke factoren het beste uit accountants halen. De zogenaamde 'zachte' maatregelen veronderstellen dat als een werkomgeving steeds nieuwe uitdagingen biedt, accountants in staat zullen zijn om zich aan te passen, om nieuwe kennis op te bouwen en dus te leren. Dat is belangrijk, want het werk van accountants bestaat er vaak in dat ze met nieuwe, complexe of moeilijke situaties geconfronteerd worden. Als er sprake is van

nieuwe regelgeving, dan wordt dit vertaald in nieuwe procedures, en dus aanpassingen in het werk. Dat betekent in onze optiek dat nog voordat 'harde' maatregelen effect zullen hebben, accountants eerst de noodzakelijke kennis en vaardigheden moeten hebben ontwikkeld om op het verwachte niveau te presteren. Deze 'leerinvalshoek' was tot voor kort nieuw en nog vrij ongebruikelijk in het onderzoek naar accountantscontrole. Daarbij is het wel belangrijk om te weten dat deze aanpak bij andere professies al wel werd gehanteerd. Voor ons was de vraag hoe een leeromgeving – op het werk – eruit moet zien waarin een accountant kennis kan opbouwen die nodig is om een goed onderbouwd en accuraat oordeel te geven (Grohnert, 2017).

Vertrouwen op de accuraatheid van het oordeel

De afgelopen jaren heeft dit schrijversteam onderzoek gedaan naar oordeelsvorming bij accountants vanuit een leerinvalshoek. Dit was een vrij ongebruikelijke aanpak in het gangbare onderzoek naar accountantscontrole. Niet de zogenaamde harde factoren stonden centraal, maar de zachte. Startpunt voor ons onderzoek waren observaties van de AFM (2011) over het gebrek aan voldoende onderbouwde oordelen en professioneel-kritische instelling (PKI): accountants kwamen vaak te snel tot een oordeel zonder voldoende relevante informatie te verzamelen. In aansluiting daarop hebben we een reeks van studies bij accountants verricht, waarbij we hebben gekeken hoe de kwaliteit van oordeelsvorming een functie is van 1. de hoeveelheid taakervaring (uitgedrukt in jaren), 2. de mate waarin de accountants kritische ervaringen hebben opgedaan bij hun klanten (fouten in de rapportage, pogingen tot fraude), 3. hoe en welke feedback ze op hun werk krijgen, en 4. of er momenten zijn om te reflecteren over de opgedane ervaringen. Onze belangrijkste conclusie was dat deze factoren diep lijken in te grijpen in de organisatie en in de werkwijze van accountants.

Wat betreft de 'zachte' maatregelen bleek in ons onderzoek dat leercultuur, feedback en reflectie cruciaal zijn om accountants beter in staat te stellen om voldoende onderbouwde oordelen te geven. Een ondersteunende leercultuur biedt accountants de kans om hun twijfels en mogelijke fouten te bespreken met collega's en de leiding, waardoor de kwaliteit van het werk gedurende het proces kan worden verbeterd. Feedback van collega's, leiding en de klant geeft accountants essentiële houvast om de kwaliteit van oordelen te beïnvloeden en zich aan te passen aan veranderingen. Door te reflecteren op feedback en opgedane ervaring zijn accountants in staat om significant betere prestaties te leveren.

In ons onderzoek naar de effecten van de zogenaamde 'zachte' maatregelen hebben we gegevens verzameld bij 336 accountants, werkzaam in elf firma's binnen Nederland, zowel de Big-4 als de mid-tier-kantoren. Deze accountants waren afkomstig uit verschillende managementlagen (partner/directeur, manager, senior en junior) en hadden uiteenlopende werkervaring.

In het onderzoek werd altijd dezelfde procedure toegepast. Iedere accountant kreeg een representatieve casus voorgelegd, en na afloop van het beoordelen van de casus werd een vragenlijst afgenomen. Een meting duurde in totaal ongeveer één uur. De casus was gebaseerd op informatie die door een Big-4-firma was aangeleverd en bestond uit meerdere informatielagen (relevante en irrelevante informatie), over problemen dat een bedrijf had met het betaalgedrag van haar debiteuren. De accountants werd niet alleen gevraagd om een oordeel te geven over de situatie, maar tevens om aan te geven hoeveel vertrouwen men had in het gegeven oordeel.

Belangrijk om te weten is dat de casus werd aangeboden op een laptop waarbij we konden monitoren welke informatie werd opgevraagd, hoeveel tijd men daaraan besteedde, in welke volgorde men dat deed enzovoort. Na afloop werd de accountants gevraagd om een korte vragenlijst in te vullen over de aard van hun werkervaring, kritische incidenten bij klanten, hoe zij op basis van hun werk leerervaringen opdeden, hoe het management probeerde om systematisch lessen te trekken uit hun werkervaring enzovoort. Dit alles bood ons de mogelijkheid om zowel te monitoren hoe de accountants tot een oordeel kwamen als om een relatie te leggen tussen de oordeelsvorming, het aantal jaren werkervaring en hun ervaringen binnen het kantoor met feedback en leerklimaat.

Onze eerste studie was gericht op de vraag hoeveel accountants voldoende relevante informatie zouden opvragen om een oordeel te geven over de gegeven casus. Figuur 1 bevat de uitkomsten van onze eerste analyse. Op het eerste oog is het opvallendste resultaat dat ongeveer 46% van de accountants een accuraat oordeel geeft. Daarna valt op dat ongeveer 51% van de accountants een oordeel geeft zonder alle daarvoor benodigde informatie te hebben opgevraagd. Uiteraard gaven deze uitkomsten aanleiding tot veel vervolgvragen. We vroegen ons af of er een relatie bestond tussen functieniveau en accuraatheid van het oordeel. Waren het vooral de jongere accountants die fouten had-

		Accuraatheid Oordeelsvorming	
		Inaccuraat	Accuraat
Relevante Informatie	Nee	31% (N=105)	18% (N=59)
	Ja	31% (N=76)	29% (N=96)

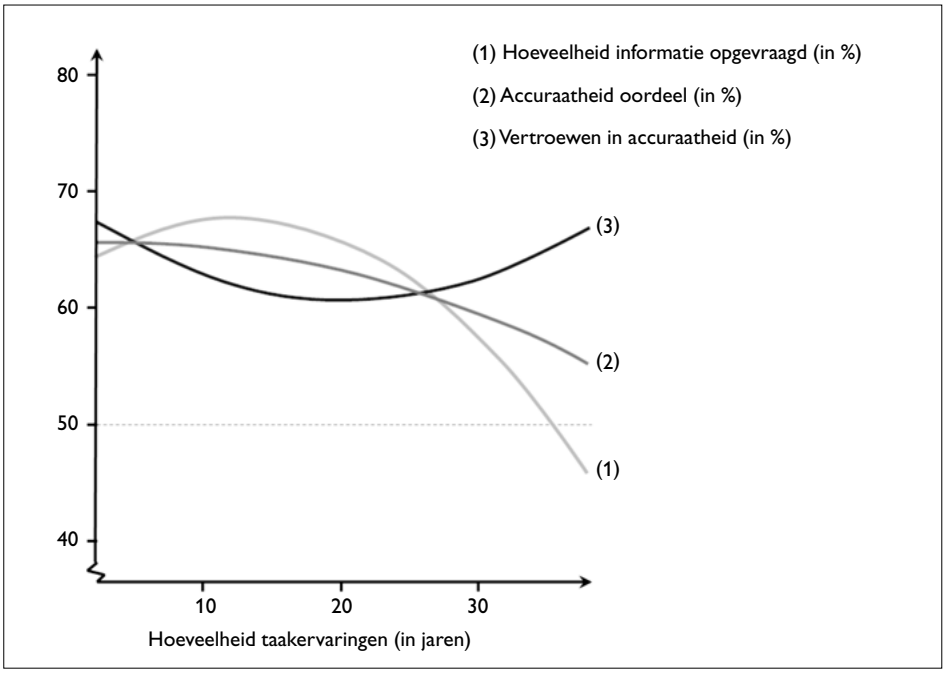
Figuur 1: Accuraatheid oordeel en gebruikte informatie

den gemaakt? Hadden we bijvoorbeeld rekening gehouden met de kenmerken van de individuele accountants (leeftijd, geslacht, functieniveau, kantoor, vestiging)? Was het misschien zo dat sommige vestigingen binnen een firma afwijkend scoorden, of werden vergelijkbare patronen over de vestigingen gevonden? Kortom, deze resultaten vroegen om nadere analyse, en aldus geschiedde.

Vertrouwen op kennis

Op basis van de uitkomsten van de eerste analyse zijn we begonnen met een reeks vervolganalyses, waarin we onderzochten welke factoren konden verklaren in welk kwadrant in de figuur de accountants geplaatst werden. Daarbij keken we naar de rol van taakervaring, het leerklimaat op de werkplek en de cultuur van feedback en reflectie. Daarnaast onderzochten we of demografische kenmerken een rol speelden: geslacht, vestiging en PKI-training.

In eerste instantie analyseerden we de rol van taakervaring en de kwaliteit van het oordeel (wel/niet gebaseerd op het opvragen van voldoende informatie). De eenvoudigste vraag was of accountants met meer taakervaring ook accuratere oordelen gaven op basis van voldoende informatie. Vervolgens bekeken we of het geven van een accuraat oordeel gepaard ging met meer of minder vertrouwen. Figuur 2 laat een aantal mechanismen zien die bepalen hoe ervaring ten grondslag ligt aan de kwaliteit van oordeelsvorming.



Figuur 2: Het verband tussen de hoeveelheid taakervaring, de hoeveelheid opgevraagde informatie, accuraatheid en vertrouwen in de eigen accuraatheid.

Curve 1 laat zien dat meer ervaring gerelateerd is aan het minder opvragen van informatie. Curve 2 geeft aan dat meer ervaring resulteert in een daling van de accuraatheid . Curve 3 laat zien dat terwijl minder informatie wordt opgevraagd en er sprake is van een lagere accuraatheid, het vertrouwen over de eigen accuraatheid toeneemt.

Wat betreft het geven van accurate oordelen lagen de piekprestaties bij accountants met tussen de vijf en elf jaar ervaring. Deze groep accountants verzamelde de meest adequate set aan informatie bij het vormen van een oordeel, gaf het meest accurate oordeel en was zich het meest bewust van de kwaliteit van het geleverde werk. Opmerkelijk was dat deze groep ook de beste inschatting kon maken over het eigen oordeelsvermogen. Onze aandacht werd echter getrokken door de groep accountants met meer dan elf jaar werkervaring. Het lijkt erop dat een verband bestaat tussen het aantal jaren taakervaring en de kwaliteit van het gegeven oordeel. Door naar het verloop van de drie curves in hun onderlinge samenhang te kijken wordt duidelijk dat toenemend vertrouwen op het eigen oordeel gepaard gaat met een afnemende accuraatheid van dat oordeel. Op zichzelf genomen is het verloop van curve 3 niet problematisch, want uiteindelijk vertelt ervaring je wat je moet doen, en vertrouwen staat je toe om het te doen ('experience tells you what to do; confidence allows you to do it', Stan Smith). Het wordt echter een probleem als het verloop van curve 3 wordt bekeken in samenhang met curve 1. Een hoger vertrouwen in de accuraatheid van het oordeel gaat gepaard met het bestuderen van minder informatie. Tegelijkertijd neemt de kwaliteit van het oordeel af.

We vroegen aan verschillende accountants of ze op papier wilden zetten of ze veel of weinig vertrouwen hadden in hun oordelen, en hoe ze de aard van hun werk kwalificeerden (complex of simpel, gemakkelijk of moeilijk, voorspelbaar of onvoorspelbaar enzovoort). Dat leverde opmerkelijke resultaten op. We kwamen inderdaad enkele accountants tegen die bijna nooit twijfelden. Maar er waren ook accountants die twijfelden of hun oordeel wel altijd gerechtvaardigd was. Zo merkte een manager op: 'Meestal moet ik onvoorspelbare problemen oplossen. Oordelen is moeilijk, omdat ik niemand om me heen heb met voldoende ervaring om me uit te dagen.' Een senior vertelde: 'Voor sommige beslissingen die we nemen in het auditproces neem ik besluiten die onvoldoende doordacht zijn. In plaats van instrumenten te gebruiken voor de besluitvorming maak ik gebruik van mijn gezonde verstand.'

Mede door de uitkomsten van de gesprekken met accountants zijn we op zoek gegaan naar wat noodzakelijk is in het werk van accountants om ze beter te laten leren van hun ervaring. De curves in figuur 2 leidden tot de vraag of de curves onafhankelijk waren van het type werkervaring. Als je kijkt naar accountants met een gelijk aantal jaren taakervaring, dan kijk je in eerste instantie naar de gemiddelde score op de curves. Veel interessanter is om te analyseren of accountants binnen een groep met een soortgelijke taakervaring verschil vertonen wat betreft de mate waarin men leert van hun ervaringen. Een belangrijk resultaat was dat we een groep accountants vonden bij wie het vertrouwen in het oordeel wel in overeenstemming was met de kwaliteit van het oordeel. Dat

was een belangrijk resultaat, want we ontdekten ook dat deze groep accountants ook vertegenwoordigd was bij de accountants met meer dan elf jaren taakervaring. Het is dus onvoldoende om alleen rekening te houden met het aantal jaren taakervaring om te begrijpen of het zelfvertrouwen in overeenkomst was met de kwaliteit van het oordeel. De onderliggende factor was of accountants kritische ervaringen hadden opgedaan die het verband bepaalden tussen hun zelfvertrouwen en het kwaliteit van hun oordeel. Onder 'kritische ervaring' verstonden wij dat een accountant potentiële fraude bij de klant ontdekte, of er sprake was van het vertraagd aanleveren van informatie, of dat er bepaalde conflicten waren in de relatie tot de klant of in de verkregen informatie. Uiteindelijk trokken we de conclusie dat accountants die in de afgelopen drie jaar één of meer kritische ervaringen hadden opgedaan, beter onderbouwde oordelen gaven. Bovendien zagen we bij deze groep dat het vertrouwen waarmee men het oordeel afgaf in overeenstemming was met de kwaliteit van het oordeel.

Deze uitkomst was een indicatie dat het opdoen van kritische ervaringen wellicht de sleutel is om de relatie tussen (het leren van) taakervaring, het zelfvertrouwen en de kwaliteit van het oordeel beter te begrijpen. Het spreekwoordelijke 'een gewaarschuwd mens telt voor twee' leek zich hier te tonen. In onze vervolgstudies hebben we vervolgens bewijs gevonden voor het belang van 'zachte' maatregelen, zoals het leerklimaat op kantoor, de rol van feedback en de vraag of een kantoor momenten inbouwt in het werk waarop men kan reflecteren over ervaringen bij klanten. Onze resultaten lieten bijvoorbeeld zien dat junior accountants die werkten op een kantoor met een positief leerklimaat hun supervisors eerder om advies vroegen dan juniors die niet op een dergelijk kantoor werkten. We vonden ook dat een positief leerklimaat gerelateerd was aan hogere PKI-scores. Het hebben van een hoge PKI was niet zozeer een eigenschap van individuele accountants, maar hing ervan af of de werkomgeving van de accountant in kwestie die PKI stimuleerde. Bovendien ontdekten we dat de mate van PKI geen voorspeller was voor het geven van een accuraat oordeel.

Terug naar figuur 1. We zagen daarin dat een relatief grote groep accountants geen accuraat oordeel gaf. Stel dat we deze groep een herkansing zouden geven. Dat wil zeggen dat we hun de mogelijkheid bieden om de casus opnieuw te bekijken, en we helpen ze daarbij door instrumenten te geven die in theorie de kwaliteit van het oordeel positief bevorderen. Geven ze dan in de herkansing een beter oordeel of niet? We onderzochten deze vraag bij junior accountants die een inaccuraat oordeel over de casus hadden gegeven. Aan het einde van de meting kregen ze te horen dat hun manager tekortkomingen in hun oordeel had geconstateerd en dat ze de mogelijkheid kregen om hun oordeel te herzien. We gaven één groep alleen een checklist (dat zou je kunnen zien als een 'harde' maatregel), terwijl we een andere groep daarnaast vragen stelden die reflectie stimuleerde (een 'zachte' maatregel). Een derde groep kreeg ten slotte alleen te horen dat we fouten hadden geconstateerd, met het verzoek om de casus opnieuw te beoordelen.

Het resultaat was dat de groep die de casus opnieuw mocht doen, zonder verdere

feedback, in tweede instantie geen beter oordeel gaf. De groep die een checklist kreeg, liet eveneens geen verbetering zien, maar deze groep vertoonde opeens een significant hoger vertrouwen in hun oordeel. Voor ons is dit een indicatie dat 'harde' maatregelen die ingrijpen op procedures geen garanties vormen voor succes; misschien werken ze zelfs averechts, omdat de nieuwe procedure een illusie van zekerheid verschaft. Daarmee past deze uitkomst in het debat dat accountants voeren over de negatieve effecten van *compliance*: de vinkjes zijn gezet, maar we weten dat er in essentie geen verbetering in het werk is opgetreden. Maar het belangrijkste resultaat was dat accountants die vragen hadden gekregen die hun hielpen over de casus te reflecteren, significante verbeteringen lieten zien. Onze conclusie was dat juist de combinatie van 'hard' en 'zacht' het verschil maakte. Op zichzelf is dit geen vreemd resultaat; je moet eerst zelf het proces van de beoordeling begrijpen alvorens incentives je prikkelen om het beter te doen. In al onze studies hebben we vervolgens ontdekt dat de zogenaamde 'zachte' interventies de variantie in de kwaliteit van oordelen en PKI voor meer dan 30% verklaarden.

Last but not least nog enkele interessante resultaten. Deze komen voor sommigen misschien niet geheel onverwacht, maar ze verdienen toch enige aandacht. In de eerste plaats bleek dat vrouwelijke accountants lagere beoordelingen gaven van het leerklimaat in het kantoor. Ze waren ook gevoeliger voor de impact van hun supervisors op hun werkbeleving. Van belang is dat vrouwelijke accountants in de kwaliteit van hun oordeel niet verschilden van de mannen. In de tweede plaats vonden we significante verschillen tussen vestigingen binnen kantoren wat betreft de perceptie van het leerklimaat. Dat is een indicatie dat leercultuur veel meer het resultaat lijkt te zijn van de vestiging dan van het kantoor. Op zichzelf een interessant gegeven, want dat betekent dat deze verschillen ook door het management beïnvloedbaar zijn. Ten slotte nog een interessant feit over PKI. We vonden dat accountants die recentelijk (dat wil zeggen maximaal een jaar voordat ze aan ons experiment meededen) een PKI training hadden gedaan, geen significant beter oordeel gaven dan degenen die dat niet hadden gedaan. Opmerkelijk is dat men een fout oordeel met beduidend meer zelfvertrouwen gaf dan degenen die niet de PKI-training hadden gevolgd. En, niet onbelangrijk, men verzamelde ook minder informatie.

Vertrouwen in een goede afloop

Aan het begin van dit essay schreven we over het zoeken naar alternatieven voor de zogenaamde 'harde' maatregelen. Eén van die alternatieven hebben we onderzocht: het gebruik van checklists om fouten te vermijden. Ons onderzoek liet zien dat als jonge accountants fouten hadden gemaakt bij de beoordeling, en ze in tweede instantie de mogelijkheid kregen om de casus opnieuw te beoordelen met behulp van een checklist, er geen verbetering werd gevonden in de kwaliteit van het oordeel. Wel was er een ander effect: terwijl het oordeel niet veranderde, werd het nu met meer vertrouwen gegeven.

Al onze resultaten wijzen erop dat het accountantsberoep geholpen kan worden door meer gebruik te maken van alle ervaring die binnen de kantoren aanwezig is. Dat biedt goede kansen om van deze ervaringen te leren en ze om te zetten in kennis die kan worden toegepast in het werk. Kantoren kunnen structurele veranderingen in het werk doorvoeren om leidinggevenden in het werk te stellen om kennisdeling te bevorderen, en door kleine interventies in de interne processen in te bouwen die accountants de mogelijkheid bieden om kritisch te leren kijken naar aspecten van hun werk. We hebben vertrouwen in een goede afloop, want we kwamen veel herkenning en erkenning tegen bij de bespreking van ons onderzoek met accountants. Misschien dat het fragment uit het Sinterklaasliedje aan het begin van dit essay een goede richting aangeeft bij invoeren van 'harde' en 'zachte' maatregelen: eerst de koek en daarna pas de gard.

Referenties:

Grohnert, T. (2017). *Judge|Fail|Learn: Enabling auditors to make high-quality judgments by designing effective learning environments*. Academisch Proefschrift, Maastricht University.

Schulz, K. (2011). *Being Wrong. Adventures in the Margin of Error*. London, UK: Portobello Books.

Vanuit een verstevigde basis de publieke functie vervullen

Interview met Marco van der Vegte

Margreeth Kloppenburg

Marco van der Vegte (RA) werkt sinds 1986 bij Deloitte als openbaar accountant, zowel in Nederland als op de kantoren op Curaçao en in New York. De afgelopen vierenhalf jaar was hij verantwoordelijk voor een veranderingsproces bij Deloitte om de kwaliteit te verbeteren. Een gesprek over hoe dat proces is verlopen en of 'accountant zijn' nog een professie is.

U heeft de afgelopen vierenhalf jaar leidinggegeven aan het veranderingsproces dat moest leiden tot een verbeterde controlekwaliteit bij de accountantstak van Deloitte. De AFM noemt een aantal van de werkwijzen als best practices *in hun laatste rapport. Hoe hebben jullie dit aangepakt?*

'Allereerst moesten we accepteren dat de kwaliteit die we leverden en die weliswaar voldeed aan onze eigen standaarden, onvoldoende was in de ogen van onze externe stakeholders, waaronder de toezichthouders. Die bewustwording gaf aanvankelijk natuurlijk allesbehalve een prettig gevoel. We gingen van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam. In de jaren 2013 en 2014 hebben we de kwaliteit van iedere externe accountant beoordeeld door de inspectie van hun dossiers. Daar hebben we een separaat reviewteam voor opgericht, om zo de onafhankelijkheid en objectiviteit te waarborgen die nodig is om een goed oordeel te kunnen vellen over het werk van deze collega's, en ook om van deze interne inspecties te leren en aan verdere kennisontwikkeling te doen. Dit reviewteam is daarvoor opgeleid door onze organisatie in de Verenigde Staten. Door uit te gaan van de hoge standaarden die daar worden aangehouden en onze verwachting dat dit ook de lat van onze eigen toezichthouder zou zijn, konden we bepalen hoe hoog we de lat moesten leggen. Vervolgens keken we in die dossiers hoe we die standaarden toepasten in onze controlepraktijk. En in alle eerlijkheid, op een aantal gebieden deden we te weinig werk of was het niet professioneel-kritisch genoeg. We steunden soms te gemakkelijk op bepaalde data. De standaarden zijn dus niet zozeer gewijzigd, als wel onze interpretatie ervan.'

Die hoge lat, kon iedereen daaraan voldoen?

'We hebben de afgelopen jaren afscheid moeten nemen van een flink aantal accountants. Daarbij gingen we niet over één nacht ijs. Aan de eerste inspectie waren bijvoorbeeld geen consequenties verbonden; deze werd uitgevoerd om aan iedereen te laten zien waar de lat zou komen te liggen. We hielpen daarna collega's door gerichte begeleiding, dat was puur maatwerk. We keken daarbij ook naar hun houding en gedrag. Een accountant die zei: 'Het zal allemaal wel, jullie snappen het niet' kreeg een andere vorm van begeleiding dan een die het wel meteen oppikte. We hebben een jaar de tijd genomen om mensen de kans te geven de kwaliteit van het werk op het beoogde niveau te krijgen en hebben daarna opnieuw een dossierinspectie uitgevoerd. Veel collega's haalden het vereiste niveau, maar niet allemaal. Dat waren natuurlijk geen vrolijke gesprekken. Op zo'n moment tast je diep in het zijn van deze individuen. Zij moeten een afweging gaan maken: heeft het zin om hiermee door te gaan? Heb ík zin hiermee door te gaan? Het is sowieso confronterend als je er door een diepgaande analyse achter komt dat een deel van de praktijk de belangrijkste standaarden onvoldoende of onjuist toepast. Het schortte aan vakinhoudelijke kennis, en professionals gingen in hun werk af op hun eigen ervaring en inschattingsvermogen. Ik zeg daarmee niet dat dat niet goed zou zijn, maar je moet die afwegingen wel kunnen verantwoorden in je controledossier. Daar hoort bij dat je op een toereikende manier controle-informatie verzamelt en daarbij professioneel-kritisch bent.'

Is het afdoende om de lat met zo'n verbeteringstraject omhoog te brengen op het niveau van internationale regulering ?

'Wat erbij hoort, is dat je vanuit deze verstevigde basis je publieke functie vervult. Kijk, er zijn grenzen aan wat je kunt doen als accountant. Het is onnozel te veronderstellen dat je elke fraude kunt opsporen. Sommige managementfraudes zijn ongelofelijk moeilijk te detecteren. Ik heb dat ook zelf ondervonden. Er zijn heel wat mensen die achteraf gezien heel goed kunnen oordelen over wat je had moeten doen. Dan denk ik: ga maar eens in de schoenen van desbetreffende accountant staan! Dat irriteert me. We hebben als beroep ook wel heel veel bagger over ons heen gekregen. Deels hadden we dat zeker aan onszelf te wijten, we waren wellicht wat ingeslapen, maar nu zijn we echt wel wakker. Het geeft ook veel trots om je werk te bezien vanuit die publieke functie. Het is relevant, en het is veel meer dan een *compliant* dossier opbrengen. Natuurlijk, als je je werk goed doet, heb je dat dossier op orde. Dat is de basis, je hygiëne. Maar die publieke rol vervullen, met je team samenwerken en dan een goede audit neerzetten, dat is mooi werk. Wij als Deloitte zeggen: doe dat met lef, trots en vertrouwen. Lef door tegen klanten te zeggen dat je het ergens niet mee eens bent of een relatie opzeggen of niet aannemen als je geen capaciteit hebt. We besteden nu 40 tot 50 procent meer tijd

aan klanten, een enorme tijdsinvestering. We stimuleren mensen om kritiek te uiten en anderen te consulteren als zij twijfelen. De jongste assistent moet kunnen vragen: doen we dit wel goed? Dan komt het erop aan dat je als manager de tijd neemt om hem of haar uit te leggen waarom we A of B doen, in plaats van simpelweg te zeggen: 'Laat maar, doe nou maar wat ik zeg.' We zijn ons er weer veel bewuster van geworden hoe al die factoren invloed hebben op ons product, de accountantscontrole.'

Kunt u een concreet voorbeeld noemen waarmee het voor buitenstaanders ook voorstelbaar wordt dat er zaken beter gaan?

'Een mooi voorbeeld is de verplichting die wij als accountants hebben om bij een vermoeden van fraude een WWFT[1]-melding te doen. Dus bij verdachte transacties, geldstromen die niet goed uitgelegd kunnen worden. In onze analyse zagen wij dat er kantoren waren die geregeld dit soort meldingen deden, maar ook kantoren waar dit nooit voorkwam. Toen hebben we onze *deputy compliance officer*, die verantwoordelijk is voor de meldingen, op pad gestuurd om met collega's te gaan praten over hun portefeuilles en mogelijke signalen van fraude. Ook hebben we managers gevraagd de *compliance officer* te helpen bij het maken van zo'n melding. Daardoor begrepen ze beter wat het inhield. Een halfjaar later zagen we inderdaad meer meldingen. Veranderen is ook voor een groot deel structureren, organiseren en verifiëren. Komt er nu uit wat ik voor ogen had? Onze toezichthouder, de AFM, heeft onze veranderaanpak (plan, do, act, check) ook genoemd als een goed praktijkvoorbeeld om gestructureerd te veranderen.'[2]

Hoe leer je als accountant dat je in het publieke belang werkt?

'De beste leerschool voor een jonge accountant op dit punt is dat hij tegen een flinke fraude aanloopt, of een andere situatie waarin je er als accountant moet staan. Dat heb ik zelf ook mogen ervaren. Je ervaart dan waarom het zo belangrijk is dat je altijd op je *qui-vive* moet zijn, ook bij een reguliere controle. En bij echt alarmerende signalen moet je er staan, met je kantoor, met je collega's. Dat eergevoel zijn we aan het terughalen, dat leeft nog steeds. Vanuit dat gevoel kunnen we ook weer trots zijn op ons vak. Ik denk dat we het besef waarvoor we ons werk primair doen in de jaren negentig wat waren kwijtgeraakt. We waren meer *corporate* dan dat we een professie hadden: flink uren maken, declarabel zijn en dan is de partner weer blij. Maar ik denk dat we dat professionele besef weer helemaal hebben teruggebracht door te hameren op onze publieke taak. We reali-

1 WWFT: Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme.
2 AFM Rapport OOB-accountantsorganisaties deel I *Uitkomsten van onderzoeken naar de implementatie en borging van verandertrajecten bij de* OOB*-accountantsorganisaties en de kwaliteit van wettelijke controles bij de Big 4-accountantsorganisaties*

seren ons dat we het werk goed moeten doen, wat de impact is van ons werk op de samenleving en dat je er als accountant moet staan op de momenten dat het erop aankomt. Zelf denk ik dat het werk daardoor ook weer leuker wordt. Als je kijkt naar de indicatoren van goede kwaliteit van het controlewerk, dan zie je een accountant die diepgaand betrokken is bij zijn klant, een team dat met grondige kennis als een echt team opereert, dus ook met aandacht voor de *soft controls* in een team, dat ze de dynamiek en bedrijfsmodel van een organisatie doorzien, risicoanalyses maken en dan gericht aan de slag gaan. Ik blijf dat erg leuk vinden, je krijgt een direct kijkje in de keuken van zo'n organisatie.'

Deloitte opereert wereldwijd. Hoe kijken ze over de grens naar jullie veranderingsdrift?

'Ze zien dat wij te maken hebben met een heel actieve politieke omgeving en een actieve toezichthouder. Klanten ervaren het zelf als ze zich in Nederland aan de poort melden. We zijn selectief in het aannemen van klanten. We kijken naar de risico's die aan de opdracht verbonden zijn, wat de geldstromen zijn en of we die begrijpen; kortom: willen we dit wel doen? En hebben we ook de juiste mensen om dit te doen, en krijgen we voldoende middelen? Sommige klanten geven ons niet de middelen, doordat ze niet willen betalen voor wat wij moeten doen om ons werk goed te doen. Dan beginnen we er niet meer aan, dat is echt veranderd. Ondertussen zien we ook dat in andere landen de lat omhooggaat en dat het hele netwerk aan het opschalen is. Dus in die zin wordt het gemakkelijker en hoeven we niet meer zoveel uit te leggen als in het begin. Maar ook hier intern hebben we wel met dilemma's geworsteld. Deloitte heeft een grote adviespraktijk met *IT auditors*, *risk advisory* en *tax*. Die adviespraktijk is hard gegroeid, terwijl wij als controlepraktijk fors investeerden in deze kwaliteitsslag. Dit heeft een grote impact gehad op onze marges, die met bijna 30% zijn gedaald. Maar nu klimmen we wel weer wat omhoog.'

Hoe kijkt u nu naar de stappen die u de afgelopen jaren heeft gezet?

'Er is een heel treffend filmpje van Deloitte Australië, waar ze het hebben over de "*audit cave*". In dat filmpje zie je een auditteam aan het werk, waarbij de accountants de hele dag voorovergebogen achter de computer zitten. Dat is niet hoe het moet. Klanten zeggen dan terecht: ze komen die kamer niet eens uit! Daar moet je je bewust van zijn. Loop weer door het bedrijf, doorgrond de processen en praat met mensen. Dat is het leukste wat er is, en het is bovendien de basis voor een goede controle. Ik hoop dat we de weg terug daar naartoe hebben gevonden. In 2013 en 2014 was het echt een *perfect storm*: de kwaliteit moest omhoog, de verplichte kantoorroulatie, nieuwe regelgeving rond de VIO die echt ingewikkeld was. Toen zag je dat de werkdruk te hoog was en dat het een uitputtingsslag werd. We nemen nu gemiddeld meer mensen aan, besteden meer

uren per dossier en zijn kritischer in het aannemen van klanten. Dat zie je trouwens over de gehele linie, ook bij de kleinere kantoren. Bedrijven moeten dus ook aan de bak om überhaupt een accountant bereid te vinden hun controle te doen. De nieuwe *corporate governance code* is daar behulpzaam bij. Bedrijven begrijpen dat ze hun interne risico- en beheersingssystemen op orde moeten krijgen.'

Wat maakt dit vak tot een professie?

'Toen onze club in de jaren tachtig een jubileum vierde, presenteerden we een boekje met verhalen van accountants. Het heette *Een beroep als geen ander*, met zo'n cliché plaatje erbij van een belangrijke directeur van een bedrijf wachtend op zijn accountant, die natuurlijk werd afgebeeld met een slecht zittend pak. Ik kan me nog steeds goed vinden in die titel. Het besef dat je als accountant een belangrijke rol hebt, die uniek is binnen dit systeem. Het is een leuke combinatie: het toevoegen van vertrouwen en het dienen van het publieke belang, de interactie met het bedrijf dat je controleert en de externe stakeholders, zoals de aandeelhouders. En dan de juiste, kritische vragen stellen. Het plezier van ons vak zit wat mij betreft in de rol die je als accountant hebt. Toegankelijk, zodat de klant zegt: ik snap wat je hebt gedaan, en je hebt me ook verrast door iets toe te passen in je controle waar ik mee geholpen ben, je bent extra kritisch geweest op die punten die ertoe doen of je hebt inzichten verschaft, of feedback over processen die ertoe doen. En ook de momenten waarop er wellicht iets aan de hand is, waar de klant of het toezichthoudend orgaan actie op moet ondernemen. Dat tijdig zien en aan de bel trekken, die timing goed hebben, daar kan ik van genieten. Het interne overleg, samen optrekken en ook de gesprekken waarbij er nog disputen bestaan maar die je wel weet op te lossen, daar heb ik ook veel plezier aan. Zeker als je zo'n gesprek voert en daarbij de relatie weet te behouden.'

'Overigens zie ik klanten niet alsof ze van de externe accountant zijn. Ze kiezen voor Deloitte, het zijn portefeuilles van Deloitte. Ik kan mijn werk niet doen zonder mijn team en mijn collega-experts. Ik werk met veel plezier samen met jongere teamleden. Ze zijn razendsnel in het zoeken van informatie, hebben oog voor detail, doorgronden snel een bedrijfsproces of zien gaten in een bepaalde weergave. Dat is een kracht die ik graag benut. Dus hoewel ik vind dat ik een professie heb, is het eigenlijk logischer als we de onze controleverklaring niet langer ondertekenen als individuele professional, maar als kantoor.'

Drie beelden van jonge accountants over hun beroep

Gjalt de Graaf, Antoinette Rijsenbilt en Job van Exel

De AFM constateerde onlangs dat de grote accountantskantoren de kwaliteit van hun wettelijke controles niet op orde hebben, en dat het doorvoeren van veranderingen om de kwaliteit te verbeteren te langzaam gaat. Welke dilemma's een accountant ervaart, wat de morele implicaties hiervan zijn en wat als mogelijke oplossingen worden gezien, hangt af van wat de accountant verstaat onder goed vakmanschap. In ons onderzoek vonden wij grote verschillen in hoe jonge accountants tegen hun beroep aankijken en de dilemma's die zij in de praktijk ervaren. Dit heeft implicaties voor opleiding en regulering.

Zoals in dit boek duidelijk wordt, ligt de accountancysector door een reeks van spraakmakende incidenten al een aantal jaren onder een vergrootglas. Uit onderzoek van de toezichthouder in 2014 bleek dat de kwaliteit van de jaarrekeningencontrole door accountantskantoren in bijna de helft van de gevallen 'onvoldoende' was (AFM 2014).

Incidenten in de accountancysector zijn vaak onderwerp van gesprek omdat van de accountant verwacht wordt dat hij dienstbaar is aan de maatschappij. Théodore Limperg, de grondlegger van het Nederlandse accountantsvak, beschreef de accountant als 'de vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer' (Wielaard 2008). Het interessante aan accountants is echter dat ze meerdere heren dienen, die soms uiteenlopende belangen hebben. Ze hebben de publieke verantwoordelijkheid om de boekhouding van soms rijke en invloedrijke organisaties naar behoren te controleren. Maar ze worden ingehuurd en betaald door deze zelfde organisaties, die zo hun eigen verwachtingen van accountants kunnen hebben. Daarnaast hebben accountantskantoren, en accountants binnen deze kantoren, ook nog eigen belangen, zoals marktaandeel, winst of carrière. Deze verschillende belangen, en soms ook verplichtingen of gepercipieerde verwachtingen, kunnen uiteraard conflicteren. Als er zoveel verschillende partijen betrokken zijn – de samenleving, de klant, de werkgever, collega's, carrière, het eigen geweten, om er maar een paar te noemen –, is een belangrijke vraag dan de volgende: *waar liggen de loyaliteiten van accountants, en welke dilemma's ervaren zij?*

Om hier inzicht in te krijgen hebben wij onderzocht welk beeld accountants van hun beroep hebben. Welk concept van goed vakmanschap accountants hanteren, is moreel van belang, want het geeft indicaties over hoe ze beslissingen nemen, en welke dilem-

ma's en waardenconflicten ze daarbij ervaren (De Graaf 2011, De Graaf 2016). Dit onderzoek komt daarmee tegemoet aan de wens van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) voor meer diepgaande oorzakenanalyse voor de incidenten in de accountancysector, aansluitend bij een benadering gericht op intrinsieke motivatie. We hebben ons gericht op de nieuwste lichting accountants, namelijk accountancystudenten. Zij kunnen ons vertellen over keuzes en dilemma's die junior accountants momenteel ervaren in de dagelijkse praktijk.

Aanpak

In deze bijdrage willen we zoals gezegd het beeld vaststellen dat accountancystudenten hebben van hun eigen beroep. Een methode die bij uitstek geschikt is voor het in kaart brengen van subjectiviteiten over een onderwerp, en de overeenkomsten en verschillen daartussen, is de Q-methodologie. Dit is een gemengde kwalitatief-kwantitatieve methode, die een wetenschappelijke basis biedt voor de systematische studie van subjectiviteit (Watts and Stenner 2012, Brown 1980, 1993). Het heeft met kwalitatief onderzoek gemeen de wijze van ontwerp van de studie, de opzet van de dataverzameling en de manier van beschrijving van de resultaten. De dataverzameling bestaat uit interviews met een gericht geselecteerde groep respondenten van beperkte omvang; mits goed geselecteerd volstaat dit voor het identificeren van de subjectiviteiten over een onderwerp, maar er kunnen geen uitspraken worden gedaan over de verdeling ervan in de populatie. Een belangrijke overeenkomst met kwantitatief onderzoek is dat de kern van het interview bestaat uit een taak waarin respondenten een verzameling stellingen rangschikken, en het gebruik van factoranalyse om respondenten te groeperen die deze stellingen op een vergelijkbare manier hebben gerangschikt. Dit zijn niet vooraf door de onderzoeker geconstrueerde groepen, maar groepen die in werkelijkheid al bestaan en aldus voortkomen uit de empirische data (De Graaf and Van Exel 2009). Q-methodologie wordt veel gebruikt voor exploratief onderzoek van subjectiviteit (d.w.z. visies, meningen, voorkeuren), zoals onderzoek naar de verschillende en botsende loyaliteiten van topambtenaren (De Graaf 2011) en de klantconcepties van managers van de drie grootste Nederlandse banken (De Graaf 2003). De resultaten van Q-studies zijn geen logisch door de onderzoeker geconstrueerde clusters; de gevonden clusters komen voort uit de empirische data; ze zijn *operant*. Q-methodologie kan karakteristieken van een onderzoekspopulatie aantonen, onafhankelijk van de verdeling van deze karakteristieken in de populatie – precies wat wij met onze onderzoeksvraag beogen. In tegenstelling tot surveys, die patronen van variabelen opleveren, levert de Q-methodologie patronen van mensen op.

De oorspronkelijke bron voor Q-methodologie is Stephenson (1953), en binnen de sociale wetenschappen is Brown (1980) een klassieker. Watts en Stenner (2012) schreven een meer recent en zeer toegankelijk boek over de methode.

In een Q-studie wordt aan respondenten een verzameling statements over een be-

paald onderwerp voorgelegd die representatief zijn voor de belangrijkste aspecten van het te onderzoeken fenomeen. De accountancystudenten hebben in ons onderzoek 45 stellingen gerangschikt (zie appendix 1). Deze stellingen komen voort uit literatuur op het gebied van vakmanschap en integriteit in de accountancy (VRC 2014, Karssing and Jeurissen 2008, Timaniau and Berghman 2009) en open interviews met acht accountants en opleiders over deze onderwerpen. Het verzamelde materiaal leverde 138 stellingen op, die we hebben gecategoriseerd aan de hand van de vijf fundamentele beginselen voor het handelen van accountants die worden onderscheiden in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, namelijk professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en vertrouwelijkheid. Binnen elk van deze vijf categorieën is het verzamelde materiaal vervolgens vergeleken, samengevoegd en tekstueel bewerkt tot een beperkt aantal stellingen die representatief zijn voor het betreffende materiaal. De uiteindelijke verzameling bevatte in totaal 45 stellingen, zoals 'Accountants weten wat goed en fout is, daar hebben zij geen wet- en regelgeving voor nodig', 'De loyaliteit van een accountant moet meer bij de klant liggen dan bij de maatschappij', en 'Het streven naar de laagste prijs gaat nog wel eens ten koste van het vakmanschap' (zie appendix 1 voor de volledige verzameling stellingen). Voor aanvang van het onderzoek is het onderzoeksmateriaal met een aantal accountants (n = 6) getest op volledigheid en duidelijkheid.

Normaal gesproken worden respondenten bij een Q-studie niet random geselecteerd, maar op theoretische gronden, op kenmerken waarvan aannemelijk is dat deze gerelateerd zijn aan verschillende gezichtspunten, zodat de kans dat alle bestaande gezichtspunten worden meegenomen wordt geoptimaliseerd. Brown (1980, p. 192) zegt hierover: 'all that is required are enough subjects to establish the existence of a factor for purposes of comparing one factor with another. What proportion of the population belongs in one factor rather than the other is a wholly different matter and one which Q technique as such is not concerned.' We hebben er bij deze studie voor gekozen om studenten van accountancyopleidingen aan onze eigen universiteiten te onderzoeken, de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam. Studenten van de postinitiële opleiding accountancy van de Erasmus School of Accountancy & Assurance (ESAA) zijn door docenten van de opleiding via e-mail uitgenodigd om aan dit onderzoek deel te nemen. De e-mail bevatte informatie over het doel van het onderzoek en een link naar een online vragenlijst, geprogrammeerd en verwerkt door CentERdata. De studenten van de Vrije Universiteit zijn aan het begin van een college mondeling verzocht deel te nemen. Uiteindelijk hebben 27 studenten aan het onderzoek deelgenomen (tabel 1). Zoals gezegd is een representatieve steekproef voor deze Q-studie niet van belang; wel dat er respondenten vertegenwoordigd zijn die voldeden aan de kenmerken waarvan wij verwachtten dat ze mogelijk samenhingen met verschillen in beeld van het beroep van accountant, namelijk geslacht, opleidingslocatie, de motivatie om accountant te worden en de huidige werkomgeving (zie tabel 1).

Tabel 1 Kenmerken respondenten

Kenmerk		Waarde
Leeftijd (gemiddelde, bereik)		27.3 (22-55)
Geslacht (% vrouw)		22.2
Universiteit (% VU Amsterdam)		40.7
Motivatie (%) [a]	- afwisselend beroep	25.9
	- goede kans op een goede baan	29.6
	- past bij mijn kwaliteiten	7.4
	- uitdagend beroep	37.0
Werkgever (%)	- Big 4-kantoor	66.7
	- middelgroot accountantskantoor (≥ 20 accountants)	14.8
	- klein accountantskantoor (< 20 accountants)	11.1
	- overheid	7.4

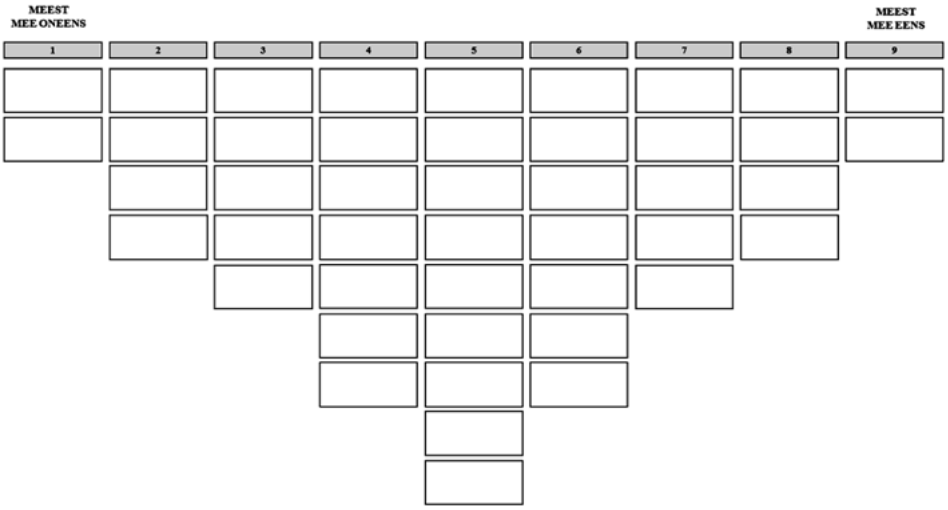
Noot: niet genoemd: aanzien van het beroep, beloning, familietraditie, roeping.

Door het rangschikken van de stellingen geven respondenten hun mening over de verzameling stellingen, waardoor hun individuele gezichtspunt zichtbaar wordt. Stephenson noemde de Q-methodologie een inversie van de conventionele factoranalyse, omdat het personen correleert in plaats van testitems. Als ieder individu volstrekt unieke voorkeuren zou hebben, zouden hun rangschikkingen van de items – hier stellingen – niet correleren. Als er echter significante clusters van correlaties bestaan, kunnen ze door een factoranalyse worden geïdentificeerd en vervolgens beschreven worden als gemeenschappelijke gezichtspunten.

De respondenten werd gevraagd de stellingen te rangschikken volgens een quasinormale distributie (zie figuur 1). Deelnemers hebben de 45 stellingen eerst doorgelezen en verdeeld in drie stapels ('eens', 'oneens' of 'neutraal'). Vervolgens hebben ze, per stapel, alle stellingen gerangschikt in het schema, waarbij ze de twee stellingen waar zij het 'het meest mee eens' waren uiterst rechts hebben neergelegd (voor een score van +4), en de twee waar zij het 'het meest mee oneens' waren helemaal links (voor een score van -4). Na het rangschikken van alle stellingen hebben de respondenten een schriftelijke motivatie gegeven bij de stellingen die ze in kolom 1 ('meest mee oneens') en 9 ('meest mee eens') hebben geplaatst, de stelling 'Een goed accountant is ...' aangevuld, en een aantal vragen over henzelf en hun opleiding beantwoord. Deelnemers hebben gemiddeld 26 minuten besteed aan het rangschikken van de stellingen en het beantwoorden van de aanvullende vragen.

In de analyse zijn de 27 rangschikkingen van de stellingen aan een factoranalyse onderworpen (Centroid-extractie gevolgd door Varimax-rotatie). Deze analyse leidde tot drie factoren/groepen. Voor elke factor is een geïdealiseerde rangschikking berekend, die weergeeft hoe een respondent die een lading van 100% op de factor zou hebben, de 45 stellingen zou hebben gerangschikt. Vervolgens zijn de drie geïdealiseerde rangschikkingen geïnterpreteerd, met behulp van de kwalitatieve data van betreffende respondenten, en beschreven als hun beeld op het beroep accountancy. Hierbij is allereerst

gekeken naar de *typerende* stellingen voor een factor, de stellingen met een hoge positieve of negatieve score in de geïdealiseerde rangschikking, en vervolgens naar de *onderscheidende* stellingen, die in de geïdealiseerde rangschikking van een factor een statistisch significant andere score hebben dan in de andere factoren.



Figuur 1 Schema voor rangschikken stellingen

Bevindingen

Uit de analyse komen drie coherente beelden van een goede accountant naar voren. Een regelgedreven beeld met de accountant als bewaker van het maatschappelijke belang, een meer door waarden gedreven beeld met een centrale rol voor de eigen principes van de accountant, en een beeld dat kritisch is op huidige praktijk, waarin de bezorgdheid over de druk op accountants en belangenconflicten centraal staan. Deze beelden worden hieronder in meer detail beschreven.

Samenleving en regels

In het regelgedreven beeld op het vakmanschap van de accountant ligt de loyaliteit van de accountant bij de samenleving; deze studenten zijn het sterk oneens met de stelling 'De loyaliteit van een accountant moet meer bij de klant liggen dan bij de maatschappij.' Zij vinden dat wanneer zij constateren dat een klant immoreel bezig is, het hun plicht is om dit te rapporteren aan de aandeelhouders of een ander toezichthoudend orgaan. Voor hen zijn wetten en regels nodig, en zij ervaren deze niet als beperkend. Zo zijn ze het bijvoorbeeld oneens met de stellingen 'Accountants weten wat goed en fout is, daar hebben zij geen wet- en regelgeving voor nodig', 'Wet- en regelgeving beperken accountants om hun vak goed uit te oefenen', en 'Ik heb geen wet- en regelgeving nodig, maar de accountancysector heeft er wel baat bij.'

Accountants met dit beeld van goede accountancy zijn het het meest eens met de stellingen 'Objectiviteit is een belangrijke waarde voor accountants' en 'Integriteit is een belangrijke waarde voor accountants.'

Persoonlijke waarden en klantbetrokkenheid

Accountancystudenten die meer door persoonlijke waarden gedreven worden, vinden eveneens dat objectiviteit en integriteit belangrijke waarden zijn, maar staan negatiever tegenover (meer) wetten en regels. Zo zijn ze het oneens met de stellingen 'De maatschappij is beter af met strenge wet- en regelgeving voor de accountancysector' en 'Wet- en regelgeving en niet eigen principes moeten leidend zijn in het werk van accountants', en zijn ze het juist wel eens met 'Wet- en regelgeving beperken accountants om hun vak goed uit te oefenen.' Daarnaast staan ze neutraal tegenover de stelling 'Ik ben als accountant bereid de wet te breken als ik denk dat dat het beste is.'

In dit beeld van een goede accountant zijn niet zozeer wetten en regels belangrijk voor goed functioneren, als wel de waarden en normen van de accountant zelf. Deze studenten zijn het niet eens met de stelling dat accountants hun eigenbelang nog weleens boven dat van de klant of van de maatschappij stellen. Deze accountants vinden niet dat zij net als dokters en advocaten een (morele) eed zouden moeten afleggen, en ook niet dat accountants die wet- en regelgeving overtreden individueel strafrechtelijk vervolgd moeten worden. Eén van de accountants met dit beeld stelt: '*Blijft een vak met veel grijs* [sic] *gebieden. Je kan deze niet zwart op wit zetten in wat wel of niet kan. Hierbij is het van belang dat principes hoog gehouden worden.*'

Contact met de klant is belangrijk voor deze studenten. Ze zijn het eens met de stelling 'Een accountant moet betrokken zijn bij het bedrijf en de wensen van de klant' en oneens met de stelling 'Afstand tot je klant is belangrijk om een goed accountant te kunnen zijn.'

Tijdsdruk en belangenconflicten

Accountants die zich zorgen maken over tijdsdruk en belangenconflicten zijn het het meest eens met de stellingen 'Efficiëntie en zorgvuldigheid botsen nog wel eens in de accountancysector' en 'Het streven naar de laagste prijs gaat nog wel eens ten koste van het vakmanschap.' Eén van de studenten licht toe: '*Momenteel voeren tijds- en budgetdruk de boventoon. Dit zal moeten veranderen om de controlekwaliteit op een voldoende niveau te krijgen.*'

Deze studenten zien dat accountants veel druk ervaren. Ze zijn het oneens met de stelling 'Als een opdracht van mijn werkgever conflicteert met mijn geweten, dan voer ik deze niet uit' en 'Wanneer een klant immoreel bezig is, is het de plicht van de accountant om dat te rapporteren aan de aandeelhouders/het toezichthoudend orgaan.' Tegelijkertijd zijn ze het eens met 'Het omgaan met lastige keuzes wordt sterker beïnvloed door de werkgever dan door gedrags- en beroepsregels.'

Deze studenten zijn kritisch op hun beroepsgroep en de huidige uitoefening van hun vak. Ze vinden dat accountants over het algemeen een goed besef hebben van wat juist

is, maar dat in de praktijk van alledag andere keuzes worden gemaakt. Zo stellen accountants hun eigenbelang nog weleens boven dat van de klant of de maatschappij en spelen belangenconflicten met klanten een rol. Eén van hen stelt: '*In de praktijk is zichtbaar dat belangenconflicten wel degelijk een grote rol spelen. Dit geldt voornamelijk bij klanten in de* MKB-*sector (grote familiebedrijven, organisaties met* DGA-*structuur)*.'

Dat de studenten worstelen met de huidige praktijk komt onder andere helder naar voren wanneer ze aangeven niet bereid te zijn de wet te breken als ze denken dat dat het beste is, en vinden dat afstand tot de klant belangrijk is om een goed accountant te kunnen zijn.

Consensus

Over een aantal stellingen was er consensus tussen alle deelnemende accountancystudenten. Zij waren het erover eens dat objectiviteit een belangrijke waarde is voor accountants, dat communicatieve vaardigheden belangrijk zijn voor een accountant, en dat een accountant van nature sceptisch en enigszins wantrouwend moet zijn. Zij waren het ook veelal oneens met de stellingen 'Gedrags- en beroepsregels hebben geen invloed op het beperken van misstanden, alleen wet- en regelgeving werkt' en 'Er is weinig interne controle binnen accountantskantoren.'

In de figuur hieronder zijn de woorden uitgebeeld die het meest werden gebruikt bij het aanvullen van de zin 'Een goed accountant is ...'; hoe groter het woord is afgebeeld, des te vaker het werd genoemd. De volledige lijst van aanvullingen is opgenomen in appendix 2.

Figuur 2 Een goed accountant is...

Discussie

Uit de drie beschrijvingen komt duidelijk naar voren dat jonge accountants grote verschillen vertonen in hoe zij tegen hun beroep aankijken en welke dilemma's zij daar in de huidige praktijk bij ervaren. Dit is relevante kennis voor hun opleiders, de collega's met wie ze samenwerken, de kantoren en klanten voor wie ze werken en de toezichthoudende instanties. Immers, dergelijke beelden van het beroep zijn niet slechts ideeel. Fletcher (1993) heeft al laten zien dat de bereidwillige en praktische toewijding van ambtenaren aan de objecten van hun loyaliteit hun gedrag beïnvloedt, vooral door het stellen van prioriteiten in het werk. De beelden zijn dus ook moreel van belang, want ze tonen hoe accountants zich opstellen en gedragen in hun beroepsuitoefening (De Graaf, 2005; De Graaf, 2003). Welke dilemma's een accountant ervaart, wat de morele implicaties hiervan zijn en wat als mogelijke oplossingen worden gezien, hangt af van wat men verstaat onder goed vakmanschap. De relevantie van deze inzichten worden benadrukt door recente bevindingen van de AFM (AFM 2017, NRC 2017).

Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of deze beelden van jonge accountants veel verschillen van die van accountants die langer in het vak zitten. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de relatieve invloed van opleiding en beroepspraktijk. Vakmanschap kan maar beperkt via boeken en colleges worden aangeleerd (Sennett 2008). Hoe je een 'goede accountant' wordt, leer je voor een groot deel in de praktijk en is daarom contextafhankelijk. De Graaf (2003) constateerde bijvoorbeeld dat de opleiding van diergeneeskundestudenten weinig invloed had op de morele posities van dierenartsen, maar eerder bestaande posities verstevigde. Klamer en Colander (1987) kwamen tot dezelfde conclusies bij hun studie naar economiestudenten. Als de beroepspraktijk inderdaad een dusdanig belangrijke invloed heeft op de vorming van accountants, dan heeft dit uiteraard implicaties voor hun opleiding. Het is dan van belang dat er ook in de werkomgeving aandacht is voor wat men – als individuele accountant, als kantoor, als klant, als toezichthouder, als samenleving – verstaat onder goed vakmanschap, en reflecteert op de dilemma's die dit met zich meebrengt in de dagelijkse praktijk. Het beeld van het beroep heeft ook belangrijke implicaties voor regulering, en dan vooral de vraag of dit binnen de sector of extern geregeld moet worden.

Referenties

AFM. 2014. Uitkomsten onderzoek kwaliteit wettelijke controles Big 4-accountantsorganisaties.

AFM. 2017. Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht.

Brown, S. 1980. *Political Subjectivity: Applications of Q-Methodology in Political Science*. New Haven/London: Yale University Press.

Brown, S. 1993. "A Primer on Q methodology." *Operant Subjectivity* 16 (3/4):91-138.

De Graaf, G. 2016. *Conflciterende waarden in academia*. Amsterdam: Inaugural lecture Vrije Universiteit Amsterdam.

De Graaf, G. 2003. *Tractable Morality. Customer Discourses of Bankers, Veterinarians and Charity Workers*. Rotterdam: Erim.

De Graaf, G. 2011. "The Loyalties of Top Public Administrators." *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (2):285-306. doi: 10.1093/jopart/muq028.

De Graaf, G, and Van Exel, J. 2009. "Using Q Methodology in Administrative Ethics." *Public Integrity* 11 (1):63-78.

Karssing, E., and R. Jeurissen. 2008. "De VCR beroepscode, moreel beraad en moresprudentie." MCA 3:27-33.

Klamer, A., and D. Colander. 1987. "The Making of an Economist." *Economic Perspectives* 1 (2):95-111.

NRC. 2017. "Voorthobbelen door accountants kan nu echt niet meer." 28 juni.

Sennett, Richard. 2008. *The Craftsman*. London: Penguin Books.

Stephenson, W. 1953. *The Study of Behaviour: Q-technique and Its Methodology*. Chicago: University of Chicago Press.

Timaniau, Y., and L. Berghman. 2009. "Informeel klantcontact bij de Bih 4-organisaties." *Organisatie en Management* 85 (juli-augustus).

VRC. 2014. "De VRC gedragscode."

Watts, S., and P. Stenner. 2012. *Doing Q Methodological Research. Theory, Method and Interpretation*. Los Angelos: Sage.

Wielaard, N. 2008. "Accountant moet leren kijken naar wat de maatschappij bezighoudt." *de Accountant* 30 oktober.

Appendix 1: Volledige lijst van stellingen

Categorie	Stelling
Professionaliteit	1. Net als dokters en advocaten zouden accountants een (morele) eed af moeten leggen.
	2. Managers van accountantskantoren kunnen beter kritische vragen stellen dan zich sterk richten op richtlijnen en regels.
	3. De maatschappij is beter af met strenge wet- en regelgeving voor de accountancysector.
	4. Professionaliteit is een belangrijke waarde voor accountants.
Integriteit	5. Wet- en regelgeving en niet eigen principes moeten leidend zijn in het werk van accountants.
	6. Accountants weten wat goed en fout is, daar hebben zij geen wet- en regelgeving voor nodig.
	7. Wet- en regelgeving beperken accountants om hun vak goed uit te oefenen.
	8. Ik heb geen wet- en regelgeving nodig, maar de accountancysector heeft er wel baat bij.
	9. Accountants stellen hun eigenbelang nog weleens boven dat van de klant of van de maatschappij.
	10. Voor een goede carrière moet de accountant loyaal zijn aan zijn werkgever.
	11. Ik ben als accountant bereid de wet te breken als ik denk dat dat het beste is.
	12. Gedrags- en beroepsregels nemen de verantwoordelijkheid voor lastige keuzes weg bij individuele accountants.
	13. Gedrags- en beroepsregels hebben geen invloed op het beperken van misstanden, alleen wet- en regelgeving werkt.
	14. Accountants hebben een goed besef van wat juist is, maar in de praktijk van alledag worden andere keuzes gemaakt.
	15. Integriteit is een belangrijke waarde voor accountants.
	16. Als een opdracht van mijn werkgever conflicteert met mijn geweten, dan voer ik deze niet uit.
	17. Accountants die wet- en regelgeving overtreden moeten individueel strafrechtelijk vervolgd worden.
	18. Accountancyopleidingen moeten naast de technische vaardigheden van het vak ook ethiek onderwijzen.
	19. Er moet in de accountancyopleidingen meer aandacht worden besteed aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van accountants.
	20. Soms moet je onethische dingen doen voor een klant. Als jij het niet doet, dan doet een concurrent het wel.
	21. Het omgaan met lastige keuzes wordt sterker beïnvloed door de werkgever dan door gedrags- en beroepsregels.

Categorie	Stelling
Objectiviteit	22. Lastige keuzes worden sterker beïnvloed door discussie in de praktijk dan door wet- en regelgeving.
	23. De loyaliteit van een accountant moet meer bij de klant liggen dan bij de maatschappij.
	24. Ik stel liever de klant teleur dan dat ik iets door de vingers zie, zelfs als dat mij of mijn werkgever geld kost.
	25. Wanneer een klant immoreel bezig is, is het de plicht van de accountant om dat te rapporteren aan de aandeelhouders/toezichthoudend orgaan.
	26. Belangenconflicten met klanten spelen nauwelijks een rol in de accountancysector.
	27. Objectiviteit is een belangrijke waarde voor accountants.
	28. Een accountant moet betrokken zijn bij het bedrijf en de wensen van de klant.
	29. Een accountant moet van nature sceptisch en enigszins wantrouwend zijn.
	30. Afstand tot je klant is belangrijk om een goed accountant te kunnen zijn.
	31. Betrokkenheid bij de klant en onafhankelijkheid zijn geen tegenstelling. Sterker nog, ze versterken elkaar.
Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	32. Wet- en regelgeving gaan ten koste van de productiviteit van accountants.
	33. Zolang het binnen wet- en regelgeving valt, is de belangrijkste taak van de accountant om de wensen van de klant te vervullen.
	34. De adviserende rol van de accountant gaat ten koste van de objectiviteit.
	35. Zorgvuldigheid is een belangrijke waarde voor accountants.
	36. Efficiëntie en zorgvuldigheid botsen nog wel eens in de accountancysector.
	37. Een accountant moet doen wat juist is en zich niet laten leiden door tijds- en budgetdruk.
	38. Een accountant moet niet moeilijk doen over details maar zorgen dat het op hoofdlijnen juist is.
	39. Het streven naar de laagste prijs gaat nog wel eens ten koste van het vakmanschap.
	40. Communicatieve vaardigheden zijn belangrijk voor een accountant.
	41. De bedrijfscultuur binnen de accountancysector is autoritair.
	42. Er is weinig interne controle binnen accountantskantoren.
	43. Men moet elkaar meer vertrouwen binnen accountantskantoren.
Vertrouwelijkheid	44. Een accountant die zijn geheimhoudingsplicht schendt moet daar hard voor worden gestraft.
	45. Vertrouwelijkheid is een belangrijke waarde voor accountants.

Appendix 2: Aanvullingen gegeven op 'Een goed accountant is ...'

- altijd integer.
- bereid zijn rug recht te houden in lastige situaties.
- een integer, intelligent, deskundig, redelijk en realistisch iemand.
- een kritische beroepsuitoefenaar die goed kan communiceren met de klant en het team.
- een persoon met een rechte rug, die kwaliteit belangrijk vindt.
- een vertrouwenspersoon.
- een vertrouwenspersoon: deskundige op het gebied van controle van financiële administratie die aan wet- en regelgeving voldoet; goed communiceert; een sterk analytisch vermogen heeft; risicoanalyse uitvoert met bijbehorende mitigerende maatregelen.
- eerlijk.
- heeft een professioneel kritische instelling.
- iemand die de wet- en regelgeving in ogenschouw houdt, meedenkt met de klant en ethisch handelt.
- iemand die zich focust op de controle.
- in alle opzichten integer en professioneel.
- integer, eigenwijs, kritisch.
- integer, objectief, vakbekwaam, zorgvuldig, betrouwbaar, vertrouwend en handelt professioneel.
- integer, onafhankelijk en vakbekwaam.
- integer, professioneel en objectief.
- een kritisch en nieuwsgierig persoon, met een tikkeltje eigenwijsheid. Hij weet een goede jaarrekeningcontrole uit te voeren op basis van gezond 'boerenverstand' met inachtneming van wet- en regelgeving. Hij is communicatief goed vaardig, zodat hij goed met de klant kan communiceren inzake de controle en dingen 'gedaan' krijgt van de klant, zonder dat deze dat ervaart als onnodige aanpassingen of 'op de vingers getikt worden'.
- kritisch en vakbekwaam.
- kritisch, communicatief, integer, een teamspeler, inhoudelijk en commercieel sterk.
- onafhankelijk en staat in dienst van de samenleving.
- onafhankelijk in wezen en in schijn.
- onafhankelijk, integer en deskundig en laat zich niet leiden door commerciële druk.
- onafhankelijk, integer en vertrouwelijk.
- professioneel, objectief, kritisch, zorgvuldig en heeft kennis van zaken.
- professioneel.
- een vertrouwenspersoon, een specialist.

Deel VI

Denkrichtingen

Vertrouwen in accountants

Frédérique Six

Accountants vervullen een belangrijke publieke rol in de samenleving. Het huidige systeem van een beschermde beroepsgroep die als commerciële partij met wettelijke afnameverplichting opereert, is echter alleen houdbaar als het 'contract' met de samenleving voldoende wordt nageleefd. Accountants moeten dus voldoende competent zijn en de benodigde integriteit hebben – commitment to a service ethos – om partijen in het economische verkeer in redelijke mate zekerheid te verschaffen over de betrouwbaarheid van jaarrekeningen van ondernemingen of instellingen. Zij moeten al hun expertise en professionaliteit inzetten voor het publieke belang. Alleen dan zal de samenleving bereid blijven om aan accountants de wettelijke bescherming en wettelijke verplichting toe te vertrouwen. En daarvoor moeten accountantsfirma's én de individuele accountants hard aan het werk.

Accountants vervullen een belangrijke publieke rol in de samenleving. Door het verschaffen van 'zekerheid' over de getrouwheid van de jaarrekening van organisaties, zorgen zij ervoor dat partijen elkaar voldoende vertrouwen om met elkaar zaken te durven doen. Vertrouwen is de smeerolie van sociale en economische relaties binnen een samenleving. Samenlevingen waarin burgers meer vertrouwen hebben in anderen zijn welvarender (Fukuyama, 1995). Accountants spuiten smeerolie in de economische relaties binnen de samenleving die anders stroef zouden verlopen. Dit werkt echter alleen als partijen in het economisch verkeer accountants en hun oordeel vertrouwen.

Het systeem waarin de accountant zijn publieke rol vervult, staat ter discussie. De maatschappelijke ontevredenheid is groot over de constructie waarbij de accountant als commerciële ondernemer een publieke taak vervult, gebaseerd op een wettelijke verplichting om een accountantsverklaring te krijgen. Het vertrouwen in accountants staat onder druk. De afgelopen jaren zijn maatregelen ingevoerd in de hoop het systeem te verbeteren.

Deze ontwikkelingen in de accountancy zijn niet uniek; veel beroepsgroepen in de (westerse) wereld maken deze ontwikkeling van tanend vertrouwen door. In dit essay laat ik zien hoe vertrouwen in beschermde beroepsgroepen en hun maatschappelijke rol conceptueel te begrijpen is en laat ik zien dat wat accountants meemaken niet uniek is. Ik presenteer inzichten uit onderzoek naar *public professions*[1], laat zien welke patronen te herkennen zijn in de reacties op de invoering van externe regulering, en toon de effecten

op de kwaliteit van de dienstverlening. Op basis hiervan formuleer ik drie aandachtspunten voor accountants als zij hun rol als *guardian of trust*[2] in het economisch verkeer willen waarmaken.

Vertrouwen in beschermde beroepsgroepen

In zijn algemeenheid is de speciale positie van beschermde beroepsgroepen (zoals accountants, notarissen en zorgverleners) gebaseerd op twee fundamenten: hun unieke expertise en hun commitment om het publieke belang te dienen (Evetts, 2006). Dit ging lang goed, tot enkele decennia geleden steeds meer beroepsgroepen onder maatschappelijke druk kwamen te staan omdat de waarden die beroepsbeoefenaars aanhingen steeds minder breed maatschappelijk aanvaard werden. Ook accountants hebben deze ervaring. Deze waardenconflicten ontstonden op twee verschillende wijzen. Ten eerste is meer bekend geworden over het daadwerkelijke gedrag en de normen van beroepsbeoefenaars. In de media worden incidenten breed uitgemeten, en dan met name die waarin persoonlijke belangen het wonnen van professionele of maatschappelijke belangen (bijvoorbeeld het hoofdkantoor van KPMG). En zelfs waar zich zware uitglijders voordeden door individueel wangedrag, straalden zij uit naar de hele beroepsgroep en riepen zij vragen op over diens zelfreinigend vermogen.

Ten tweede leiden maatschappelijke en culturele veranderingen tot, onder andere, een 'pech-moet-weg'-mentaliteit[3], die met name het werk voor *guardians of trust* zoals accountants moeilijker heeft gemaakt en leidt tot de vraag: '*Who guards the guardians*?' (Shapiro, 1987, p. 645).

Beschermde beroepsgroepen

Beschermde beroepsgroepen krijgen wettelijke bescherming omdat het beroep vereist dat de beoefenaar een lange opleiding volgt om de benodigde kennis en expertise te vergaren. Dit maakt het legitiem om de beroepsgroep af te schermen van markt- of bureaucratische regels (Evetts, 2006). Beroepsgroepen organiseren zelf hun opleiding, standaarden van goed werk en kwaliteitsbeheersingssystemen (inclusief tuchtrecht). Minstens zo belangrijk, maar vaak onderbelicht, is de normatieve socialisering tijdens de opleiding en *training-on-the-job*, zodat een gezamenlijke identiteit en waarden ontstaan en besluitvorming van beroepsbeoefenaars plaatsvindt op basis van de professionele ethische code (Evetts, 2006).

1 Dit hoofdstuk leunt sterk op Six (2017).
2 Shapiro (1987).
3 Een mentaliteit waar geen pech meer wordt geaccepteerd; 0% risico, 100% zekerheid wordt verwacht.

In het functionalistische model voor beroepsgroepen is vertrouwen in de beroepsgroep het antwoord op het probleem van de sociale *control* van professioneel werk: beroepsgroepen, individuele beroepsbeoefenaars en hun beroepsverenigingen spreken met de samenleving af dat zij de benodigde competentie en integriteit leveren in ruil voor het vertrouwen van de samenleving ('*commitment to a service ethos*'; Rueschemeyer, 1983, p. 44).

Vertrouwen

Vertrouwen is aan de orde als je afhankelijk bent van het handelen van iemand anders om iets te bereiken wat belangrijk voor je is, terwijl je diens handelen niet kunt controleren, noch met zekerheid kunt voorspellen. Je vertrouwt iemand als je positieve verwachtingen hebt; dan durf je de *leap of faith* te maken en zul je handelen alsof die onzekerheid en kwetsbaarheid er niet zijn. Maar vertrouwen is niet blind; je blijft alert, om je gedrag eventueel aan te passen aan wat zich vervolgens ontvouwt (Möllering, 2006). Tevens besef je dat 100% zekerheid niet bestaat.

Een vertrouwensrelatie bestaat conceptueel uit drie onderdelen: Truus (1) vertrouwt Roy (2) met betrekking tot iets (3). Een aandeelhouder (Truus) vertrouwt het bestuur van een organisatie (Roy) met het management – strategie en operationele aansturing – van de organisatie, opdat zij binnen de wet- en regelgeving een zo hoog mogelijk rendement maken (iets). Voordat Truus besluit om Roy wel of niet te vertrouwen, beoordeelt zij zijn betrouwbaarheid, waarbij zij onderscheid maakt in kunnen (competentie) en willen (intentie). Truus verzamelt daarvoor relevante informatie.

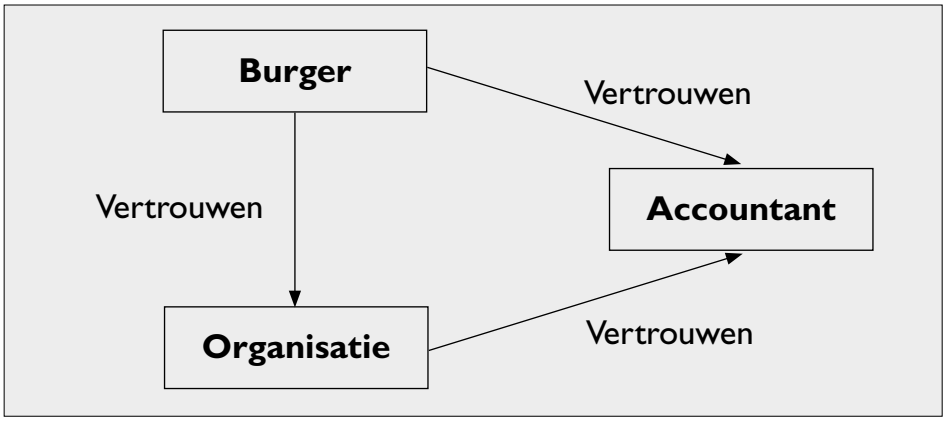
In het economisch verkeer is het wat de competentie betreft relevant wat de financiële positie is van de andere partij. De jaarstukken en het bestuursverslag geven op dit punt belangrijke informatie. De balans geeft een indruk van de financiële gezondheid en daarmee over de continuïteit. In het bestuursverslag wordt ook een beeld geschetst over de verwachte toekomstige prestaties en uitdagingen/risico's. Maar hoe betrouwbaar is die informatie?

Ziedaar de rol van de accountant. Hij geeft een oordeel over de getrouwheid van de jaarstukken. De gebruikers van accountantsverklaringen – zoals financiers (aandeelhouders, obligatiehouders, banken), leveranciers en klanten – gebruiken die informatie vervolgens, samen met andere informatie, om te beslissen of zij wel of niet zaken willen doen met de onderneming en onder welke voorwaarden.[4]

Hoe kunnen wij die accountantsrol goed begrijpen in vertrouwenstermen? Dit kan aan de hand van het vertrouwen-via-derde-partijen-mechanisme (*third-party role trust*;

4 Over de intentie van de organisatie in het economisch verkeer kan de accountant niets toevoegen via de accountantsverklaring, noch over de technische competentie van de organisatie (bijvoorbeeld kwaliteit van de vrachtwagens van een vrachtwagenfabrikant).

Nooteboom, 1999) en de vertrouwensdriehoek (Six & Verhoest, 2017). Dit mechanisme werkt als volgt: stel, Truus moet beslissen of zij Roy voldoende kan vertrouwen om de interactie aan te gaan, zoals financier worden. Zij heeft echter onvoldoende informatie om gefundeerd positieve verwachtingen te hebben, dus ze durft de sprong niet te wagen. Nu vertrouwt zij Jan, en Jan zegt dat hij de jaarrekening van Roy heeft gecontroleerd en die informatie vertrouwt. Die extra informatie is voor Truus voldoende om wel de sprong te wagen en Roy te vertrouwen. Want Truus' vertrouwen in Jan maakt dat zij het Jan's oordeel volgt. Dus als Jan Roy vertrouwt, zal Truus Roy ook vertrouwen; en als Jan Roy wantrouwt, zal Truus Roy ook wantrouwen. Dit is hoe de vertrouwensdriehoek werkt (Figuur 1). Als burgers accountants vertrouwen, en een accountant zegt dat de jaarrekening van de organisatie betrouwbaar is, helpt dat de burger om de organisatie te vertrouwen.



Figuur 1: Vertrouwensdriehoek voor accountants

Accountants helpen dus de samenleving om met meer vertrouwen te functioneren. Zij dragen bij aan het verkleinen van risico's van burgers in economische relaties. De accountant geeft een oordeel over de betrouwbaarheid van de financiële informatie die de onderneming publiceert.

Belangrijk hierin is dat accountants geen 100% zekerheid kunnen geven, maar dat is wel vaak de maatschappelijke verwachting: ondernemingen met een accountantsverklaring horen volgens het publiek niet failliet te gaan. Accountantscontroles kunnen echter niet altijd bewust verhullende fraude opsporen; zij kunnen het fraudeurs wel moeilijker maken, en dat is een belangrijke maatschappelijke meerwaarde. Ook zullen nog steeds (menselijke) fouten gemaakt worden, ondanks alle compliancesystemen.

Het *third-party trust* mechanisme werkt zolang Truus (de burger) de derde partij, Jan(de accountant), vertrouwt. Zodra Truus Jan niet vertrouwt, zal zij het oordeel van Jan over Roy niet meewegen in haar oordeel of zij Roy wel of niet kan vertrouwen.

Maar hoe weet de burger of zij de accountant kan vertrouwen als zij hem niet kent? Als zij alleen maar het fenomeen accountant als rol kent? In de vertrouwensliteratuur wordt het vertrouwen in beroepsgroepen zoals accountants gezien als *role-based trust*

(Kramer, 1999). Het is moeilijk om iemand die je niet kent te vertrouwen, maar je kunt wel vertrouwen hebben in het systeem van professionele sociale beheersing (*control*) die het gedrag van die individuele beroepsbeoefenaar stuurt. Net zoals je de ambulanceverpleegkundige niet kent als je na een verkeersongeval op straat ligt, maar je vertrouwt het uniform en de expertise en waarden waar dat voor staat.

Overheidsreactie op dalend vertrouwen in beroepsgroepen

Niet alleen bij accountants, maar ook bij andere beroepsgroepen begon enkele decennia geleden het systeem van professionele sociale beheersing te piepen en te kraken. Vertrouwen in autoriteiten, *role-based trust*, werd minder vanzelfsprekend. Over het algemeen was de tevredenheid over de competentie van beroepsgroepen onverminderd hoog, maar rezen er vragen over de normen en waarden.

In een kwalitatieve meta-analyse naar de effecten van overheidsmaatregelen die getroffen zijn om het dalende vertrouwen in beroepsgroepen te keren, zijn twee patronen te onderscheiden (Six, 2017). Het eerste, dominante patroon kenmerkt zich door conflict tussen toezichthouders[5] en beroepsbeoefenaars. Er is sprake van een machtsstrijd tussen beroepsbeoefenaars die ruimte claimen voor zelfregulering en een toezichthouder die externe regulering van het handelen van beroepsbeoefenaars oplegt uit naam van het publieke belang. De regulering wordt door de beroepsgroep ervaren als wantrouwen in de beroepsgroep. De intrinsieke motivatie van professionals daalt, en het nieuwe regime leidt hooguit tot meer administratieve lasten en ritualistische compliance. Voor zover de onderzoeken ook keken naar effecten op de kwaliteit voor cliënten, was geen duidelijke verbetering zichtbaar, en soms zelfs een verslechtering, zoals hogere risico's, lagere clienttevredenheid en minder innovatie (Six, 2017). In dit patroon wordt de relatie tussen vertrouwen en regels/beheersing (*control*) ervaren als substituten: hoe meer je vertrouwt, des te minder je beheerst, want vertrouwen in de beroepsgroep betekent de ruimte geven en niet ingrijpen. En hoe meer je beheerst, des te minder je vertrouwt, want beheersing wordt gezien als wantrouwen.

Het andere, samenwerkende patroon was in de onderzoeksuitkomsten minder wijdverspreid, maar toonde wel opvallende overeenkomsten. In dit patroon was sprake van samenwerking tussen beroepsgroepen en toezichthouders, en dat leidde tot een groter commitment van de professionals aan de nieuwe regels en, voor zover bestudeerd, ook tot betere resultaten voor cliënten. In het samenwerkende patroon staan beroepsbeoefenaars en hun leidinggevende/toezichthouder niet tegenover elkaar, maar is hun relatie gebaseerd op vertrouwen, regelmatige interactie en wederzijds begrip en respect. Beide partijen erkennen en respecteren elkaars rol in het leveren van een zo hoog mogelijke

5 Dit kan de externe toezichthouder zijn, zoals de AFM, maar ook het management van de organisatie, want steeds vaker werken beroepsbeoefenaars binnen organisaties. Externe toezichthouders spreken besturen van organisaties bovendien aan op regelnaleving.

kwaliteit. Via dialoog ontwikkelen professionals en toezichthouders een gedeeld begrip van de kwaliteit van de dienstverlening en maken zij afspraken over het ontwerp en de uitvoering van werkprocessen en verantwoordingsprocedures. Continue professionalisering en organisatieleren worden gestimuleerd via feedback en reflectie. Dit leidt tot en wordt ondersteund door vertrouwen: vertrouwen tussen toezichthouders/leidinggevenden en professionals, tussen professionals onderling en meer algemeen een cultuur van vertrouwen binnen organisaties (Six, 2017). In dit patroon versterken vertrouwen en *control* elkaar.[6]

Wat betekent dit voor accountants?

Als wij vanuit deze vertrouwensbril naar de positie van accountants kijken, zie ik drie aandachtspunten als zij hun rol als *guardian of trust* in het economische verkeer willen waarmaken: de interpretatie van 'zekerheid bieden', het belang van teamwerk en de nieuwe rol bij het opstellen van het bestuursverslag.

Zekerheid bieden

Accountants omschrijven hun maatschappelijke meerwaarde als 'zekerheid geven over de getrouwheid van de jaarstukken'. In een 'pech-moet-weg'-samenleving die 100% zekerheid zoekt, is dat een ongelukkige formulering, die niet helpt om verwachtingen te managen. In stukken op de website van de NBA worden de termen 'vertrouwen' en 'zekerheid' regelmatig zo gebruikt dat het lijkt alsof vertrouwen zekerheid biedt, wat, zoals hierboven is uitgelegd, niet het geval is; er zal altijd een *leap of faith* nodig zijn. En dat betekent niet dat de accountantsverklaring waardeloos wordt; hij blijft nog steeds heel nuttig en nodig om economische relaties soepeler te laten verlopen.

De formele formulering is (NV COS, par. 11): 'het in redelijke mate verkrijgen van zekerheid over de vraag of financiële overzichten als geheel vrij zijn van een afwijking van materieel belang.' Zowel 'in zekere mate' als 'van materieel belang' zijn relatief open normen, die niet volledig sluitend in regels te vatten zijn. Dit vergt professioneel oordeelsvermogen (zie het tweede aandachtspunt).

In het verlengde daarvan kunnen accountants beter omgaan met de gesuggereerde zekerheid van de cijfers waarover zij een verklaring afgeven. Waarderingen op de balans en omgang met incidentele en bijzondere posten zijn multi-interpretabel, met gevolgen voor belangrijke indicatoren (Vosselman, 2012), ondanks alle regels die hiervoor zijn opgesteld. De commissie die de ondergang van onderwijsinstelling Amarantis onderzocht, bracht dat zeer inzichtelijk in beeld (Figuur 2).

6 Zie ook Van Gurp, Van Rees & Six (2015).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cijfers conform jaarrekening Amarantis						
Solvabiliteit I (EV/TV)	19,9%	19,9%	16,1%	19,9%	21,1%	8,2%
Solvabiliteit II (EV/lasten)	10,6%	11,1%	10,6%	9,4%	12,6%	4,6%
Berekeningswijze commissie						
Solvabiliteit I	-9,8%	-5,3%	-2,3%	-0,3%	-0,8%	-5,1%
Solvabiliteit II	-4,9%	-2,9%	-1,1%	-0,1%	-0,3%	-2,0%
De signaleringswaarde voor de solvabiliteit I is +20%.Deze signaleringswaarde wordt onder meer gebruikt door de Inspectie van het onderwijs De commissie constateert dat de instellingsaccountant de Raad van Toezicht had kunnen attenderen op het effect en de risico's van de door het college van Bestuur gekozen interpretaties.						

Figuur 2: interpretaties solvabiliteit Amarantis

Bron: Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis (2017), p. 35

Waarom is het nodig om alles terug te brengen tot één waarde die dé waarheid, de enig juiste waardering weergeeft? Waarom zouden wij in jaarstukken, een bestuursverslag of een management letter niet bij cruciale indicatoren voor die onderneming bandbreedtes of verschillende veronderstellingen weergeven? Een robuust financieel gezonde onderneming scoort dan op alle scenario's gezond, en bij wisselende scores kan de belanghebbende zelf oordelen. Zo'n aanpak geeft de belanghebbende meer relevante informatie.

Teamwerk

Het tweede aandachtspunt ligt intern binnen accountantsfirma's. Accountants werken al lang in sterk hiërarchisch georganiseerde teams. De moderne accountantscontrole vraagt echter om andersoortig teamwerk, met een andere dynamiek. De accountantscontrole anno 2017 vraagt om een cultuur binnen firma's waarin het als teken van kracht wordt gezien als een teamlid twijfel toont en dilemma's binnen het team inbrengt. De huidige professional moet de ethische aspecten van het controlewerk kunnen herkennen en erkennen, en daar binnen het team over kunnen praten in morele beraadslaging, om zo tot verantwoorde beslissingen te komen (Molewijk, Zadelhoff, Lendemeijer & Widdershoven, 2008). Het is immers onmogelijk om elke mogelijke situatie van tevoren in regels te vatten. Discretionaire ruimte is nodig, maar die moet niet individueel worden ingevuld. En bij het verplicht raadplegen van de afdeling vaktechniek wordt de verantwoordelijkheid weer buiten de accountant gelegd. De recente cultuurscan toont dat accountantsfirma's hier nog een lange weg te gaan hebben (NBA & SRA, 2017).

Het gaat om regelmatig casussen te bespreken, inclusief morele dilemma's waar teamleden tegenaan lopen en regelmatig gezamenlijk te reflecteren op het werk, met name op lastige beslissingen en dilemma's. Op de korte termijn vergt dit extra tijd en dus geld, maar op de langere termijn leidt dit tot hogere kwaliteit van het werk en gaan

de processen ook sneller, door de groeiende ervaring binnen het team. Het helpt de continue professionalisering van de teamleden en vergroot de horizontale verantwoording.

Nieuwe rol

Dit teamwerk is belangrijk voor de goede uitvoering van de traditionele accountantsrol, maar sinds kort hebben accountants 'de actieve onderzoeksplicht om materiële onjuistheden in het bestuursverslag te signaleren en hierover te rapporteren in de controleverklaring' (NBA, 2017). De wens van accountants om hun observaties te kunnen delen wanneer die materieel zijn, is begrijpelijk en versterkt hun maatschappelijke meerwaarde als 'oliemannetjes' in economische relaties, maar legt de lat wel nog hoger. Wat is het effect van deze nieuwe rol?

Te voorzien zijn nog meer morele dilemma's en een nog complexere dynamiek met de onderneming. Immers, als de accountant denkt iets waar te nemen tijdens zijn werkzaamheden binnen de onderneming, wanneer is het dan 'materieel' genoeg om in actie te moeten komen? En als de accountant daarentegen niets opmerkt in de management letter, bevestigt zij dan in de ogen van de samenleving de getrouwheid van die informatie in het bestuursverslag?

In vakbladen staan artikelen die suggereren dat accountants nu kennis moeten hebben van alle aspecten die volgens de corporate governance code in het bestuursverslag moeten staan, bijvoorbeeld: 'hoe stelt een accountant objectief vast of de houding en het gedrag van het bestuur frauderisico's met zich meebrengt?' (Constansia & Mulders, 2017). Hoe realistisch is deze verwachting? Is integriteit überhaupt objectief vast te stellen? Deze nieuwe rol maakt teamwerk waarin dilemma's openlijk besproken worden nog belangrijker en vergt ook meer reflectie op de eigen positie.

Het huidige systeem van een beschermde beroepsgroep die als commerciële partij met wettelijke afnameverplichting opereert, is alleen houdbaar als het 'contract' met de samenleving voldoende wordt nageleefd. Accountants moeten dus voldoende competent zijn en de benodigde integriteit hebben – *commitment to a service ethos* – om partijen in het economische verkeer in redelijke mate zekerheid te verschaffen over de betrouwbaarheid van jaarrekeningen van ondernemingen of instellingen. Zij moeten al hun expertise en professionaliteit inzetten voor het publieke belang. Alleen dan zal de samenleving bereid blijven om aan accountants de wettelijke bescherming en wettelijke verplichting toe te vertrouwen. En daarvoor moeten accountantsfirma's én de individuele accountants hard aan het werk.

Referenties

Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis (2012). *Autonomie verplicht. Rapport onderzoek financiële problematiek Amarantis* (2012). Den Haag: Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis.

Constansia, A., & Mulders, R. (2017). Ikke, ikke, ikke en de rest kan stikken!, *Accountant*, 4 augustus 2017.

Evetts, J. (2006). Introduction: Trust and Professionalism: Challenges and Occupational Changes. *Current Sociology*, 54(4), 515-531.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Gurp, F. van, Rees, S. van, & Six, F.E. (2015). Vertrouwen en controle in de school. In R. Kneyber & J. Evers (red.), *Het Alternatief II*. De ladder naar autonomie (pp. 62-71). Culemborg: Phronese.

Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

Molewijk B., Zadelhoff E., Lendemeijer B., & Widdershoven G. (2008). Implementing moral case deliberation in Dutch health care: Improving moral competency of professionals and quality of care. *Bioethica Forum*, 1(1), 57-65.

Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Amsterdam: Elsevier.

NBA (2017). *Meer aandacht voor het bestuursverslag in de controleverklaring*. Amsterdam: NBA.

NBA & SRA (2017). *Accountancy cultuurmeter. Nulmeting juni 2017. Voedingsbodem voor kwaliteit*. Amsterdam/Nieuwegein, NBA/SRA.

Nooteboom, B. (1999). The triangle: Roles of the go-between. In R.T.A.J. Leenders & S.M. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* (pp. 341-355). Boston: Kluwer Academic.

Rueschemeyer, D. (1983). Professional autonomy and the social control of expertise. In R. Dingwall & P. Lewis (red.), *The Sociology of the Professions* (pp. 38-58). Londen: MacMillan.

Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.

Six, F.E. (2017). Trust in public professionals and their professions. In R. Searle, A.M. Nienaber & S. Sitkin, *The Routledge Compendium to Trust* (pp. 361-375). New York: Routledge.

Six, F.E., & Verhoest, K. (red.) (2017). *Trust in Regulatory Regimes*. Cheltenham: Elgar.

Trommel, W. (2009). *Gulzig Bestuur*. Den Haag: Lemma.

Vosselman, E.G.J. (2012). Meten is meer dan weten. *Tijdschrift Controlling*, 27(7), 18.

Nee is (g)een optie

Lars Zwagerman en Arthur van Bemmel

Het professionele gedrag van accountants staat veelvuldig ter discussie. De NBA Young profs vinden het belangrijk dat de accountantssector leert van gemaakte fouten. Tegelijkertijd is het voor een professional niet altijd makkelijk bespreekbaar te maken dat hij twijfelt of dat hij een fout heeft gemaakt. De buitenwereld heeft namelijk ook verwachtingen die het lastig maken om fouten toe te geven en aan de eigen deskundigheid te twijfelen. Jonge professionals hebben vaak een belangrijke coördinerende en uitvoerende rol in controleopdrachten. In dit essay bespreken we daarom een aantal praktijksituaties vanuit het perspectief van de jonge professional waaruit blijkt wat het bespreken van fouten soms lastig maakt.

Inleiding

De accountant als professional krijgt de laatste jaren veel kritiek. Hij[1] zou onvoldoende professioneel kritisch zijn en niet zeggen wat hij ziet. Ook de kwaliteit van de controledossiers van OOB-accountantsorganisaties blijft onvoldoende. De afgelopen jaren is onder maatschappelijke druk meer wetgeving gekomen (onder andere verplichte kantoorroulatie en scheiding tussen advies en controle), is het externe toezicht aangescherpt, zijn verbeterplannen ingediend en zijn interne beheersingsmaatregelen versterkt. Dit zijn begrijpelijke reacties vanuit een bureaucratische logica[2]; dit perspectief gaat ervan uit dat het werk van professionals moet worden georganiseerd en beheerst door regels, procedures en hiërarchie.

Tegelijkertijd voelt de accountant zich door al deze kritiek en maatregelen aangetast in zijn professionele integriteit. Hij is trots op zijn beroep en wil zijn vak goed uitoefenen, en discussies over integriteit raken hem dan ook als persoon. Vanuit een maatschappelijk perspectief op integriteit ligt het accent immers op de 'moraliteit, standvastigheid en verantwoorden'[3] van de professional. Terwijl integriteit er vanuit een persoonlijk perspectief om gaat dat een professional zich kan identificeren met zijn verantwoordelijk-

1 Hierna gebruiken we voor de leesbaarheid de term 'hij' om zowel naar mannelijke als vrouwelijke accountants en *jonge professionals* te verwijzen.
2 De termen 'bureaucratische logica' en 'professionele logica' zijn ontleend aan Freidson, E. (2001). *Professionalism. The third logic*, Chicago: University of Chicago Press;
3 Karssing, E. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk* (dissertatie). Assen: Van Gorcum, p. 18.

heden en grenzen stelt aan de verwachtingen daaromtrent. Daarbij gaat hij uit van een professionele logica: professionals bepalen zélf wat goed werk is.

In deze dynamiek is het volgens de NBA Young Profs[4] juist belangrijk dat de accountant leert van gemaakte fouten én zijn beroepstrots[5] blijft vasthouden, en dat vraagt om maatregelen vanuit een professionele logica. Recent onderzoek[6] laat namelijk zien dat de accountant het nog steeds lastig vindt om fouten te bespreken. In deze bijdrage staan we eerst stil bij het onderzoek van de NBA over de foutcultuur binnen de accountancy. Vervolgens behandelen we een aantal praktijkvoorbeelden, vanuit het perspectief van de jonge professional, waaruit blijkt wat het bespreken van fouten soms lastig maakt. Tot slot geven we de visie van de NBA Young Profs op wat nodig is om het bespreken van fouten een vast onderdeel te maken van de beroepshouding van de accountant.

Foutcultuur en professionele integriteit

In juni 2017 hield de NBA een cultuurmeting onder 7.274 respondenten van tachtig accountantsorganisaties. Deze dient als nulmeting, waardoor de komende jaren inzicht kan worden verkregen in de cultuurverandering in de accountancy. Hieruit blijkt dat de respondenten vinden dat het vermogen van de organisatie en het controleteam om te leren en de beschikbare tijd om de controlewerkzaamheden te verrichten kan worden verbeterd[7]. En het zijn juist de jonge professionals (de 'controleleiders') die volgens het onderzoek het meest kritisch zijn op de kwaliteitscultuur. Ook geven de respondenten aan weinig te ervaren dat leidinggevenden de medewerkers om hun mening vragen inzake kwaliteit.

In dit essay benaderen we de foutcultuur vanuit het perspectief van de jonge professional. Deze jonge accountants hebben veelal een uitvoerende en coördinerende rol in het controleteam en zijn daarmee een belangrijke spil in het (voort)bestaan van de foutcultuur. Als startpunt voor de verdere bespreking geven we daarom een uitvoeriger citaat uit het rapport:

> Lerend vermogen: terwijl medewerkers zich veelal comfortabel lijken te voelen met het delen van inhoudelijke informatie en vraagstukken, lijken ze meer moeite te ervaren met de zelfreflectie op de eigen teamprestatie. Zo ervaren medewerkers

4 De NBA Young Profs is het netwerk waar jonge accountants met elkaar ervaringen delen, hun mening uiten en bijdragen aan de ontwikkeling van onze opleiding en ons beroep. De NBA Young Profs behartigen de belangen van jonge accountants en accountant-trainees, dragen de visie van deze groep uit en vervullen een adviesfunctie richting de NBA.

5 Het begrip 'beroepstrots' en het belang ervan voor goed werk is ontleend aan Jansen, T., Brink, G. van den, & Kole, J. (red.) (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.

6 O.a. NBA (2017). *Accountancy Cultuurmeter Nulmeting juni 2017*.

> geregeld een teamklimaat waarin afwijkende opvattingen en dilemma's besproken kunnen worden. *Hier staat tegenover dat medewerkers veelal niet durven aan te geven dat zijn of haar kennis tekort schiet en zich niet altijd comfortabel voelen om fouten of dilemma's met elkaar te bespreken om er samen van te leren.* (...)[8]

Vanuit een maatschappelijk perspectief op integriteit is deze bevinding onbegrijpelijk. Een integere accountant is betrouwbaar: hij maakt morele afwegingen, houdt zijn rug recht en kan zich verantwoorden voor zijn keuzes. Een accountant dient het maatschappelijk verkeer, en van hem mag worden verwacht dat hij aan de bel trekt als de nodige kennis of vaardigheden ontbreken. Het is vanuit dit perspectief niet te verantwoorden dat hij fouten en dilemma's niet bespreekbaar maakt; dat gaat immers mogelijk ten koste van de kwaliteit van de controle. En, zoals PvdA-Kamerlid Henk Nijboer het verwoordde: 'Ik verwacht maar twee dingen van de accountant. Dat hij aangeeft of de cijfers kloppen en dat hij aangeeft of het bedrijf gezond is.'[9]

Vanuit een persoonlijk perspectief op integriteit is deze bevinding veel begrijpelijker. Een professional wil zich namelijk ook kunnen identificeren met zijn rolopvattingen, een balans kunnen vinden tussen verschillende rolverantwoordelijkheden en grenzen kunnen stellen aan wat mensen van hem kunnen verwachten.[10] Vanuit dit perspectief is het daarom belangrijk dat hij leert aangeven dat hij iets niet kan, dat hij twijfelt of een fout heeft gemaakt, terwijl de buitenwereld andere verwachtingen van hem heeft. Want ook "integere beroepsbeoefenaren zijn moreel feilbaar"[11]. Verwachtingen van de diverse betrokkenen, zoals leidinggevenden, collega's en controlecliënten, kunnen immers sterk uiteenlopen, en dat is niet altijd gemakkelijk.

Voor professionals als accountants is het bovendien vaak lastig om fouten te maken. Binnen de professionele logica wil een professional namelijk zijn vak steeds beter beheersen[12]. Een accountant wordt ingehuurd als deskundige; als de zaken complex worden, kijken de mensen vaak naar hem voor een oplossing. Dat geldt voor werkrelaties met zowel controlecliënten en collega's als leidinggevenden. Die hoge verwachtingen maken het lastiger om fouten aan te kaarten en je eigen deskundigheid in twijfel te trekken. Als je zo snel geen antwoord hebt (in de perceptie van de accountant zelf of de controlecliënt), kan dat worden gezien als een teken van zwakte, en dat raakt de beroepstrots van de accountant. Tegelijkertijd kenmerkt hier juist reflectie en kwetsbaarheid de echte professional.

7 NBA, 2017, *Nulmeting*
8 NBA, 2017, *Nulmeting*, p. 3, onze cursivering.
9 Nog veel te doen voor wetgever in accountantssector, *Accountant*, 11 juni 2013.
10 Karssing, *Integriteit in de beroepspraktijk*, p. 72.
11 Karssing, idem; p 73
12 Tonkens, 2013 Professionaliteit tussen mondigheid, markt en bureaucratie: Een pleidooi voor herwaardering en democratisering van de professionele logica. in: M. Schermer, M. Boenink en G. Meijen, red, Komt een filosoof bij de dokter... , Amsterdam: Boom, 2013;

De dilemma's van de jonge professional

Op auditorsblog.com[13] staat een ludiek filmpje waarin op ironische wijze de foutcultuur binnen de accountancy wordt weergegeven. In het filmpje is te zien hoe een controlecliënt een probleem heeft (bijvoorbeeld de marktwaardering van activa). De partner op de controleopdracht constateert het probleem en laat het over aan de senior manager. Die schuift het door naar de manager, en vervolgens krijgt de controleleider de opdracht om het probleem op te lossen, maar deze verzuipt erin. Tegelijkertijd zijn de assistenten op fouten gestuit. Zij weten niet goed wat ze daarmee moeten doen en documenteren de bevindingen als onaangepaste fouten. Bij de review ontdekt de controleleider de fouten en vraagt zich af wie ze al die tijd verborgen hield. En nu wordt de controleleider geacht alle problemen op te lossen, terwijl de deadline nadert en het budget bijna op is ...

Het filmpje laat de desastreuze gevolgen zien van situaties die zich tijdens een controleopdracht kunnen voordoen. Het laat zien hoe makkelijk fouten en problemen kunnen ontstaan, zeker als je bedenkt dat veel controleopdrachten ook nog eens onder tijds-, capaciteits- en budgetdruk staan. Juist het niet durven toegeven van de eigen ondeskundigheid en gemaakte fouten of het bespreken van dilemma's ondermijnen de kwaliteit van de controle. We staan daarom stil bij een aantal praktijksituaties vanuit het perspectief van de jonge professional. Deze is vaak namelijk precies de controleleider uit het filmpje, bij wie alles samenkomt en die zowel een uitvoerende als coördinerende rol heeft binnen de controleteams. Het onderkennen en signaleren van begrijpelijk gedrag in deze situaties is misschien een eerste stap naar de verbetering van het foutklimaat.

'Kom niet met problemen, maar met oplossingen'

Een controleleider voert voor het eerst controlewerkzaamheden uit voor een significante schattingspost. De manager op de opdracht is vlak daarvoor uit dienst gegaan, en de partner heeft daarom de volledige verantwoordelijkheid voor de controlewerkzaamheden bij de controleleider gelegd. Na verschillende pogingen en verbrande budgeturen constateert de controleleider dat hij nog niet volledig de vinger krijgt achter de waardering van die significante schattingspost en vraagt, ten einde raad, de partner om hulp. Deze is echter druk bezig met andere grotere controleopdrachten en reageert gefrustreerd: 'Kom niet met problemen, maar met oplossingen!'

'Ik ben in control'

Het is *busy season*. Een controleleider is druk bezig met verschillende opdrachten. Door de late oplevering van de controlecliënt is hij nog bezig met de vorige controleopdracht. Tegelijkertijd is de volgende opdracht al opgestart en volgen de deadlines elkaar razendsnel op. Het team op de huidige controleopdracht is

13 Zie: https://www.youtube.com/watch?v=XsWCr8h2SKQ

nieuw en heeft veel begeleiding nodig, waardoor de controleleider niet aan zijn werkzaamheden toekomt. De manager op de vorige opdracht belt ondertussen dat hij de volgende dag wil reviewen. De controleleider heeft voor beide opdrachten een goede beoordeling nodig om manager te kunnen worden. En juist nu loopt niets volgens planning.

Terug naar de cliënt?

Een controleleider krijgt de taak een junior assistent te begeleiden. Die komt net uit de schoolbanken en heeft amper een jaarrekening gezien. De controleleider heeft uitgebreid de tijd genomen om de assistent de werkzaamheden voor een aantal posten uit te leggen die hij vorig jaar zelf heeft gedaan. De assistent is voortvarend aan de slag gegaan, en tussentijds heeft de controleleider een vinger aan de pols gehouden. Door zijn eigen werkzaamheden is deze echter nog niet aan de review toegekomen. Inmiddels is het team weg bij de controlecliënt, en tijdens de review komt de controleleider erachter dat onderbouwing voor een cijferbeoordeling ontbreekt. Tegelijkertijd is de verklaring voor de fluctuatie plausibel en in lijn met vorig jaar. En de controller is zo'n lastige man ...

Grote controleopdracht gewonnen!

Het is groot nieuws: de afdeling heeft een heel belangrijke controlecliënt binnengehaald. Er wordt getoost met champagne en er zijn veel vrolijke gezichten. De weken erna begint men met de planning, en dan wordt al snel bekend dat de afdeling voor de uitvoering 20 FTE tekortkomt. De partners op de opdracht besluiten de koppen bij elkaar te steken. Na het weekend is het opgelost: er komt tijdens *busy season* 10 FTE bij vanuit een buitenlandse zusterorganisatie. De rest kan binnen het controleteam wel worden opgelost. Dat legt veel druk op de controleleiders op de opdracht, die veel van het werk uitvoeren en coördineren, terwijl alle werkzaamheden efficiënt moeten worden uitgevoerd, want het budget is krap.

Ik weet het allemaal nog niet (zeker)

Een controleleider is bezig met de controle van een belangrijke schattingspost. In het huidige jaar lijkt er iets nieuws aan de hand met deze post. In plaats van een negatieve post (verlieslatend over de komende jaren) lijkt de post om te slaan in een positief resultaat. De controleleider heeft net het vak financiële verslaggeving gevolgd en meent te hebben begrepen dat ook dit verwachte toekomstige positieve resultaat alvast moet worden genomen. De controller en het hoofd financiën van de controlecliënt zijn het daar niet mee eens, en ook de senior manager heeft zo zijn twijfels. De controleleider wordt vervolgens gevraagd aan te schuiven bij een gesprek over deze schattingspost. De partner is nieuw op de opdracht en nog onvoldoende bekend met deze specifieke post. Tijdens het gesprek geven alle meer ervaren aanwezigen een voor een aan geen noodzaak te zien in het opnemen

van de positieve schattingspost. Vervolgens vraagt de partner aan de controleleider: 'En wat vind jij?'

Deze selectie van praktijksituaties laat zien in welke positie de jonge professional regelmatig terechtkomt. Hij is een spin in het web, heeft daardoor veel verantwoordelijkheid en hij wordt geacht zich als professional te gedragen. Tegelijkertijd zijn jonge professionals nog in opleiding en spelen verschillende factoren (zoals groepsdruk, autoriteitsdruk en dergelijke) mee in de oordeelsvorming, die het moeilijk maken om fouten aan te kaarten. Dit vraagt om professionaliteit, terwijl regels, procedures, budgetten, tijdsdruk en toezicht deze druk vaak vooral vergroten. De bureaucratische logica biedt daarom onvoldoende oplossing. Enkel het steeds opnieuw benadrukken van verwachtingen maakt niet dat gedrag verbetert. De oplossing moet komen vanuit de professionele logica.

Fouten maken en professionaliteit

Elkaar *aanspreken* op fouten wordt vaak gezien als belangrijke vaardigheid. Dit geldt zowel richting de controlecliënt als richting partners, managers en andere collega's. Aan de andere kant spreekt men elkaar pas aan op fouten wanneer het eigenlijk al te laat is: de fout is immers al gemaakt. Bovendien ervaren veel mensen het als een terechtwijzing als ze worden aangesproken op fouten, en daarmee als een aanval op hun beroepstrots of professionele integriteit. Dat betekent uiteraard niet dat accountants of hun controlecliënten niet mogen worden aangesproken op fouten. Het betekent wel dat dit voorzichtig moet gebeuren. Je loopt namelijk het risico dat de persoon in kwestie defensief reageert en de volgende keer een (mogelijke) fout niet met je durft te delen.

Een andere belangrijke vaardigheid is daarom het *bespreekbaar* maken van fouten, dilemma's of twijfels. Hierdoor kunnen in lastige situaties vragen worden gesteld en kan gezamenlijk worden gezocht naar een oplossing, zonder te beschuldigen. Het vergt moed om als professional aan te geven dat je iets niet weet of kunt. Dat heeft te maken met de eerder besproken rolverwachtingen; als accountant wil je daaraan voldoen, vanwege de professionele claim dat jij de autoriteit bent op het gebied van accounting en controle. Bovendien geldt in veel organisaties een *race to the top*, en veel controleleiders zijn bang dat twijfels of fouten worden gezien als tekens van zwakte. En dat terwijl 'juist het leren van (elkaars) fouten zorgt voor meer kwaliteit en het tijdig herstellen van gemaakte fouten'.[14]

Volgens de NBA Young Profs is een open cultuur daarom van groot belang om fouten, twijfels en dilemma's bespreekbaar te maken en te houden. In de literatuur en de prak-

14 NBA Young Profs (2017). *Cultuur – Visie NBA Young Profs*. Geraadpleegd via https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/nba-young-profs/publicaties/cultuur-visie-nba-young-profs.pdf

tijk is een aantal mooie voorbeelden beschikbaar van maatregelen om zo'n open cultuur te creëren en in stand te houden. We noemen er drie.

- **Intervisie per functielaag**. Bij accountantskantoren komen veel jonge professionals tegelijkertijd binnen. Samen kunnen zij regelmatig overleggen over onderwerpen die bij verschillende controlecliënten spelen. Dit kan zowel over vaktechniek gaan als over vaardigheden, zoals omgaan met (budget-, tijd-, werk- of collegiale) druk, elkaar aanspreken op fouten en het bespreekbaar maken van twijfels en dilemma's. Er zijn verschillende vormen van zo'n gesprek denkbaar, zoals intervisie, moreel beraad, een socratisch gesprek en een moreel stappenplan.
- **Moresprudentie**. De term moresprudentie is gemunt door Raoul Wirtz: 'Net zoals er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie "moresprudentie" kunnen noemen.'[15] De bespreking van dilemma's en twijfels kan worden vastgelegd, zodat het lerend vermogen wordt bevorderd. Dit kan bijvoorbeeld verhalend, beschouwend of met (bewegend) beeld.
- **Trotse verhalen**. Het leuke aan de bijeenkomsten van de NBA Young Profs is dat je vakgenoten tegenkomt, die trots vertellen over situaties waarin ze hun rug recht moesten houden of waarin ze een belangrijke ontdekking deden in de laatste review of bij de koffieautomaat. Die situaties maken dat accountants trots zijn om de titel te dragen en om tot de beroepsgroep te horen. Door zulke trotse verhalen te delen ontstaat een beeld van wat we met elkaar onder een goede accountant verstaan. 'Het normale wordt bijzonder gemaakt'[16] en inspireert om volgens de basiswaarden van het accountantsberoep te werken.

Een derde vaardigheid is het verminderen van de (ervaren) druk. Twijfel is er vaak niet voor niets, maar soms is deze lastig te verwoorden en wordt hij onder (tijds-, budget- of autoriteits)druk soms weggerationaliseerd. De volgende praktijksituatie illustreert dit:

> Een controleleider controleert een schattingspost die wordt toegelicht in de jaarrekening. Het model is complex, en verschillende medewerkers is gevraagd om de fluctuaties in de cijfers ten opzichte van vorig jaar te verklaren. Tot op heden is geen plausibel antwoord ontvangen. Gisteravond heeft zelfs een bestuurder zich over de vragen gebogen en een toelichting gestuurd. Over een uur moet de partner in de RvC toelichting geven op de controle. De deadline nadert, en dit is het enige

15 Wirtz, R. (2004). De moresprudentie van de auditor. *Audit Magazine*, 16(3), 14-17.
16 Karssing E. (2013). Beroepstrots en integriteit. Inspireren en leren met trotse verhalen. In: M. Zweegers & E. Karssing (red.), *Jaarboek Integriteit 2013* (p. 92). Den Haag: Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector.

resterende aandachtspunt. Samen met de senior manager en uitvoerend partner kijkt de controleleider naar de toelichting. De verklaringen lijken plausibel, maar hij blijft twijfelen, ondanks dat hij het beste in de materie zit. De senior manager en uitvoerend partner staan al op het punt te bellen en voeren de druk op. De controleleider zegt: 'Er klopt iets niet, maar ik weet nog niet precies wat. Geef me nog tien minuten.' De hoorn wordt neergelegd. De redenering van de toelichting blijkt later inderdaad onjuist, en het aandachtspunt blijft staan.

In het licht van deze praktijksituatie geven we daarom nog een aantal praktische tips aan jonge professionals om de (ervaren) druk te reguleren:

- Maak gebruik van een intern en extern budget. Op het interne budget mag je worden afgerekend, het externe is een commerciële afweging en is ter verantwoording van de partner.
- Stel jezelf regelmatig de vraag: 'Moet ik dit nu doen?', en leg daarbij de klemtoon afwisselend op een ander woord van de zin. Je zult zien dat je vaak één van die vragen met nee beantwoordt.
- Ga in gesprek met de manager of de partner over onrealistische deadlines. Vaak leggen we elkaar te strakke deadlines op. Wie herkent niet de situatie dat je tot laat hebt doorgewerkt om een deadline te halen en de review van je werkzaamheden vervolgens twee weken blijft liggen? Een deadline is niet altijd zo hard als hij lijkt.
- Grijp terug naar de fundamentele beginselen. Zorgvuldigheid kost tijd en vergt vaak een 'leeg' hoofd. Benoem dat. Soms is het beter om 's avonds op tijd de laptop uit te zetten en op tijd naar bed te gaan of even te gaan sporten. De volgende ochtend kun je dan weer fris van start. Vaak is dat veel effectiever én efficiënter.

Tot slot

Jonge professionals spelen een cruciale rol in controleopdrachten. Tegelijkertijd staan ze onder grote druk vanuit de controlecliënt, leidinggevenden en collega's. Vaak zijn zij de spin in het web van de controle, waarbij ze tegen lastige situaties kunnen aanlopen. De accountant van de toekomst dient daarom niet alleen zijn rug recht te houden, hij moet ook twijfels en dilemma's bespreekbaar kunnen maken, want ook dat is professionele integriteit. Daarom pleit de NBA Young Profs voor structurele aandacht voor beroepstrots en (ethische) vaardigheden in de accountantsopleiding en in accountantsorganisaties. En dat vergt dat de accountant al vroeg in zijn loopbaan ervaart wat de gewenste beroepscultuur is, zodat het onderdeel wordt van zijn professionele DNA. In dit essay hebben we hiervoor een aantal suggesties gedaan vanuit de bestaande praktijk en literatuur.

Geen cultuurprogramma's, maar piecemeal engineering

Interview met Boudewijn de Bruin

Thijs Jansen

Boudewijn de Bruin (1974) is hoogleraar Financial Ethics aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Voor zijn onderzoeken naar ethiek in de financiële sector maakt hij gebruik van methoden uit disciplines als de wijsgerige ethiek, de wiskundige speltheorie en de logica. De Bruin waarschuwt voor overhaaste conclusies over de problemen binnen de financiële sector. 'Ik speel graag de rol van de scepticus en benadruk bij mijn adviesactiviteiten in de accountantssector voortdurend dat we echt eerst moeten weten wat het probleem is. Ik denk dat de diagnoses in de financiële wereld vaak veel te algemeen blijven en dat de remedies daarom ongefundeerd zijn en te haastig ingevoerd.'

Er is duidelijk een probleem met de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de financiële sector.

'Ja, uit onderzoek blijkt dat het vertrouwen in de financiële sector de afgelopen jaren sterk gedaald is. Dat is niet moeilijk te verklaren: er is daar zeer veel misgegaan. Het probleem is echter dat dit wantrouwen vaak al te gemakkelijk gegeneraliseerd wordt. Neem de Libor-affaire bij de Rabobank; daarbij ging het om een stuk of twintig mensen in Londen die verschrikkelijk zaten te knoeien. Dat was inderdaad heel beroerd, maar het is onterecht dat de lokale Rabobank-bankier in Groningen die kredieten verstrekt aan bijvoorbeeld de lokale bakker op dezelfde manier wordt aangesproken, zo van: "Jij bent ook bankier, je bent deel van het systeem." De betrouwbaarheid van die persoon heeft helemaal niets te maken met de degenen die zich schuldig hebben gemaakt aan de Libor-affaire.'

'De oorzaak voor deze overgeneralisatie van wantrouwen ligt aan twee kanten. Enerzijds aan de kant van de leek die te snelle conclusies trekt: dat er een paar keer iemand betrapt is op bijvoorbeeld fraude in een sector, wil nog niet zeggen iedereen in die sector fraudeert. Aan de andere kant moet een sector zelf haar uiterste best doen om hard te werken aan betrouwbaarheid. En dat lukt in de financiële sector nog niet altijd.'

'Overigens betekent weinig vertrouwen in een sector hebben nog niet automatisch

dat mensen daar ook naar handelen. Er zijn vast ook autoreparateurs die het niet goed doen. Daar zegt iedereen toch ook niet opeens: "ik ga mijn auto niet meer laten repareren, ik doe het zelf wel"? Mensen zeggen in peilingen dat ze zeer weinig vertrouwen in banken hebben, maar het geld stoppen ze het nog niet massaal in een oude sok. Zij doen met hun geld eigenlijk niet veel anders dan voor de crisis. Er zijn wel wat verschuivingen geweest van klanten tussen banken, maar men maakt onverminderd gebruik van het instituut bank. Het "opzeggen van het vertrouwen" lijkt meer het uiten van ongenoegen over een sector. Pas dus op om dat gebrek aan vertrouwen overmatig te generaliseren en te simpel te interpreteren.'

Met die waarschuwing tegen overtrokken generaliseren verschilt u sterk van Joris Luyendijk, die in zijn bestseller Dit kan niet waar zijn *wel degelijk de noodklok geluid heeft over de bankensector.*

'De graaicultuur die hij in zijn boek beschrijft, is zonder meer verwerpelijk. Mijn voorbehoud bij zijn boek is dat het op een zeer kleine en specifieke steekproef gebaseerd is: hij heeft zich uitsluitend gericht op Engelse investeringsbankiers in Londen. Die zijn beslist niet vergelijkbaar met de lokale bankiers van de Rabobank in Groningen. Zijn boek is een beetje een freakshow: er komen veel ongelukkige mensen aan het woord die maar beter nooit aan die baan hadden moeten beginnen. Luyendijk heeft dat prachtig gedaan; hij is een zeer goede journalist, en wat hij beschrijft, bestaat zonder enige twijfel. Het risico is echter dat het boek bij veel mensen achteraf de mythe versterkt dat de hele sector uit graaiers bestaat, net zoals bijvoorbeeld films als *The Wolf of Wall Street*.'

'Het punt waarop ik het echt met Luyendijk oneens ben, is dat hij de financiële crisis wijdt aan egoïstische graaizucht. Volgens mij heeft de crisis minstens zoveel te maken met een gebrek aan intellectuele deugden. Zo was de wiskunde die gebruikt werd om bepaalde risico's voor subprime hypotheken in te schatten echt onder de maat. Daar zaten allerlei onplausibele aannamen in. Luyendijk had de bankiers veel meer moeten voorhouden dat ze een slecht product hadden gefabriceerd. De oorzaak van veel problemen is het niet deugdelijk omgaan met informatie: niet voldoende kijken naar de alternatieven, geen hoor en wederhoor plegen, en niet kritisch genoeg of juist te kritisch omgaan met bepaalde informatiebronnen. De motivatie van werkers in de financiële sector is tot vervelens toe bediscussieerd in termen van graaicultuur, egoïsme en bonussen. Mijn stelling is dat het probleem veeleer zit in de verwaarlozing van hun intellectuele capaciteiten. Dit zijn nuttige karaktereigenschappen als het gaat om het verwerven en verwerken van kennis en informatie. Je kunt ze ook kennisdeugden of informatiedeugden noemen. Deze motiveren mensen en stellen hen in staat om op een goede manier met informatie om te gaan, kennis te verwerven en onderzoek te doen. Voor professionals in allerlei sectoren, en zeker in de financiële sector, is een gebrek aan dit soort deugden niet alleen dom, maar ook immoreel. Luyendijk noemde zijn boekje *Dit kan*

niet waar zijn. Ik zet daar de titel van mijn oratie uit 2013 tegenover: *Dat had je moeten weten*.'

Als middel tegen het wantrouwen in de financiële sector worden cultuurmetingen en cultuurprogramma's ingezet, ook in de accountantssector.

'Ik speel graag de rol van de scepticus en benadruk bij mijn adviesactiviteiten in de accountantssector voortdurend dat we echt eerst moeten weten wat het probleem is. Ik weet dat nog steeds niet, en ik denk ook dat er heel weinig mensen zijn die het wel weten. Een terugkerende vraag is: wat is er nou precies mis, en waar komt het door? Dat er iets mis is, kan de Autoriteit Financiële Markten (AFM) misschien – zoals ze in 2014 deed - afleiden uit het feit dat van veertig dossiers van de 'Grote Vier'die ze onderzoekt, achttien niet aan de maat zijn. Maar wat daarvan de oorzaak is, blijft dan alsnog onduidelijk: ligt het eraan dat mensen te hoge werkdruk hebben, dat kantoren zowel consultant als controlerend accountant zijn, dat medewerkers te jong zijn, dat de materie te complex is, of dat er mensen geïntimideerd worden? Zolang we dat niet weten, kunnen we eigenlijk niets doen. Een arts gaat toch ook niet behandelen als hij of zij niet weet waar de symptomen vandaan komen?'

'Ik denk dat de diagnoses in de financiële wereld vaak veel te algemeen blijven en dat de remedies daarom ongefundeerd zijn en te haastig ingevoerd. De econoom houdt het erop dat het probleem is dat de bankier eigenlijk kan doen wat hij wil, omdat de bank altijd wel door de belastingbetaler zal worden gered. Dat is hun verklaring voor fout gedrag. Hierbij ligt dan de oplossing voor de hand: laat die banken veel meer risico lopen op faillissement. Of het werkt? De AFM en de DNB zien het haantjesgedrag van CEO's bij banken als het grote probleem en zetten daarom psychologen in de boardroom om dat te verminderen. Is er bewijs dat dit werkt?'

'Bij cultuurprogramma's gaan bijvoorbeeld alle *compliance managers* op cursus. Een dagje gaan ze naar de business school, en dan worden ze doorgezaagd over vertrouwen en krijgen ze wat regels mee. En zij gaan vervolgens op hun beurt met de vergaarde kennis weer eigen sessies met hun medewerkers doen. Zo druppelt dat cultuurprogramma een beetje door in de organisatie.'

'Ik vind dit soort programma's geldverspilling, volstrekte flauwekul, en wel om twee redenen. Ten eerste omdat deze programma's aantoonbaar een zeer klein en zeer kortstondig effect hebben. Ten tweede omdat ze een symbolische zoethoudertjes zijn: men kan dan intern en extern even geloven dat de problemen opgelost zijn. De maatregelen die accountants zichzelf opleggen, vind ik ook onder deze euvels lijden. Mijn advies blijft onveranderd: eerst maar eens even niets doen en grondig uitzoeken wat het probleem is. Ik ben erg voor maatwerk.'

Kunt u voorbeelden noemen van dergelijk maatwerk?

'Goed bekeken betekent "cultuur" hoe mensen met elkaar omgaan, en de gewoontes die ze gezamenlijk ontwikkeld hebben en onnadenkend in stand houden. Om te weten welke problematische gewoontes mensen hebben, moet je zo concreet mogelijk in beeld brengen waar het over gaat. Een heel simpel voorbeeld om dit te illustreren. Neem twee afdelingen bij dezelfde organisatie. De ene afdeling gaat steeds om twaalf uur met elkaar lunchen en zit dan tot half een broodjes te eten en bespreekt ondertussen wat die ochtend aan problemen is binnengekomen; op de andere afdeling neemt iedereen zelf zijn broodtrommel mee en verorbert de inhoud daarvan in zijn eentje. Het verschil in kwaliteit en productiviteit kan enorm zijn door deze relatief onschuldig lijkende, kleine gewoontes. Dat kun je cultuur noemen, maar dat lost weinig op. Vervolgens ligt er bij de afdeling met broodtrommels gewoon de taak voor de leidinggevende om vast te stellen dat er te weinig kennis gedeeld wordt, en de medewerkers ertoe te bewegen dat men niet individueel luncht, maar gezamenlijk; en dat men dan best even over voetbal mag praten, maar ook het liefst even over wat die ochtend gebeurd is. Het is cruciaal dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid nemen. Dat vinden mensen vaak veel lastiger, maar de kans van slagen is groter: dat mensen elkaar durven te corrigeren als onderdeel van hun beroepseer. Collega's onderling zouden dat ook meer moeten doen. De een kan toch tegen de ander zeggen: "Je bent een aardige vent, maar hoe jij net tegen die vervelende klant uitviel, dat moet je zo toch niet doen." Dat aanspreken gebeurt vaak niet, omdat men dat gevoelig vindt liggen. En dan lijkt het makkelijk om een hotline te kunnen bellen met een verzoek om een of andere officiële evaluatie. En vervolgens ontvangt degene over wie het gaat 's avonds om tien uur een e-mail waar hij uit moet concluderen dat er blijkbaar iets mis met hem is. Het is toch veel beter en effectiever om gewoon even koffie te drinken met diegene en het open, respectvol te bespreken?'

'Een andere slechte gewoonte is dat er in afdelingen en organisaties heel weinig kennis gedeeld wordt. Vaak zit heel veel kennis alleen in het hoofd van één persoon. Dat is jammer en erg inefficiënt, want dat betekent dat veel mensen het wiel steeds opnieuw moeten uitvinden.'

'De term "cultuur" klinkt meteen zo van: dit is een cultuur van egoïsten die alles voor zichzelf houden. Daar stel ik tegenover: nee, dit is een organisatie waar niet gezamenlijk geluncht wordt, en zodra dat wel gebeurt, weten mensen veel meer van elkaar; of: hier durft men elkaar onvoldoende aan te spreken. Kijk wat er precies niet goed werkt en kies dan voor maatwerk.'

Uw benadering kan misschien het beste aangeduid worden als geleidelijk, 'stukje bij beetje' verbeteren, oftewel piecemeal engineering*?*

'Jazeker. Ik ben er sterk voor om mensen zelf uit te dagen om problemen op te lossen, en dan op een slimme manier. Er zijn deskundigen die zeggen: "Dit model is zo verrot, dus als je mij vraagt wat er moet veranderen, dan zou ik het hele systeem veranderen, en zolang je daar niet over praat, praat ik niet mee." Mijn opvatting is dat we weliswaar niet in een fijn systeem zitten, maar dat het wel het beste is wat we hebben. Op het moment dat bijvoorbeeld de overheid voor de accountantscontroles gaat betalen, zou het nog weleens slechter uit kunnen pakken met de kwaliteit. We hebben geen enkele garantie dat het dan beter wordt. Dus je moet mensen selecteren op hun vermogen om deugdzaam te handelen, en je tegelijkertijd realiseren dat dit lang niet altijd goed gaat. Er zullen in elk systeem altijd factoren zijn die de kwaliteit negatief beïnvloeden: je bent vermoeid, of je hebt ruzie thuis of met je collega's; of een klant is net even te aardig voor je, en dan kan de verleiding ontstaan om bewust of onbewust dingen te vergeten of juist extra nadruk te geven. Daarom moet je ondersteuning bieden in je bedrijf voor deugdzaam handelen en wegduikgedrag voorkomen. Dit kan uitsluitend effectief gebeuren als het toegesneden is op de concrete situatie. Een goede maatregel kan bijvoorbeeld zijn om voor kredietverleners banken rotatie in te voeren. Uit onderzoek blijkt dat goed te werken om hen scherp te houden. Dat moet je dan wel op een verstandige manier invoeren. Als je een kredietverlener elk halfjaar op andere klanten zet, is dat natuurlijk weer verschrikkelijk inefficiënt. Bij de bank waar dat onderzoek werd uitgevoerd deed men het zo'n beetje om de drie jaar, zonder het helemaal voorspelbaar te maken. Het is best ingewikkeld om dat optimaal effectief te krijgen, maar het is een goed voorbeeld van een praktische ingreep om kredietverleners scherp te houden.'

'*Piecemeal engineering* is een goede balans in de concrete praktijk zoeken. Om goede, effectieve verbeteringen te vinden, moet je aan de ene kant mensen hebben die een zekere mate van objectiviteit en onafhankelijkheid hebben en van buitenaf kunnen voorstellen om iets anders aan te pakken; maar aan de andere kant moet je ook beslist niet vergeten te luisteren naar ervaren mensen op de werkvloer. Toen ik pas geleden een keer incheckte bij Schiphol en een positieve opmerking maakte over alle veranderingen, kreeg ik toch een waterval aan observaties wat er allemaal nog niet deugde! Zo iemand is goud waard. Zij zou volgende keer beslist gevraagd moeten worden om mee te denken over aanpassingen en verbeteringen. Dat zijn mensen die in de praktijk lang genoeg meelopen, die zijn blijven beschikken over een soort nieuwsgierigheid naar hoe dingen beter kunnen, en hopelijk ook de motivatie hebben om in te gaan tegen leidinggevenden. Dat was echt een leuk gesprek. Deze mensen ziet men vaak geheel over het hoofd. Het is overigens evenmin altijd het recept om de werkvloer erbij te halen. Soms heb je ook standaardoplossingen die je kunt invoeren die een effectieve verbetering betekenen. Daar kan bij de werkvloer juist weerzin tegen zijn. Daarnaast heb je dus ook mensen nodig die dat van een grotere afstand kunnen bekijken.'

Je zou denken dat bij uitstek accountants plezier hebben in waarheidsvinding, permanent leren en zich ontwikkelen.

'Wat ik prachtig vind aan accountancy is dat er al heel veel is van wat zij *professional scepticism* noemen. Dat gaat inderdaad in de goede richting, namelijk om alles wat je tegenkomt met een flinke korrel zout te nemen. In die zin denk ik dat accountants best getraind zijn in deugden als sceptisch of nieuwsgierig zijn, die ik 'epistemologische deugden' noem. Er zijn volgens mij echter zoveel wetenschappelijke mogelijkheden die ze onbenut laten. Denk bijvoorbeeld aan mogelijkheden van ICT-benaderingen, *big data*, van psychologie en gedragseconomie. Die laat men liggen, en dat is jammer. Google ziet vast kansen om de controletaak van de accountant over te nemen als het een simpel kunstje is. Ze hebben navigatie overgenomen, boeken en bibliotheken gedigitaliseerd. Google of een ander ICT-bedrijf neemt uiteindelijk ook de automatiseerbare taken van de accountant over. Dan stuur je als bedrijf een enorme hoeveelheid files naar Google, die worden door het systeem gedraaid en na een dag rekentijd krijg je wel of geen goedkeuring. Wil de accountant dat? Je voorkomt de overbodigheid van de beroepsgroep alleen als je ook andere methoden gaat inzetten: stel je open voor ICT-techniek, voor gedragspsychologie, economie en al die andere disciplines die kunnen helpen om de kwaliteit van de controle te verbeteren. Ik zie echter niet veel animo voor innovatie. Het is een mooie professie, laten we ervoor zorgen dat het ook zo blijft, door het oor te luisteren te leggen bij mensen in andere vakgebieden. Dat doen heel veel andere partijen ook. Dus waarom de accountants niet?'

Inkomensnormering brengt rust in de tent

Jules Muis

Jules W. Muis RA (1943) heeft vanaf 1965 overwegend gewerkt als openbaar accountant in de internationale accountantspraktijk van (de voorlopers van) Ernst & Young, in diverse cliëntenbeheer-, vaktechnische en bestuurlijke functies. Muis verliet in 1995 het openbare accountantsberoep en was vervolgens vice-president en controller van de Wereldbank (1995-2000) en directeur-generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie (2001-2004).

Mijn verhaal is dat van een afvallige – agnost is misschien een beter woord – die daarna een nieuwe religie heeft gevonden. Ik heb decennialang enthousiast binnen de belendende percelen van de beroepspraktijk van de openbare accountant geleefd, zonder daarbij de behoefte te voelen om vragen te stellen over het bedrijfs- en verdienmodel. Ook niet in jaren dat ik er als openbare accountant zelf, soms dunnetjes, soms royaal, en tegen het einde van die loopbaan dik mee verdiend had. Vier jaar na mijn pensioendatum kwam ik echter tot de conclusie dat het bestaande model niet deugt. Ik vind nu dat de status quo, los van de hervormingsmaatregelen die het beroep inmiddels heeft ondergaan, een onacceptabele blijvende hypotheek vormt op het maatschappelijk functioneren van de accountant, in goede en slechte tijden. Ik geloof dat dit inzicht een bijdrage kan leveren in het keren van de stiefmoederlijke behandeling van het onderwerp 'bedrijfs- en verdienmodel'. Een onderwerp dat de beroepspraktijk zelf mijdt als de pest, haar academische huisgenoten incluis, maar dat gelukkig, door overgeduldige kritische beroepswaarnemers en ook de politiek, benoemd blijft worden. Daar kan de beroepsgroep niet langer aan voorbijgaan, tenminste als men de vaak trieste reputationele trend van de afgelopen twintig jaar in de juiste richting wil ombuigen. Als geïnformeerd buitenstaander heb ik die neerwaartse geloofwaardigheidsspiraal voor het eerst ervaren vanuit de macro- en systeemrisicogedreven optiek van de Wereldbank en de Europese Commissie. En ik ben toen ook pas de – in potentie geweldige – maatschappelijke inbreng gaan zien die het beroep te bieden heeft als tijdige ontdekker van systeemrisico's, als belangrijke schakel in de financiële architectuur. Bijvoorbeeld op het gebied van 'integrated reporting' en governance. Maar dat lukt niet wanneer men, slaapwandelend en verblind door een ongebreideld winstmotief, afdwaalt van het rechte pad. Als je de correlatie ontdekt tussen herhaald en ernstig beroepsfalen, wat hand in hand lijkt te gaan met een exponentiële stijging (tot drie keer zoveel, naar mijn informatie) in de partnerinkomens over de ge-

wraakte periode (1995-2008), dan zij het mij vergeven dat er andere kaarsjes gaan branden en ik uitkom bij een andere beroepsreligie.

Deskundigheid en professies

Het verdienmodel speelt in de interactie tussen professionele kwaliteit en inkomen een grote rol. Het is goed om op dit punt de moeder van alle subjectieve beperkingen – die voor elke professie gelden – aan te halen: dat je deskundigheid kunt gebruiken en misbruiken, met een groot speelveld daartussen. Beroeps- en gedragsregels hebben positieve invloed op de beroepsrisico's die daarmee gepaard gaan, maar reiken nooit tot wat er precies tussen de oren gebeurt. Dossieronderzoek, second opinions: ze kennen ook zo hun beperkingen. Een niet-geplafonneerd verdienmodel leidt tot achteroverbuigen bij moeilijke keuzes, misbruik zelfs. Een fout begaan vraagt niet per se om een *smoking gun* in de hand van maar één slechterik. Als vijf niet oneerlijke mensen op een *corporate ladder* ieder maar tien integriteitsgraden achteroverbuigen ten opzichte van hun voorganger, dan is dat cumulatief genoeg om ruggen te doen breken. Dus ik herhaal: je kunt deskundigheid gebruiken en misbruiken. Geld speelt daarbij een rol. Als je dat niet gelooft, kun je beter nu reeds afhaken.

Kijk naar systeemrisico's

Mijn keuzes en uitspraken zijn nu, en waren toen, volkomen gespeend van elke wetenschappelijke grondslag. Ik heb daar goede ervaring mee. Op wetenschappelijke wijze zou ik de lapidaire houding van het beroep ten aanzien van systeemrisico's, ernstige waarschuwingstekens negerend, nooit op het publieke podium gezet kunnen hebben.

Het heeft voordelen om langs informele weg ideëen op te doen via uitgebreide persoonlijke gesprekken met vakbroeders en andere financiële poortwachters, vooral toezichthouders, vrienden vaak. Mensen reageren minder gecalculeerd, eerlijker, in informele gedachte-uitwisselingen zonder publicitaire consequenties. Tijdens het grote feest van het rauwe kapitalisme in de aanloop tot de crisis in 2008 kon ik slechts machteloos toekijken hoe slecht de dingen binnen de financiële architectuur optelden. En ik zocht telkens uit of mijn vraagtekens die ik over de sterk uit zijn voegen gegroeide financiële sector had, met een teveel aan chronische winnaars in Wall Street en chronische verliezers in Main Street, terecht waren.

Dat veronderstelde een grondig doordenken van de vele onbekenden in de financiële architectuur, van financiële producten die niemand meer begreep en tot aan de hemel reikende verdienmodellen. En een helaas heilloos zoeken naar deskundigen van formaat die uitleg konden bieden, van onze wetenschappelijke hemelfietsers bij het toen-

malig Financial Stability Forum tot openbare accountants. Allemaal misten ze in de aanloop tot de crisis van 2008 de dreigende en zichtbare voorsignalen. En het ging niet alleen over derivaten. Ik permitteer me een citaat uit eigen doos, uit een speech die ik in Washington gaf in 2005, aan een de *crème de la crème* van de corporate governance, vooral ook over de perverse prikkels binnen een manke governanceconstellatie:

> 'In a world where executive compensation has become a dangerously greedy perversion, the art of accounting is outpaced by the language, complexity and volume of the financial markets; the back-office reality checkers can no longer see or quite understand what happens in the front-office; gaming the rules has more stature than ruling the game; [where] we have dropped the cautionary belt and braces of traditional accounting in favor of the unknown that goes with mixed attribute and fair value accounting; the financial markets themselves too often not understanding their own products; where we have no systemic double entry bookkeeping for income recognition and accounting at the macro level; with no clear global ownership structure for the solutions, or the lack of it, and no clear Overlord; in any such world the Devil is and will always be in the bottom line.'

Met de wetenschap van nu, najaar 2017, klinkt dit als een open deur, maar toen was ik een roepende in de woestijn. Het beroep gaf geen sjoege, afgezien van wat publieke reacties van een enkele collega in de openbare praktijk, die mijn bijdrage duidde als 'een op zijn geestelijk tandvlees lopende "sprekert" van een oud-NIVRA-voorzitter die beter zou moeten weten'. Uitspraken die overigens na 2007 in besloten kring, ten kantore van een Big 4, over de zoete troost van appelgebak en slagroom in heilzame vrede zijn ingeslikt. Mijn intuïtieve werkwijze is geen verwerping van de wetenschappelijke methode. Ik heb oneindig veel geleerd van Academia, haar werkcodes en ook haar bijdragen binnen en buiten het beroep. Maar ik weet ook dat een beroep met een publiek mandaat dat primair regel-, rationaliteit- en feitengedreven is, heel makkelijk de eigen professionele hygiëne via rationalisering of door zwijgen of quasiwetenschappelijke uitingen van Prof. dr. X van YZ uit het oog kan verliezen. Zeker daar waar het gaat om een door andermans betaald oordeel over dezelfde andermans zaken. Als het maar niet betekent dat elke slogan 'er is geen wetenschappelijk bewijs' ons aanzet tot verder slaapwandelen, of door met eigenbelang doorspekte gelegenheidswetenschap wordt ondergraven. De tijd voor optisch lapwerk om het beroep te 'hervormen' is echt voorbij. Tien jaar na de crisis van 2008 is het op vele punten nog steeds dweilen met de kraan open. Of, zoals economen het ook wel formuleren: 'duwen aan een touwtje'. We zijn wel een beetje verder gekomen: er zijn vragen gesteld over het bedrijfs- en verdienmodel van de grote accountantskantoren, maar ze zijn zeker nog niet beantwoord. Ik denk dan graag aan Alexander Pola's waarschuwing tegen een teveel aan status quo: 'Gooi gerust af en toe het badwater weg, er zit niet *altijd* een kind in.'

Gedegen financiële architectuur

Is de beroepsgroep, in tegenstelling tot voorafgaand aan de crisis van 2008, nu wel in staat die robuustere signaalrol te spelen bij het ontmaskeren van mogelijke systeemrisico's? Of staat het bedrijfs- en verdienmodel dat nog evenzeer in de weg? Ik heb altijd sterk geloofd dat je bij maatschappelijke vraagstukken ervan uit moet gaan dat iedere speler, of groep van spelers, deel van de oplossing is, maar ook een onvermijdelijk deel van het probleem. Zo'n lastig maar evenwichtig uitgangspunt lost de dingen veel duurzamer op, vooral ook wanneer het gaat om de vraag waarom de zegeningen van inkomensnormering of -fatsoenering bij een publieke functie, wel voor de een maar niet voor anderen (lees: accountants) zou gelden. Daarnaast gaat het ook om zaken waarbij accountants structureel onschuldig slachtoffer kunnen worden van disfunctionele financiële markten, wet- en regelgeving, ineffectieve macro-toezichthouders, managements and boards die verblind zijn door de volgende bonusuitkering, lapzwansen, kortom, van te poreuze, gladde, open-ended, corporate en institutionele governanceconstructies, formeel en informeel, micro en/of macro. Bedenk goed dat achter iedere disfunctionele accountant een disfunctionele CFO staat. Het accountantsberoep als collectief kan daarbij onschuld pleiten ('Dat is niet mijn afdeling'), maar niet als ze de daarmee verbonden controlerisico's niet publiekelijk ter sprake brengen. En zeker niet als dat beroep de oorzaken van eerder falen niet grondig analyseert. Wij controleren organisaties van 'systemisch belang', waarvan sommige zelfs *too big to fail* of *too big to bail* zijn. Een gedegen financiële architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor controleerbaarheid en certificeerbaarheid.

Nee, dat er nog grondwerk verricht moet worden om tot een verantwoord nieuw bedrijfs- en verdienmodel te komen, is duidelijk. Het proces zelf kan zeer verdienstelijk zijn in het uitroken van vele dingen, waaronder de keuzevraag: gaan we voor een beroepsverwachting geënt op een gebalanceerde invulling van het maatschappelijk belang? Of, zoals een maatschapsvoorzitter het ooit pregnant-cynisch (en off the record) formuleerde: 'Het interesseert me geen bal wat het wets- en reguleringskader is, als we er maar geld mee kunnen verdienen.'

Accountantskantoren: een culture of corruption?

Veel mensen zullen dat laatste citaat zien als illustratief voor de beroepsgroep. Het roept het beeld op van tot op het bot gecorrumpeerde accountants.

In 2006, in een zitting van het House of Lords Select Committee on the European Union, werd mij als *expert witness* over de *good housekeeping*-hygiëne van de Europese Commissie het volgende gevraagd: 'Is there a culture of corruption at the Commission?' Je denkt dan eerst terug aan alle veldslagen die je als nieuwbakken Chief Internal Auditor hebt moeten/mogen doorstaan: de voortdurende strijd tussen professionele verantwoor-

delijkheid en politieke wensen, de vraag wanneer pragmatisme opportunisme wordt, de soms schrijnende gevallen waar je je ook onder druk gezet voelt, pogingen tot politieke *control overrides* waar je echt moest terugduwen, de povere behandeling door de Commissie van het ontslag van haar nieuwe Chief Accountant, de vermeende en echte lekkage van EU-gelden en ga zo maar door. Veel daarvan is het onvermijdelijke lot van *reality checkers* in vooral verpolitiseerde werkomgevingen.

Desondanks heb ik met overtuiging geantwoord dat ik geen *culture of corruption* zag. Wel situaties die corrumperend kunnen werken. Maar geen van de mensen met wie ik moest werken, voor- en tegenstanders, of de werkomgeving zelf, zou ik als corrupt willen bestempelen. Het ging vaak om uitstekende professionals, die het meestal goed deden en goed bedoelden. En die als het fout ging soms dader, maar vaker slachtoffer waren van situationele hellende vlakken, waarmee het zicht op een duidelijke baseline, of horizon, verloren was gegaan.

De verantwoordelijkheid voor het creëren van gezonde randvoorwaarden die garanderen dat *right makes might* voorrang krijgt boven *might makes right*, begint aan de top. Zo ook bij accountantskantoren: cruciaal zijn de partners, van wie de meesten gewoon uitstekende werkpaarden zijn en de ruggengraat van een maatschap vormen. Aan de ene kant worden zij aan de teugel gehouden/geleid door vaktechnisch enthousiasme, cliënten en teammanagementuitdagingen, maar anderzijds worden ze ook geconfronteerd met financiële doelstellingen van 'de club'. De speelruimte daartussen is een functie van de hardheid van de regels waarmee gewerkt wordt en de inkomensambities. En die regels variëren in hun interpretatie van redelijk hard tot (on)redelijk zacht – zowel op controlegebied als voor financiële verslaggeving. In de regel zijn onze grote accountantskantoren best goede werkgevers, leerscholen en succesvolle commerciële ondernemingen. Maar als de toepassing van de regels op het randje zijn, of eroverheen gaan of genegeerd worden, dan is een open gesprek over de vraag of de centen daar een rol in spelen geen overbodige luxe. De bewijslast dat het bestaande model wél werkt, ligt dan bij de kantoren.

Als mij dus dezelfde vraag zou worden gesteld over accountantskantoren – 'a culture of corruption?' – zou ik ook met de wetenschap van nu eenzelfde antwoord geven: nee. Als regel zie en zag ik dit niet. En ik wil ter verdere verdediging van de beroepspraktijk ook best nog eens 'de onbekende soldaten' erbij slepen, zij die meestal onzichtbaar, *beyond the call of duty* of gewoon om professionele redenen hun interne positie, of de cliëntrelatie, in de waagschaal stellen. Voor het goede maatschappelijk doel dat hun functie met zich meebrengt, of gewoon, uit behoud van zelfrespect. Dat het beroep per saldo te veel met niet-ontdekte corruptie of te optimistische *going concern*-inschattingen geassocieerd wordt, en er dus nog ruime verbeteringsmogelijkheden zijn – die eenvoudig zijn toe te passen als de wil er maar is –, behoeft geen betoog. Om deze situatie te verbeteren is het nodig om eindelijk de laaghangende vrucht, giftig voor de een, heilzaam voor de ander, te plukken. Een die rust in de maatschapstent brengt. Een inkomenspolitiek die poortwachters beter bij de les houdt.

Ik heb de hervormingsmaatregelen van de afgelopen twintig jaar ten aanzien van het beroep gekenschetst als 'nuttig friemelen in de marge'. Per saldo kunnen ze wel degelijk – zij het marginaal – bijdragen aan bewustwording 'dat het zo niet langer kan' en nuttige nieuwe piketpaaltjes slaan op het punt van controle protocol en onafhankelijkheidsversterking. Maar het heeft zijn prijs in de vorm van een alsmaar groeiende berg aan regels, zonder dat het fundament eronder, het prikkelsysteem binnen het bedrijfs- en verdienmodel, eerst wordt aangepakt.

Waar een wil is, is een weg

We verspillen te veel tijd, ook in *audit standard setting*, door andere, ongetwijfeld nuttige onderwerpen tot op het merg uit te benen. Ik noem dat overengineering. Denk aan het nu zo populaire maar tautologische concept *professional scepticism*. Welke diagnostische, per definitie feitengedreven professie, waar voor de goede verstaander één woord eigenlijk genoeg zou moeten zijn, kan overleven zonder scepticisme? Het beroep van openbare accountant is zo ongeveer het enige onafhankelijk beroep geweest, de enige acteur in de financiële architectuur, die na de crisis de inkomensnormeringsdans is ontsprongen. Dat kan niet langer.

Er zijn verschillende voorzetten gegeven. Het wordt wat magertjes genoemd onder de 53 NBA-voorstellen en elders: IFIAR, PIOB enzovoort. Maar het beroep zelf is tot op heden uiterst succesvol geweest in het vermijden, doodzwijgen, boycotten en belachelijk maken van een diepgaande behandeling van het onderwerp. In Nederland wordt de hoop nu gevestigd op verdere uitwerking via het NBA-visieproject, waarbij het MvF over de schouders meekijkt. Maar ik ben te oud, 74, om de adem in te houden.

Misschien, gegeven de aversie van het beroep om dit onderwerp ter tafel te brengen, is het goed om hier ook nog eens de stem te memoreren van een beroepscoryfee, oud-NIVRA-voorzitter en Chief Internal Auditor van Philips, Henk Louwers. Hij hield een NIVRA-ledenvergadering in de jaren zeventig al voor: 'Iedere keer weer als we ons gesprek beginnen met de woorden "*Het gaat niet over de centen*", dan kun je ervan op aan dat het de centen zijn waar het precies om gaat.' En natuurlijk, geld is belangrijk. Niet alleen vanwege de aanzuigende werking daarvan op goed talent, maar ook om een gezonde bedrijfsvoering in stand te houden. Als we de wet van de verminderde meeropbrengsten maar in de gaten houden.

Uit eigen koker kan ik memoreren, in het onmiddellijke kielzog van de financiële crisis van 2008, dat ik 'nationalisatie' als uiterste bedrijfshervorming publiekelijk (in de Commissie-De Wit) heb genoemd. En, onder erkenning van het bestaan van organisaties die *too big to bail* en *too big to fail* zijn, ook de noodzaak van (inter)nationale Rekenkamers om aandacht te schenken aan het gezond functioneren van het openbare beroep. Disfunctioneren betekent immers een belangrijk latent risico voor de staatsfinanciën. En ik heb, in de vormgeving, het coöperatieve bedrijfsmodel als een mogelijk uitgangs-

punt genoemd. In de kern is het zo dat een ongelimiteerd inkomensstreven, zeker voor de controle van OOB's, niet werkt. Ik ga hier niet in op alle bedenkingen, alles voors en tegens van inkomensmatiging, omdat we niet eens een goed gesprek hebben gehad over de erkenning van dit probleem, laat staan de oplossing. Wel zijn er reeds uitstekende gedachte-uitwisselingen geweest op het opinieplatform Accountant.nl., met name in de reactiekolommen. De doorbraak om het gesprek over dit onderwerp echt op gang te brengen in de beroepspraktijk moet nog komen.

Het is de hoogste tijd om de lastige vragen op tafel te leggen: is er wel de *wil* voor een serieus, publiek, collectief gesprek over de vraag of het huidige bedrijfs -en verdienmodel wel deugt? Of blijft het taboe? Zijn gezichtsbepalende, maar publicitair te vaak afwezige kantoorvoorzitters bereid publiekelijk hun visie op het verhaal te geven, en mogelijke oplossingen voor te dragen? Tegen de achtergrond van welke ambities? Houden ze vast aan het bestaande 'exceptionalisme', de traditionele grondhouding ten aanzien van inkomensnormering: 'Don't you worry, we are accountants'? Stel dat de politieke druk voor een inkomensplafond onvermijdelijk wordt, welk denkmodel zou er dan gehanteerd moeten worden om het beroepstalent competitief te houden? Welke ondernemingsrisico's zouden meegenomen moeten, mogen of kunnen worden in de beschouwing, en hoe? Hoe gaan we om met de grote ruimte die bestaat in het inwisselen van scope/controlediepte versus partnersinkomens? En zijn we, voordat we begonnen zijn, niet op weg nu al flauw te doen door de internationale maatschapsafspraken te gebruiken als excuus om dit gesprek te mijden?

Rust in de tent

Mijn pleidooi is: ga dit gesprek positief aan, omdat het van belang is voor het kantoor, iedere professional, het management en 'het maatschappelijk verkeer', om het nog eens duur te zeggen. Begin eerst maar eens met kantoorinterne discussies over dit onnodig heikele onderwerp. Ik heb goede hoop, maar misschien ben ik naïef, dat daar in het belang van duurzaamheid en professionaliteitshandhaving voortreffelijke diagnoses en oplossingen uit kunnen komen, die op hun beurt weer hun werk kunnen doen in het verdere publieke debat. Dat brengt ons tot de vaststelling dat het grootste goed van inkomensnormering heel eenvoudig kan worden samengevat: het geeft rust in de tent. Voorrang geven aan het professioneel imperatief, in de wetenschap dat er een maatschappelijk aanvaardbare beloning tegenover staat. Het uitdagen van het bedrijfs- en verdienmodel van de grote kantoren is reeds een lange guerrillaoorlog, met vele veldheren. Denk aan Eli Mason, Abraham Briloff en Eddy Stamp, in de jaren vijftig en zestig, en onze eigen sergeant Pieter Lakeman in de daaropvolgende decennia, still kicking.

Desondanks, het aloude bedrijfs- en verdienmodel van de openbare accountant staat nog als een huis. Of, anno 2017, als een McMansion, een Powerhouse, met uiterst bekwame beroepslobbyisten die klaarstaan in de zijbeuk. 'They have the watches', zei een

Talibanleider ooit over de Amerikanen, 'we have the time.' Een oligopolitische markaanbodpositie doet vermoeden dat het gevecht taai zal zijn. Ik verwacht lange schermutselingen in de achterhoede, tijd kopen, *agreement by exhaustion*-situaties. Dat zien we nu al gebeuren. Of de wens om structureel tot een beter alternatief systeem te komen zal zegevieren, bij voorkeur *by design*, anders *by audit compliance/regulatory default*, dat zal de toekomst ons vertellen. Wie dat een flauwe anticlimax vindt, bedenke zich dat het maxim 'You can fool all the people some of the time, and some of the people all the time, but you cannot fool all people all time' mettertijd zo haar waarde heeft bewezen. Wat de uitkomst van deze discussie ook moge zijn, het laat onverlet dat het openbare accountantsberoep een spannende, interessante leerschool en ervaring blijft voor al diegenen die een rol willen spelen in het bevorderen van informatieve relevantie en integriteit. Of dat ook zo kwetsbaar zal blijven binnen de huidige klassieke bedrijfs- en verdienmodelconstellatie, hangt af van de vraag of en hoe de zaakwaarnemers van de belastingbetaler, investeerders en andere stakeholders – en niet te vergeten het beroep zelf – door de zure appel heen willen bijten.

De kat van het spek halen ziet deze Muis, wat laat wijs geworden, niet als een bedreiging, maar als een nieuwe kans voor allen.

De beroepseer van de accountant in het krachtenveld

Thijs Jansen

De samenleving speelt een belangrijke rol bij het voeden, stimuleren en erkennen van beroepseer. Het maatschappelijke respect voor beroepseer stimuleert het cultiveren van de natuurlijke behoeften aan (ambachtelijke) eigenwaarde en beroepstrots.[1] *Daarnaast vermindert de aanwezigheid van beroepseer de noodzaak om professionals te controleren en te reguleren, omdat zij goed werk immers zelf zien als een dure plicht en het hun eer te na is om slecht werk af te leveren. In welke mate beroepseer zich tot een toonaangevende kracht ontwikkelen kan, is afhankelijk van het krachtenveld waarin een beroepsgroep opereert. Dit artikel gaat over dit krachtenveld rondom de beroepseer van accountants.*

Het krachtenveld van beroepsgroepen bestaat uit ten minste drie ordeningsmechanismen, waarvan er een de 'economie van de eer' is. In navolging van Geoffrey Brennan en Philip Pettit[2] onderscheid ik in dit artikel de ontastbare hand van de eer, de onzichtbare hand van de markt en de ijzeren hand van de overheid.

Wat bedoelen Brennan en Pettit precies met deze mechanismen? De maatschappelijke kracht van de *ontastbare hand* is aan het werk in de 'economie van de eer': waardering en afkeuring door anderen zijn de mechanismen waarmee het gedrag van mensen en organisaties ongemerkt, vaak onbewust, heel krachtig en effectief gestuurd wordt. De blik van de ander(en) is vaak voldoende om ervoor te zorgen dat mensen rekening houden met de belangen van anderen en zich fatsoenlijk en moreel gedragen. Zelfs de mogelijkheid dat hun gedrag gezien zou *kunnen* worden, brengt mensen er vaak al toe zich sociaal en fatsoenlijk te gedragen. De ontastbare hand organiseert zo heel effectief het grootste deel van de sociale controle. Beroepseer is het in je professionele handelen actief rekening *willen* houden met wat relevante anderen daarvan op zijn best zouden kunnen verwachten.[3]

Naast dit mechanisme zijn volgens Brennan en Pettit nog minstens twee andere machtige ordeningsmechanismen aan het werk in de samenleving. De tweede kracht is

1 Zie inleidende hoofdstuk van dit boek.
2 Brennan, G. & Pettit, P. (2004). *The Economy of Esteem. An Essay on Civil and Political Society*. Oxford: Oxford University Press.
3 Je zou het kunnen vergelijken met Freuds superego: externe standaarden die een persoon verinnerlijkt heeft en voor hem of haar als geweten functioneren.

de *onzichtbare hand* van de markt, die het financieel-calculerende gedrag van mensen en organisaties stuurt doordat iedereen op de markt uit is op de bevrediging – erkenning – van zijn of haar materiële eigenbelang. Deze hand kan de tegenstrijdige belangen op de markt in evenwicht brengen: kopers zijn op zoek naar zo veel mogelijk (kwaliteit) voor een zo laag mogelijke prijs en aanbieders naar zo weinig mogelijk kosten en een zo hoog mogelijke winst. Dit leidt – als het goed is – tot een balans die in het belang van allen is. Het is duidelijk dat deze 'egoïstische' strevingen op gespannen voet kunnen staan met waar de ontastbare hand ons toe leidt.

Het derde mechanisme van Brennan en Pettit is de *ijzeren hand* van de overheid. Dit is geen ontastbaar of onzichtbaar decentraal mechanisme zoals de vorige twee, maar een centraal mechanisme dat zichtbaar en dwingend stuurt. In veel opvattingen moet de ijzeren hand pas aanvullend optreden als de onzichtbare en/of ontastbare hand tot ongewenste resultaten leiden of als deze twee elkaar in de weg zitten.

In de wereld van de accountants zijn deze drie ordeningsmechanismen duidelijk terug te vinden. De balans tussen de ontastbare hand en de onzichtbare hand is in de afgelopen decennia behoorlijk verstoord geraakt. Ik breng die verstoring kort in kaart en ga daarna ter afsluiting in op de rol van de ijzeren hand.

De ontastbare hand van de eer

De accountant behoort van oudsher tot een kleine, selecte groep van beroepsgroepen die wettelijke erkenning hebben gekregen voor het nastreven van hun beroepseer. Met de beroepsorganisaties van advocaten, gerechtsdeurwaarders en notarissen heeft die van de accountants traditioneel het wettelijke recht en de wettelijke plicht toe te zien op 'de eer van de stand'. Deze kleine groep beroepsorganisaties zijn daartoe op een specifieke manier georganiseerd: ze functioneren op basis van geconditioneerde zelfregulering. Ze zijn geen privaatrechtelijke maar een publiekrechtelijke organisatie (openbaar lichaam), omdat ze een groot publiek belang dienen.[4] De overheid besteedt het beheer van die belangrijk geachte publieke functie uit aan deze beroepsorganisaties en gaat ervan uit dat deze die vervullen als erefunctie: dat ze ervoor zorgen dat hun professionals in hun handelen actief rekening *willen* houden met wat anderen daarvan zouden vinden. Daarmee zijn deze beroepsbeoefenaars noch ambtenaar, noch ondernemer, maar een hybride combinatie daarvan. Deze combinatie leidt in deze beroepsgroepen stelselmatig tot nationale en internationale discussies over de verenigbaarheid van die publiek-professionele eremissie met marktwerking.[5]

4 De grondwettelijke titel hiervoor is Artikel 134 van de Grondwet, waar het gaat over 'openbare lichamen voor beroep en bedrijf' die de overheid door middel van wetgeving mag instellen of opheffen.

5 Vgl. bijvoorbeeld over de advocatuur: Favereau, O. (red.) (2010). *Les avocats entre Ordre professionnel et Ordre marchand*. Parijs: Lextenso. Over de gerechtsdeurwaarder: Berg-Smit, C. van den (2013). *De gerechtsdeurwaarder. Ambtenaar en ondernemer*. Apeldoorn: Maklu. Over de notaris: Heesen-Laclé, Z.D. van (2008). *Notabelen vernieuwen. Gevolgen van marktwerking in het notariaat*. Deventer: Kluwer.

De geconditioneerde zelfregulering geldt voor het maken en uitvaardigen van regels: de beroepsorganisatie heeft de bevoegdheid om regels voor de beroepsgroep te ontwikkelen en deze aan de gehele groep voor te schrijven. Denk bijvoorbeeld aan de beroepscode, richtlijnen, standaarden en dergelijke. Maar het gaat verder dan zelfregulering: de beroepsorganisatie doet ook aan controle en handhaving. Deze worden meestal evengoed voor een belangrijk deel in handen van de beroepsgroep gegeven, onder andere in de vorm van tuchtrecht. Zelfregulering gaat dus niet uitsluitend om *zelf reguleren*, maar ook om *zelf controleren* en *zelf handhaven*. Deze grote mate van professionele autonomie is een blijk van eer, van waardering, respect en vertrouwen. Aan de beroepsorganisatie is op die manier een belangrijke, bij wet vastgelegde publieke functie toebedeeld. Interessant hierbij is nog dat de zelfregulering ook een democratische grondslag heeft: in deze beroepsorganisaties dienen leden invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Deze verplichting doet recht aan het eerder – in de inleiding tot dit boek – besproken inzicht dat trots en eer geworteld moeten blijven in de voedingsbodem van ambachtelijke eigenwaarde van professionals zelf.

De opvatting dat het vervullen van sommige beroepen een kwestie van beroepseer is, en de erkenning door de wetgever daarvan, gaat ver terug en is het gevolg van Franse invloed. Voor Nederland is relevant dat Napoleon op 14 december 1810 een decreet ondertekende waarin stond dat er een Raad van Discipline zou komen voor de orde van advocaten. Deze raad werd belast met het toezicht op 'het bewaren van de eer van de orde van advocaten'.[6] De tuchtrechtspraak mochten de advocaten in eigen hand houden, maar in het toezicht hield de keizerlijke procureur stevige invloed.[7] Later kwam er een beroepsvereniging, maar de eer van de stand bleef een belangrijk thema. Een sterke impuls daaraan werd gegeven door onder anderen Thom Fruin (1869-1945), die de grondlegger is geweest van de ereregels voor advocaten. Hij werd bestuurslid van de Nederlandse Advocaten Vereniging (NAV), die in 1915 werd opgericht. De NAV ging meteen aan de slag met het vastleggen van regels die de stand van de advocatuur moeten waarborgen. In het *Advocatenblad* van 15 oktober 1920 noemde Fruin dit 'ereregels' en 'ons kostbaarst bezit'. 'Dat de eer der Advocatuur ongerept blijve, is een voorwaarde van haar bestaan.'[8] De Nederlandse Orde van Advocaten was in 1952 de eerste die het wettelijke predikaat van een publiekrechtelijke beroepsorganisatie kreeg.

Na de advocaten volgden de accountants in 1962. Het Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) werd toen als publiekrechtelijke beroepsorganisatie ingesteld bij de *Wet op de Registeraccountants* van 1962. Artikel 1.3 van deze wet, over de orde van registeraccountants, luidde: 'Haar taak omvat mede de zorg voor de eer van de stand

6 'Le conseil de discipline sera chargé de veiller à la conservation de l'honneur de l'Ordre des avocats.'

7 Kromhout, B. (2012). Geldzucht was voor advocaten doodzonde. *Historisch Nieuwsblad*, nr. 12. https://www.historischnieuwsblad.nl/nl/artikel/29967/lessen-geldzucht-was-voor-advocaten-doodzonde.html

8 Maathuis, M. (2013). Een man van eer. *Advocatenblad*, 96(9), 55.

van de registeraccountants.' In 1993 volgde de Nederlandse Orde van Accountants-Administratieconsulenten (NOVAA). In de *Wet op de Accountants-administratieconsulenten* viel te lezen: 'Haar taak omvat mede de zorg voor de eer van de stand van de Accountants-Administratieconsulenten.' In de huidige *Wet op het Accountantsberoep* (2012) is wederom dezelfde zinsnede gehandhaafd in artikel 3c: de beroepsorganisatie heeft onder andere de taak: 'zorg dragen voor de eer van de stand van de accountants'.

Na de accountants volgden de notarissen: in 1999 kreeg de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) de status van publiekrechtelijke beroepsorganisatie, en in 2001 gebeurde dat met de Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders (KBvG). Wat die laatste betreft, komt het gedachtegoed van de 'eer van de stand' prominent terug in het rapport *Noblesse oblige* van de Commissie Evaluatie KBvG. Hierin is het functioneren van de publiekrechtelijke beroepsorganisaties van gerechtsdeurwaarders geëvalueerd. Dit was nodig omdat ook hier – net als bij de accountants – de commercialisering van het beroep heeft toegeslagen. In dit rapport doet de commissie een sterk beroep op de eer van de beroepsgroep en vergelijkt de publiekrechtelijke beroepsorganisatie (PBO) in dat licht nadrukkelijk met een gilde:

> 'De term 'gilde' kan een negatieve klank hebben, in de zin dat er een exclusiviteit wordt beoogd, een besloten club die anderen buitensluit. Het gaat echter veeleer om het positieve aspect, te weten het hoog houden van bepaalde kwaliteitsnormen, en wel door de beroepsgroep zelf, en niet omdat de tuchtrechter bepaald heeft dat iets niet mag of dat iets zus of zo moet. Een gilde heeft een goede naam te verliezen en heeft alle belang bij het vertrouwen dat het publiek stelt in de beroepsbeoefenaar. Een actieve PBO vormt het middelpunt van een zodanig gilde. (...) Het is de indruk van de Commissie dat de marktwerking hier en daar 'op de loop is gegaan' met het beroep en met de PBO. Een PBO kan niet slechts een verzameling van concurrenten zijn, een ondernemersvereniging. Er moet een bereidheid zijn om kennis met elkaar te delen. De cultuur van onderling wantrouwen moet plaats maken voor de overtuiging dat gerechtsdeurwaarders samen de kwaliteitsnorm en de beroepseer hoog houden. Het gilde wil dat het ambt onafhankelijk, integer en vakbekwaam wordt uitgeoefend.' (p. 15)

Dit klemmende appel op de beroepseer van de gerechtsdeurwaarder, is – net als het appel op die van de accountants in de citaten waarmee we de inleiding van dit boek openden – volkomen begrijpelijk en legitiem tegen de achtergrond van de wettelijke opdracht van de publieke beroepsorganisaties. Onder welke voorwaarden een dergelijk appel op gerechtsdeurwaarders of accountants ook effectief kan zijn, valt echter nog te bezien.

De onzichtbare hand van de markt

Uit internationale affaires uit het verleden – zoals het Enron-schandaal – is duidelijk gebleken dat marktwerking en commercialisering in de accountantswereld zijn doorgeslagen: op te grote schaal zijn accountantsorganisaties en individuele accountants hun maatschappelijke functie, beroepsethiek en beroepseer uit het oog verloren. Zeff (2003a en b)[9] heeft in twee invloedrijke artikelen beschreven hoe de beroepsgroep van openbare accountants in de Verenigde Staten vanaf het midden van de jaren zestig steeds meer commercialiseerde en verzeild raakte in schandalen, rechtszaken en interne discussies. Hij citeert onder andere de waarschuwing die Leonard M. Savoie, de vice-president van de beroepsorganisatie *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), al in 1968 gaf ten aanzien van de toenemende concurrentie tussen accountantskantoren: '[T]he competition to obtain a client for the lowest fee or to obtain or retain a client at the expense of technical standards is debilitating. It will weaken and, if unchecked, destroy the profession. Competition for a client based on accounting principles must be stopped' (geciteerd in Zeff 2003a, p. 196). In de wetenschappelijke literatuur is die commercialisering van de accountancy vanaf het midden van de jaren negentig in toenemende mate gethematiseerd en onderzocht. Een aanzet daartoe werd gegeven door het werk van Gerard Hanlon (o.a. 1994, 1996)[10]: hij constateerde dat de accountancy sterk aan het commercialiseren was en dat dit zich uitte in snel veranderende organisatievormen: van professionals naar uitvoerende medewerkers en partners in grote, winstgedreven organisaties met een wereldwijd kartel. Zoals gezegd was die kartelvorming en commercialisering toen al enige tijd aan de gang: in 1960 was de aanduiding 'the Big Eight' al gemunt in een artikel in *Fortune* (Zeff, 2003a, p. 195).

In de jaren negentig, ruim voor de grote schandalen, was het de onderzoekers Cooper en Robson (2006, p. 433)[11] al opgevallen dat ze nooit een accountant hoorden refereren aan het publieke belang. Wanneer het ging over hoe om te gaan met de klant, sprak men meestal over de best mogelijke dienstverlening en kansen voor de organisatie om ook andere producten dan de controle te slijten. Deze commerciële cultuur leidde in de jaren 2000 tot internationale schandalen die het vertrouwen in de beroepsgroep ernstig hebben geschaad.

Ondanks toenemende overheidsregulering lijkt deze cultuur nog niet onder controle. Tegenwoordig is de Engelse wetenschapper Prem Sikka een van de felste criticasters

9 Zeff, S. A. (2003a). How the US accounting profession got where it is today: Part I. *Accounting Horizons*, 17(3), 189–205; Zeff, S. A. (2003b). How the U.S. accounting profession got where it is today: Part II. *Accounting Horizons*, 17(4), 267–286.

10 Hanlon, G. (1994). *The Commercialisation of Accountancy: Flexible Accumulation and the Transformation of the Service Class*. Londen: Macmillan. Hanlon, G. (1996). 'Casino capitalism' and the rise of the 'Commercialized' service class: An examination of the accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 339-363.

11 Cooper, D.J., & Robson, K. (2006) *Accounting, professions and regulation*: Locating the sites of professionalization. Accounting, Organizations and Society, 31, 415-444.

van de commercialisering. Zijn werk is in toon en analyse vergelijkbaar met het in 2015 verschenen *Dit kan niet waar zijn: Onder bankiers*[12] van Joris Luyendijk, dat een inkijk gaf in de wereld van Londense investeringsbankiers. Enigszins vergelijkbaar daarmee is het rapport *The pin-stripe mafia: How accountancy firms destroy societies*[13] dat Sikka in 2011 publiceerde in samenwerking met Labour-MP Austin Mitchell (voor de onafhankelijke non-profit *Association for Accountancy & Business Affairs*). Sikka stelt al jaren in niet mis te verstane bewoordingen aan de orde wat er misgegaan is en nog steeds misgaat in de accountancysector. In zijn artikel *Enterprise culture and accountancy firms: New masters of the universe*[14] uit 2008 documenteert hij aan de hand van internationale casussen – op basis van rapporten van toezichthouders, aanklachten, sancties en veroordelingen – dat grote accountantskantoren kartels in stand proberen te houden en dat zij, en evengoed kleinere kantoren, betrokken zijn geweest bij belastingontduiking, omkoping, corruptie en witwassen. Hij stelt dat de door de staat gegarandeerde markt van externe controle de springplank is geweest voor de commerciële expansie van de accountancybedrijven. Zijn stelling is: 'accountancy firms have become key players in the contemporary enterprise culture and have shown a willingness to indulge in questionable practices, not only to increase their clients, but also their own profits.'[15]

Sikka schetst een zwart beeld van de sector, gebaseerd op tal van bronnen en zaken. Zijn visie is recentelijk weer bevestigd door de Paradise Papers, de verzameling van ca. 13,4 miljoen teksten aangaande internationale belastingontwijking, die in het najaar van 2017 naar de internationale pers gelekt werden.[16] Als we het wetenschappelijke veld verder overzien, wisselen de diagnoses. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de interessante discussie in 2005 door prominente wetenschappers uit accountantswereld die diametraal van mening verschilden over de vergaande maatregelen die genomen zijn vanuit de Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wetgeving.[17] Sommigen noemden deze maatregelen doorgeschoten, niet op empirische feiten gebaseerd, draconisch en niet-effectief. Twee wetenschappelijke meningen stonden in deze discussie lijnrecht tegenover elkaar, en de knoop kon in 2005 niet op basis van wetenschappelijk onderzoek worden doorgehakt. De situatie is nu niet anders: de relevante uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek zijn niet beschikbaar, of er zijn tegenstrijdige dan wel te weinig uitkomsten beschikbaar.

12 Amsterdam: Atlas Contact 2015.
13 https://pdfs.semanticscholar.org/bba0/fcca6f6b50714d2042c42485b57d4cfb2c4e.pdf
14 Sikka, P. (2008). Enterprise Culture and accountancy firms: New masters of the universe. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 268-295.
15 Artikel in vorige noot, maar geciteerd is de versie daarvan die op ResearchGate staat met een andere dan de oorspronkelijke paginaummering. Daaruit citeer ik hier, p. 18.
16 https://www.icij.org/investigations/paradise-papers
17 DeFond, M.L., Francis, J.R., & Carcello, J.V. (2005). Audit Research after Sarbanes-Oxley/ DISCUSSION OF Audit Research after Sarbanes-Oxley. *Auditing*, 24(suppl. 25th Anniversary Issue), 5-40.

De ijzeren hand

Hoe het ook zij, het internationale maatschappelijke en politieke vertrouwen in de accountants is duidelijk geschokt. De gevolgen daarvan zijn duidelijk voelbaar: zo is de overheid inmiddels een dominante rol gaan spelen in de sector: de beroepsgroep mag steeds minder in eigen kring reguleren, controleren en handhaven. De overheid werpt inmiddels een lange schaduw over de accountancy, en de huidige situatie is het best te duiden als 'beroepsgroep onder curatele'. De accountancy krijgt duidelijk nog niet het voordeel van de twijfel; voortdurend hangen verdergaande externe regulering, controle en handhaving boven de markt. In de Verenigde Staten is een precedent te vinden in de reeds genoemde Sarbanes-Oxley wet uit 2002, die na de affaires rondom WorldCom en Enron de zelfregulering van accountants stevig inperkte. Volgens DeFond en collega's (2005) heeft die wet de fundamentele instituties dramatisch veranderd: 'SOX has undone over 50 years of professional self-regulation by removing from the accounting profession the authority to set standards and the authority to monitor the application of standards (enforcement). Now, both standard setting authority and the monitoring and enforcement of standards are the province of a quasigovernmental agency, the PCAOB.'[18] In Nederland is de afgelopen jaren eenzelfde patroon zichtbaar geworden. In 2006 is de *Wet Toezicht Accountantsorganisaties* (WTA) van kracht geworden, waarmee regels worden gesteld voor accountantsorganisaties en accountants die wettelijke controles verrichten. In deze wet is de *Autoriteit Financiële Markten* (AFM) aangewezen als onafhankelijk publiek orgaan dat moet toezien op de naleving van de wet. De AFM gaat over de registratie en de voorwaarden daarvan, inclusief toezicht op de kwaliteitszorg binnen de accountantsorganisaties. Dit past in een internationale trend: er bestaat nu ook het *International Forum of Independent Audit Regulators* (IFIAR), waar ruim vijftig landen bij zijn aangesloten. Daarmee zijn beroepsorganisaties een belangrijk deel van hun verantwoordelijkheden ten aanzien van de controlerende accountants kwijtgeraakt. De wettelijke zorgplicht voor de eer van de stand van de Nederlandse NBA is daarmee flink uitgekleed.

Ook na de invoering van de WTA is het gebrek aan vertrouwen in zelfregulering door de beroepsorganisatie blijven bestaan. In 2014 deed de NBA haar uiterste best om het vertrouwen weer terug te winnen met een uitgebreid pakket van 53 maatregelen, gepresenteerd in het door de beroepsorganisatie uitgebrachte rapport *In het publiek belang* (2014). Direct daarna kwam echter het volgende bericht over de voornemens van de minister van Financiën:

> 'Ondanks plannen vanuit de accountancysector gaat minister Dijsselbloem ook zelf ingrijpen. Hij wil in de wet verankeren dat de AFM meer macht krijgt om in te grijpen bij accountants en ook 'miljoenenboetes' kan geven bij nieuw falen. Dijs-

18 DeFond, M.L., Francis, J.R., & Carcello, J.V. (2005).

selbloem gaat voor de top van de accountants een geschiktheidstoets invoeren, net als bij banken en verzekeraars. De geschiktheidsverklaring kan indien nodig door de AFM ook weer worden ingetrokken. Dijsselbloem is ook van plan de verjaringstermijn in het tuchtrecht te verlengen, en dat op te nemen in de wet. Dijsselbloem zei het donderdag onacceptabel te vinden dat de kwaliteit van controles door de grote accountantskantoren (de Big 4) onder de maat is, zoals de AFM op basis van onderzoek concludeerde. In aanvulling op maatregelen die de sector zelf wil invoeren, komt hij met wetgeving.'[19]

In dit klimaat zijn vragen naar de juistheid van de onderliggende diagnose, de proportionaliteit van de voorgestelde maatregelen of het tempo waarin deze moeten worden ingevoerd een groot taboe. De ijzeren hand regeert.

Balans

Sinds 1962 heeft de beroepsorganisatie van registeraccountants de wettelijke taak gehad te zorgen 'voor de eer van de stand van de accountants'. Tot 2007 werd dit ook nog expliciet gerekend tot de zorg van de individuele accountant. In Artikel 5 van de Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants (GBR)[20] stond vermeld: '*De registeraccountant onthoudt zich van al hetgeen schadelijk is voor de eer van de stand der registeraccountants*.' In de nieuwe gedragsregels (de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants of VGBA) is de referentie aan de beroepseer verdwenen en luidt het vervangende artikel: 'De accountant houdt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.' De zorg voor de 'eer van de stand' is nu krachtens de huidige *Wet op het accountantsberoep* (2012) uitsluitend nog de wettelijke taak van de beroepsorganisatie. Ik heb beschreven hoe deze wettelijke inspanningsverplichting van de NBA feitelijk is uitgekleed gedurende de afgelopen jaren. De trend lijkt duidelijk: de accountancy heeft haar (onzichtbare) hand zwaar overspeeld; de ijzeren hand heeft de handschoen opgepakt om de sector weer in het gareel te krijgen. En hoe staat het met de ontastbare hand van de eer? Is deze, met het aanpassen van Artikel 5 en het uitkleden van de wettelijke inspanningsverplichting van de NBA voor de eer van de stand, nu definitief uitgespeeld? Dat is geen uitgemaakte zaak. Politiek filosoof Philip Pettit heeft erop gewezen dat er een belangrijke politiek-filosofische traditie bestaat – de republikeinse – waarin vrijheid beschouwd wordt als het eervolle tegendeel van de vernederende berusting in willekeurige machtsuitoefening. Dergelijk verwerpelijk gedrag heeft ooit de treffende betiteling 'vrijwillige slavernij' gekregen in het in 1548 verschenen – en tegenwoordig ten onrechte vergeten – *Discours de la servitude volontaire*

19 http://cmweb.nl/2014/09/afm-krijgt-meer-macht-over-accountants
20 Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants, 1994.

(Vertoog over de vrijwillige slavernij) van de destijds zeventienjarige Étienne de la Boétie.

Lerend van die filosofie is 'eer' van toepassing op de accountant als deze hoge morele en technische eisen stelt aan zijn eigen doen en laten om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Zoals gezegd is beroepseer het in je professionele handelen actief rekening *willen* houden met wat relevante anderen daarvan op zijn best zouden verwachten. Die anderen kunnen je collega's zijn, of de beroepsorganisatie, maar ook de AFM, de aandeelhouders, maatschappelijke organisaties, burgers of het parlement. Naarmate accountants daar gezamenlijk beter in slagen, zal men in toenemende mate de als willekeurig ervaren machtsuitoefening van anderen buiten de deur kunnen houden. Volgens De la Boétie was het simpel: 'Beslis dus gewoon om niet meer onderdanig te zijn, en je bent vrij.'

Wie durft, heeft de toekomst

Interview met Henk Scheffers

Margreeth Kloppenburg en Thijs Jansen

Henk Scheffers is op dit moment onbezoldigd voorzitter van de Vogelbescherming en hobbyboer in Giethoorn. Daarvoor was hij commissaris bij onder andere Aalberts Industries, Wolters Kluwer, FrieslandCampina, de Koninklijke BAM Groep en Heineken, en van 1999 tot 2007 was hij CFO van SHV Holdings. Tot juni 2017 was hij lid van de Monitoring Commissie Accountancy.

U bent geschoold als registeraccountant en hebt, nu u bijna zeventig bent, uw taken als commissaris en als lid van de Monitoring Commissie Accountancy neergelegd. Hoe zag uw start als accountant eruit?

'Toen ik begon met mijn studie, en ook toen ik met werken begon, had ik niet zo'n beeld bij wat een accountant nou deed. Voor mij was van huis uit simpelweg niet zoveel mogelijk, dus werd het overdag werken en studeren in de avonduren, dat kon bij het NIVRA. Ik hield wel van rekenen, ook al haalde ik voor het vak boekhouden maar een mager cijfertje.'

'Ik kwam te werken bij Mellink en Van Goor, een accountantskantoor van naam en faam in Zwolle en omgeving, met heren aan het roer die iets vertegenwoordigden. Dat werd je ook duidelijk ingepeperd. Ze stonden voor bepaalde waarden die zij als mens hadden, en daar had je zorgvuldig mee om te gaan. Er was sprake van trots en eer, en ook helderheid over wat wel en niet kon. Je kreeg op jonge leeftijd al een grote verantwoordelijkheid. Zo ging ik op mijn achttiende naar de weduwe Van Wetten om te bepalen hoeveel huishoudgeld zij kon opnemen. Na een paar jaar dienden de eerste fusies zich aan. Van een kantoor met die respectabele heren aan het roer gingen we over naar een maatschap van velen. De heren Mellink en Van Goor zelf bleven eerst nog wel, maar zijn later vertrokken. Zo'n maatschap is een stuk ongrijpbaarder, en als je niet uitkijkt, voel je je minder direct verantwoordelijk om het goed te doen. Je staat minder snel voor elkaar op en kunt wegduiken als er iets is.'

Hoe beziet u dan de huidige situatie met de grote kantoren?

'De accountantskantoren van nu zijn *powerhouses* geworden die denken dat ze alles kunnen: auditing, consultancy en advies, fiscale dienstverlening, interimwerk enzovoort. Ze hebben een te grote broek aan getrokken. De bestuurders zelf zijn vaak geen accountant meer. Dat vinden ze ook niet zo interessant, want het is nog maar een klein deel van hun business. In die vijftig jaar is de beroepseer en de beroepstrots van het accountantsvak steeds meer in een hoekje geduwd. In mijn optiek loopt dat uiteindelijk niet goed af voor het vak. Een consultant doet volkomen ander werk dan een accountant, het botst aan alle kanten. Je kunt in deze kantoren niet zo'n veelvoud van disciplines bij elkaar houden.'

'Ik weet uit ervaring als voorzitter van de auditcommissie van Heineken dat de Big 4 erg geïnteresseerd waren om een naam als Heineken in de boeken te hebben. Het was een heel inzichtelijk traject, waarin van tevoren een aantal duidelijke beslissingscriteria werd bepaald. Hoewel de prijs niet het voornaamste beslissingscriterium was, werd er wel erg scherp geoffreerd en werd het een commercieel traject in plaats van een discussie over vaktechniek en de bedrijfsvoering van Heineken. Die grote kantoren houden de tak met accountants vaak vast als binnenkomer, want daarna kunnen ze de rest van hun dienstverlening naar binnen rijden: consultants, belasting, IT-adviezen ... Daar verdienen ze hun geld mee. Zo ingewikkeld is het nu geworden.'

'De Big 4 hebben een wereldwijde kantorenorganisatie opgebouwd en daardoor een enorme machtspositie verworven, en met zo'n machtspositie roep je onherroepelijk enkel negatieve publiciteit op. De media trapt tegen zo'n *powerhouse* aan. Je krijgt ook niet de sympathie van de publieke opinie. De mensen die je bij Heineken binnenkrijgt na zo'n traject zijn professioneel best goed, maar het toont hoe commercieel die hele business is geworden.'

Hoe opereert een accountant binnen zo'n powerhouse*?*

'Ik ben zelf registeraccountant, dus ik was ook vaak voorzitter van de auditcommissie. Ik heb zeer veel discussies gevoerd met de externe accountant van dienst over wat hij wel en niet mocht doen. Heel ingewikkeld. Bij een overname heb je het liefst dat je eigen mensen de *due diligence* doen, maar dat kan niet; dat moet je niet met je eigen accountant doen, want dan is het niet zuiver. Veel kostbare tijd ging verloren om met onze eigen accountants uit te zoeken hoe we dat allemaal gescheiden hielden, zodat zij onafhankelijk konden blijven opereren. Dat wilde ik helemaal niet, ik had op zo'n moment wel iets anders te doen. Toen ik commissaris was bij FrieslandCampina, nam KPMG een club over die met andere diensten actief waren binnen FrieslandCampina. Dat leverde enorme problemen op, en daar kwamen we eigenlijk niet goed uit. Soortgelijke dingen zie je nu in een aantal andere zaken. Dan komen er jaren later vragen over, maar dan is niet meer uit te leggen hoe het toentertijd allemaal zat en ziet het er vreemd uit.'

Er gaat dus veel tijd verloren aan zaken die de accountant afleiden van zijn kerntaak?

'Ja, en veel ervaren accountants stappen daarom op, hoewel er nu weer sprake lijkt te zijn van meer instroom aan de onderkant. Er komen ook meer vrouwen, en dat is goed. Maar wat houdt hun vak zo meteen nog in? Waar staan ze voor? Zo'n bestuurder die geen accountant is, gaat hij hun vak verdedigen? Die weet niet eens wat hun beroep precies inhoudt. Je bent als accountant een deskundige in het maatschappelijk verkeer. Je verantwoordelijkheid reikt verder dan alleen cijfers. Je werkplezier zit in die vertrouwensfunctie. Daarom werkte ik bij familiebedrijven, waar ik een grote mate van vertrouwen kreeg. Dit soort bedrijven werkt met een langetermijnhorizon: wat ze doen, moet niet alleen aan de vorige, maar ook aan de volgende generatie uit te leggen zijn. Het werkplezier wordt nu vergald: zo'n controletak moet nu op dossierniveau alles vastleggen voor de AFM, dat is niet werkbaar. Er is te veel administratie en bureaucratie, en alles wordt er alleen maar kostbaarder, lastiger en minder leuk van. Je bent in feite een veredelde ambtenaar geworden: het spanningsveld tussen het klantbelang en het maatschappelijk belang ebt weg, en dat is nou juist precies wat het werk zo interessant maakt.'

'Op dit moment zit de discussie vast. De NBA werkt voor zo'n enorm brede doelgroep dat zij niet effectief kan zijn. In deze constellatie gaat ze dit vraagstuk niet oplossen. Ze zou zich moeten opsplitsen en zich uitsluitend gaan richten op accountants die de wettelijke controle uitvoeren voor de grotere organisaties van openbaar belang, de OOB's.'

Wat is er nog meer veranderd aan het vak?

'Er mag niets meer fout gaan. Dat vind ik niet eerlijk, niet correct en niet houdbaar. Er is iets veranderd in onze maatschappij waardoor je geen fouten meer mag maken, noem het een claimcultuur. Dat vind ik heel erg. In deze tijd lijkt een systematisch wantrouwen te heersen. Ik heb juist een systematisch vertrouwen in de mens. Ik wil bijvoorbeeld als commissaris een vertrouwensrelatie opbouwen met de directie van een bedrijf. Ze moeten bereid zijn mij hun zorgen te vertellen. Krijg ik geen gevoel bij wat er gaande is in een onderneming, dan weet ik ook niet waar ik op moet letten. Drie mensen moet ik als commissaris kunnen vertrouwen: de externe accountant, de interne accountant en de CFO. Ze moeten mij willen vertellen waarover ze zich zorgen maken, want ik kan niet overal bij zijn.'

'De familiebedrijven waarvoor ik heb gewerkt, gaven mij gelukkig een groot basisvertrouwen. Bij mijn eerste functie als leidinggevende kreeg ik het vertrouwen met de woorden: "Alles wat fout gaat, is niet jouw schuld, en alles wat goed gaat, is jouw verdienste." Die ervaring is zo belangrijk. Vertrouwen geven en krijgen en daar goed mee omgaan.'

Wat ziet u als oplossing om de controlerende accountant weer meer zijn kernvak te laten uitoefenen?

'Ik denk dat degene die de moed heeft om met een aantal professionals een *audit only* op te starten de toekomst van ons vak in handen heeft. Ik denk dat die behoefte er is en dat de markt daarvoor openingen biedt. Bedrijven hebben op dit moment nauwelijks keuze. Je kunt gebruikmaken van die opkomende schaarste als je een kwalitatief goed alternatief biedt. Je hebt dus een aantal mensen nodig die zuiver in de leer zijn en onderkennen dat *audit only* de toekomst is. Want wie staat er anders op voor het vak? Deze professionals zullen elkaar vinden in de bijdrage die ze willen leveren aan de samenleving en in hun zuivere opvatting van het vak. Zo krijg je competitie op kwaliteit. Ik maak me er sterk voor dat de grote internationale bedrijven, de voorzitters van de auditcommissies, daar wel degelijk behoefte aan hebben. Ze willen immers in alle landen waar ze actief zijn een goede accountantscontrole.'

'Of dit van de grond komt? Er zijn nu te weinig partijen die zo'n initiatief durven steunen. Dergelijke pioniers zullen heel sterk worden tegengewerkt vanuit bestaande partijen. De NBA vertegenwoordigt de hele groep, van eenpitters tot openbare accountants, en ook de AFM vindt zo'n oplossing drie stappen te ver. En dan de powerhouses zelf; die raken hun entreebewijs kwijt, zoals bij Heineken. Ik zie nog veel weerstand tegen echte verandering: er moet kennelijk eerst nog meer fout gaan.'

Is certificering van de controlerende accountant voor organisaties met een openbaar belang een denkrichting waarin u mee kunt gaan?

'Ja. De wet zou dan moeten voorschrijven dat bij organisaties van een bepaalde grootte en belang een gecertificeerde controlerende accountant aan het werk moet zijn. Nou, dan groeit die markt wel, hoor. De druk om het werkelijk anders in te richten moet van hogerhand komen. Zodra heersende patronen doorbroken worden, zal de lucht opklaren. En dat zeg ik ook richting de AFM. Als je al tien jaar bezig bent en er is nog steeds niets verbeterd, dan moet je ook naar jezelf kijken. Je wordt onderdeel van het probleem.'

Wat is binnen deze situatie de rol van de Monitoring Commissie Accountancy, waar u tot voor kort deel van uitmaakte?

'De totstandkoming van de MCA is een van de 53 maatregelen geweest die de sector zelf heeft opgesteld. En toch was er in het begin grote weerstand. De Big 4 wilde ons niet. Dat is lastig. Want als je dit aan de basis niet wilt, welke autoriteit heeft zo'n MCA dan? Daarom zijn we bij de kantoren langsgegaan om te horen waarom ze zoveel weerstand boden. Na enig overleg en de duidelijke boodschap dat de MCA als commissie in het

belang van de accountancysector zou gaan werken, kregen we voldoende draagvlak en konden we aan het werk. Was dat niet het geval geweest, dan hadden we de opdracht ook moeten teruggeven. Ik heb daarvan wel geleerd dat er echt autoriteit bij komt kijken om tot wezenlijke veranderingen te komen.'

In de zorg kent men het Kwaliteitsinstituut. Als het de sector niet lukt om afspraken te maken over kwaliteitsstandaarden, dan moet dit instituut namens de minister de knoop doorhakken. Dat is aan de beroepsgroep opgelegd omdat ze er zelf vaak niet uitkomen.

'In mijn optiek zou de AFM zo'n autoriteit moeten zijn. Zo heten ze immers ook! Ze moeten zich niet sec richten op controleren, maar een echte autoriteit zijn. Die boetes halen niets uit, die zijn belachelijk laag. Binnen kantoren worden professionals "geslachtofferd" en gedwongen te vertrekken, maar de organisatie zelf wordt zelden aangepakt. Ik heb het gezien bij Econcern, een bedrijf in alternatieve energie. Daar hebben wij toentertijd in geïnvesteerd als SHV. Nou, het is niet goed gegaan bij die onderneming. De accountants van PWC waren toen de pineut, terwijl zij niets verkeerd hadden gedaan. Ze kregen alleen de verkeerde cijfers. Ze hadden wellicht wel veel kritischer moeten zijn en niet al die mooie verhalen moeten geloven, maar wij als aandeelhouders zijn er ook ingetuind. Zo'n onderneming wordt geleid door oneerlijke bestuurders die foute dingen doen, en de accountant fungeert uiteindelijk als zondebok. Degenen die de werkelijke fouten maakten, het bestuur van de onderneming, die worden er maar mondjesmaat op aangesproken. Waarom? Bij accountants en commissarissen is geld te halen, zo simpel is het. Daar zal zo'n *audit only* veel minder last van hebben. Een gewoon salaris en geen vermogen opbouwen, dan ben je niet meer interessant als zondebok.'

Tot slot, wat is nu de belangrijkste les als u terugkijkt op uw carrière?

'Bewaar je integriteit. Je moet heel belangrijke keuzes durven maken: wie je vrienden zijn, bijvoorbeeld; dingen die niet goed voelen, daar moet je meteen duidelijk in zijn; en soms moet je echt principieel zijn. In mijn werk als commissaris heb ik altijd drie voorwaarden aangehouden: wat ik doe moet toegevoegde waarde hebben, ik moet respect kunnen opbrengen voor de mensen die er werken en ik moet het bedrijfs- en verdienmodel kunnen overzien en begrijpen.'

Notes from an interested outsider

Christopher Humphrey en Margreeth Kloppenburg

Christopher Humphrey is hoogleraar Accounting bij de Manchester Accounting & Finance group (MAFG), die deel uitmaakt van de Alliance Manchester Business School aan de Universiteit van Manchester, Engeland.

Hij doet onderzoek op het gebied van auditing, internationale financiële regulering en accountancyonderwijs. Hij onderhoudt nauwe banden met de praktijk, was lid van de uitvoerende raad van het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), waarvoor hij ook lid was van de Technical Strategy Board, Learning and Professional Development Board en de Audti and assurance Faculty Committee. Hij is directeur van de liefdadigheidsinstellingen van het ICAEW en honorair lid van de Worshipful Company van de Register Accountants in Engeland en Wales. In 2015 ontving hij de British Accounting and Finance Association's Distinguished Fellowship en hij is lid van de Academy of Social Sciences. Hij viel op tijdens de conferentie van de Foundation of Auditing Research (FAR) door zijn prikkelende commentaren op uitspraken in de trant van 'herstel van vertrouwen in auditing' als ware het Haarlemmerolie. Er was dan ook alle reden voor een uitgebreid gesprek om zijn ideeën over de toekomst van auditing verder te verkennen. Dat gesprek verliep zodanig enthousiast dat professor Humphrey aanbood zijn uitspraken over de Nederlandse situatie zoals hij die deed in ons gesprek verder te onderbouwen. Onderstaande tekst is daarmee een uitwerking van ons gesprek met een verdere verdiepingsslag door professor Humphrey[1].

How do you view the current debate about the quality of auditing in the Netherlands?

As a precursor to my comments, I need to say at the outset that I am viewing the situation in the Netherlands very much as an interested outsider or external observer. While I do not have a historically extensive, specialist knowledge of Dutch auditing, the current circumstances arguably lend themselves well to more general reflection, helping to introduce

1 Het zorgde er ook voor dat er geen tijd meer was voor een vertaling die recht kan doen aan de rijke informatie in dit stuk. En misschien is het juist ook wel passend dat deze analyse 'van buiten' in de voertaal van professor Humphrey zelf wordt gepubliceerd.

some broader conceptual bases or standpoints around which to structure, and even possibly inspire, discussion, reflection and the formulation of future policy actions.

In visiting the Netherlands for this conference on auditing, my travelling researcher's 'carry on' case certainly comprised memories and traditions of excellence and distinctiveness. I was well aware of the historically high standing of the Dutch accounting profession, of notable Dutch accounting professionals such as Jacob Kraayenhof and his leadership at the time of the 1957 and 1962 International Congress of Accountants, of the work of Hans Burggraaff at the IASC, of Henk Volten at NIVRA, of Jules Muis at the World Bank and Arnold Schilder and Hans Hoogervorst at the IAASB. I knew of Theodore Limperg's theoretical reflections on auditing, not just his 'theory of inspired confidence' but of his utilisation of the concept of a 'free profession'. The latter is an intriguing concept in a modern day context, inviting conceptual reflection on where the auditing profession not just in the Netherlands but internationally stands in terms of its degrees of 'freedom'.

I knew of the pride that the Dutch profession held in the quality of its work and its historical reluctance to pursue international accounting harmonisation and convergence for fear that standards would converge at lower rather than higher levels of denomination. In my own work on the history of auditing standards, I had actively consulted the writings of people such as Edward Stamp and Maurice Moonitz who wrote many years ago that is "*evident from a reading of articles written by leading Dutch accountants ... that they are much more academic in style and content than is true for their counterparts in the United Kingdom, the United States, Canada and Australia. The Dutch accounting is indeed very well educated. This clearly makes for a freer flow of ideas back and forth between the world of practice and that of academe and contributes in large measure to the high esteem in which the Dutch profession is generally held*" (Stamp and Moonitz, 1978, p. 93). What is particularly intriguing here is that this reputation had been built without the need for a formal, extensive set of auditing standards. Volten (in correspondence with Moonitz and Stamp) had stressed that the main practice panacea was just a broad-based requirement that registered accountants should make no statement on the outcome of their investigations unless their expertise and the work done provided a sound basis for any such statement. Or as Meuwissen and Wallage (2006) pointed out, there had been no need for specific auditing standards for almost 80 years in the Netherlands because of Limperg's normative theorising which stressed that in meeting societal expectations, auditors give their opinions in ways that ensure all the relevant facts have been taken into account correctly and completely and that the presentation of any such facts is not misleading (p. 173). In noting how the Dutch profession had shifted from a state of complete self-regulation to one of regulation from the outside, Stamp and Moonitz (1978) concluded that the "*transition is still not complete but the Dutch have the skill, the knowledge and the tradition that should make it possible for them to enjoy the best of both worlds, a strong profession with high standards on the one hand and a national law to make it relatively easy for those standards to become operational*" (p. 95).

Looking at the Dutch auditing environment today, I am not sure it feels like we have the best of both worlds. How do you regard the situation?

An interesting but very complex question to address. Internationally, the Dutch have moved historically from an evident resistance to the promotion of international standards to being active participants (a transition exemplified in Kees Camfferman's detailed historical analyses, with Stephen Zeff, of the early development of the UEC and extensive work on the rise of the IASC and its transformation into the IASB – e.g., see Camfferman and Zeff, 2007; 2009; 2015), including Henk Volten's work in the development of the constitution of FEE, the successor body to the UEC (in the mid-1980s). Arnold Schilder has chaired the IAASB since 2009 and has most recently pushed the whole notion of experimentation in longer form audit reporting under ISA 700 and accompanying standards. In terms of broader international regulatory oversight and inspection, Steven Maijoor (ex head of the Dutch AFM) heads the European Securities and Markets Authority (ESMA); Janine van Diggelen, head of the Audit Firm Oversight division of the AFM, chaired the Independent Forum of Independent Audit Regulators (2015-17); and Gerben Everts chairs the Monitoring Group, which comprises a number of leading international financial institutions and regulatory bodies formally "committed to advancing the public interest in areas related to international audit standard setting and audit quality"[2]. On a personal basis, I also hold in fond and high regard my visits to the NIVRA library and the great level of care and attention that had been taken in terms of preserving an archive of key international accounting and auditing developments. So in this regard, many noteworthy achievements and engagements.

In coming to the conference, though, I was aware of a much more gloomy or controversial state of affairs; such things as the tax and bribery scandals at KPMG in the Netherlands, the resignation of the chair of KPMG's management board in 2014 and the PCAOB's fining of Deloitte for claimed auditor independence violations in 2016. I knew of various critical regulatory comments of the quality of inspected audits and of the apparently widely shared desires, across regulators and practitioners, to restore 'trust' in auditing. However, with more time for reflection since the conference, I probably did not fully appreciate the depth and scale of the criticisms of the profession, nor the extent of the reported failings of audit practice. The most recent AFM (2017) inspection report, for instance, makes for pretty tough reading in terms of evidenced levels of audit quality:

"The number of statutory audits performed that are qualified as 'inadequate' at each of the Big 4 audit firms is too high, similar to the previous regular inspection in 2014. The AFM qualified 19 of the 32 inspected statutory audits as 'inadequate': 3 at Deloitte, 4 at PwC and 6 at KPMG and EY. The quality safeguards at these audit firms have failed to prevent or detect this

2 https://www.iosco.org/about/?subsection=monitoring_group

in a timely manner. The AFM notes that the most common deficiencies in the inadequately performed statutory audits are similar in nature to those identified in the previous regular inspection. The deficiencies in the inadequately performed statutory audits are of such severity that the AFM concluded that the audit opinions with respect to the financial statements are issued without sufficient audit evidence to support the opinion."

So what is going or has gone wrong?

Another good question and one that is intriguing in terms of the answers and lack of compelling answers it has stimulated! On the one hand, the AFM (2014) concluded: *that the root causes identified by the Big 4 firms vary considerably, in both substance and depth. Accordingly, the AFM regards several of the causes listed by the Big 4 firms primarily as symptoms.* ***The actual underlying causes of the lack of consistent quality assurance in statutory audits are not yet completely clear.*** *" (p. 7, emphasis added)*. Its 2017 report continued to stress that improvement programmes are not progressing quickly enough and that the quality of inspected audits is not satisfactory. The tone of the AFM's 2017 report is more strident than its earlier reports and the message received from the AFM's presentation at the conference was very much that further intervention was on the cards if the profession did not 'get its act together' in terms of audit quality.

But are the Big four firms not really successful businesses?

Well going back to my traveller's presence at the conference, on the way to the conference venue from Schipol airport you certainly pass by a number of large, expansive offices of the big accounting firms, with all their names in lights. These are not failing firms. Sure, they are more than just audit firms, preferring the label of professional service firms, but just how many 'failing' businesses are capable of accommodating fines of the scale that the AFM recently imposed (just over 6 million euros across the Big 4 firms in 2016)?

So is audit failing? Is it struggling as a part of the firms' portfolio of professional services?

Interestingly in the past you would tend to hear people say that the audit function was the foundational service through which accounting firms built their businesses – and the last service they would ever give up. Now, you do hear, particularly as it has become subject to more external regulation, as to whether it is a legitimate 'professional' service and heading more to become a regulatory, inspection function itself. 'Too many rules and procedures to comply with, not enough scope for the exercising of professional

judgement'. You also hear talk of auditing being cross-subsidised (particularly in terms of IT investment and development) by other parts of the firms' business. So its position is far from being comfortable even within the firms.

But let's come back to causal issues. The question I kept asking myself at the conference was that surely after all this inspection, investigation and reflection, compelling root cause analysis should have been forthcoming. Or is it that the seriousness of certain root causes is so fundamental and systemic that it is very difficult to talk about them and easier to gloss over them – and to identify 'solutions' that can be conveniently addressed but which fail to deal with the critical root cause? An alternative perspective would be that while the problems are known and complex, it is their resolution that is not easy.

In the Netherlands, the production of (possible) solutions does seem to have been quite prolific, with the profession's 2014 public interest report producing 53 action points or measures through which audit quality and auditor independence could be improved. So, in some sense, the profession has answered your question – if there are 53 areas where things need to get better, auditing would not appear to be in a good place at present! Put simply, would you buy a house if a survey showed it needed 53 key things fixing? Further, according to the Monitoring Committee report in 2016 and the speech at the conference by Minister of Finance, Jeroen Dijsselbloem, these measures and proposals still leave a number of 'wicked problems' (intriguingly a phrase written in English in an otherwise Dutch Report by the Monitoring Committee) unaddressed. So I can certainly understand why now is seen as a time for frank talking and substantive action. While there is some very frank talking in the 2014 public interest report, it is also possible to see an inherent level of conservatism. There are a number of occasions in the report where the advocacy of the application of constraints on the commercial interests, activities and structures of audit firms and their staff are rejected as being too draconian, with such rejection also being accompanied by (generally unsupported assertions) that 'free market' mechanisms are working well.

But if audit is so vital, should we not be seeing more critical consequences of audit underperformance?

Yes, that is an interesting point. At some stage, you would think that the persistence in regulatory reports of 'inadequate' auditing and the continuing talk of needing to secure improvements in audit quality would stimulate serious questioning of the validity of the claim that the current statutory audit is of vital importance to society. If it so vital, it cannot continue to be inadequate? We seem to have got accustomed to living with audit failure – although given the atmosphere I witnessed at the FAR conference, it definitely looked like some people's patience was begining to run out! We have also certainly per-

mitted many (smaller) companies to be exempted from the statutory audit. And these exemption levels keep rising, so, yes, it is pertinent to ask how vital is audit, not to treat its existence as automatic and to seek out evidence. That said, opinions on this issue will inevitably vary depending on judgements made regarding the scale and extent of observed audit failure and the degree to which inspection findings are taken as being representative.

While the scale of the reported problems may well be severe in the Netherlands, it is also important to remember that the profession, internationally, has managed to prosper alongside a fairly ever-present 'audit expectations' gap. To such an extent, that some commentators have spoken of the expectations as a resource rather than a problem, as it allows the profession to offer the promise of always seeking to be better, of improving quality. Active public discussion around the notion of an expectations gap also helps to promote the impression that the function or concept subject to discussion is important: 'If it didnt matter, people would not be discussing it.'

So is audit regulation failing?

I think you could find a good number of auditors who would say that regulation is transforming audit in dysfunctional ways, making reference to a growing dominance of a 'tick-box' approach to auditing. You will also find regulators (and even auditors) who will say that this is a simplistic caricaturing of the effects of external inspection and who will stress the frequency with which auditor judgements are not well evidenced or basic procedures not carried out. There can also be debate over whether the observed deficiencies noted by regulatory inspection units were sufficiently significant (or not) to invalidate the audit opinion. You can see this type of discussion in the firm's formal responses to inspection reports, wherein they claim to respect the findings but, subtly, question whether audit is being institutionally transformed in ways that are operationally ineffective. At times, this type of discussion can become quite unproductive, degenerating into the equivalent of 'he said, she said' arguments and responses. It is also important, here, to remember that in making attacks on regulation, (a) audit itself is a regulatory function and (b) many regulations emanate from the performance review systems and organisational models of the firms themselves.

Conceptually, though, there is an important question to address with regard to when or if a system becomes a systemically failing one. For instance, if external regulation and oversight is intent on restoring public trust in auditing, can it do this if it persistently highlights inadequate audits and problems with the practice of audit? Or are such failings and problems more likely to further undermine trust in auditing?

Where one stands on such a debate is likely to be driven by the extent to which one believes in the profession and/or in the potency of the regulatory/inspection process, so one has to recognise an inevitable political dimension to any such discussions on the respective quality of auditing and associated regulatory practices. It will also depend fundamentally on perceptions regarding the efficacy of 'learning from failure'. The scale of the problems in the Netherlands is such that there are now very explicit commitments to institutionalise the capacity to learn from mistakes. The 2014 public interest paper stated that the profession had not been good in terms of stimulating learning but it is also vital to ask how much can be learned from success? Just think how many training programmes are premised on studying with and learning from the best, as typified, for example, by the concept of the 'Masterclass'? If you want to improve your prowess in many areas of life, you are more likely to want to study with a proven expert than by watching and analysing those who are poor performers or have failed?

A common criticism of the inspection process is that 'inspection findings' highlight cases of weak performance and non-compliance, not successful and path-breaking actions and activities. I noted in the AFM's latest (2016) annual report its profiling of an Innovation Hub "wherein business can test innovative concepts against legislation and regulation" and its overall desire to be a "demonstrably ground-breaking supervisory authority by 2022" (p. 12). It is certainly worth contemplating what transformative effects such a policy commitment could have in the field of auditing regulation and inspection. With just under 50 staff employed directly in the supervision of auditors and reporting (AFM, 2016, p. 73), and with its annual report entitled "*Intense Supervision in a Changed Playing Field*", surely there has to be some supervisory space and scope to focus on examples of best and/or innovative audit practice?

A deeper conceptual issue is that the 2014 public interest paper explicitly categorises external supervision as an 'effective corrective mechanism'. While the report does venture, as we saw earlier, into some discussion as to whether external supervision is changing conceptions of 'appropriate' auditing, it struggles to push this to any fundamental assessment as to whether external supervision is 'effective' and how such 'effectiveness' should be judged. For instance, it is very evident from the AFM's reports that it is dissatisfied by the way its audit inspections continue to unveil a significantly large number of inadequate audits. Presumably, an effective system of external supervision has to start, at some stage, to reduce substantially the number of inadequate audits. What is the appropriate timescale to place on such a level of reduction? When does a system of external supervision, itself, come to be deemed as inadequate? Is it even possible for regulation itself to be regarded as a systemically failing function?

So are there any scientific solutions out there still waiting to be found in terms of auditing and audit quality?

Having established FAR, I guess there are many in academic, professional and regulatory auditing domains in the Netherlands who hope and believe that there are! Indeed, in the 2014 public interest report, the word 'scientific' appears 18 times so there is clearly an expectation that science has some answers.

At one level, it is optimistic to think after so many years of corporate scandals, audit reforms, regulatory initatives and endless discussions over audit quality, that there is a 'scientific', 'cure all' solution somewhere out there waiting to be discovered. Is it more likely that a 'muddling through' chain of behaviour continues to be the practice equilibrium with renewed promises that the future is going to be brighter than the past until the next scandal hits or the next set of regulatory inspections prove to be equally disappointing in terms of the scale of identified inadequate quality audits? At another level, it is important not to adopt an absolute, highly fixed, view of audit. For instance, the 2014 public interest report is weakened by its frequent utilisation of the word 'correct' in describing or assessing different reform goals or priorities. It talks of 'correct' clients, safeguards, incentives, basic attitudes, moral conduct, reporting, implementation, practice level, ethical values and conduct and boundary conditions. In a similar fashion, it invokes the word 'right' invariably without detailed explanation when discussing the importance of establishing the 'right' culture, conditions and context, securing the 'right people, following the 'right' motives, making the 'right' decisions and influencing in the 'right' way. Its reliance on 'scientific' research especially in terms of the construction and maintenance of a published set of audit quality indicators (p. 72) likewise leans to an impression of audit and audit quality that is far more concrete than the lived, shifting and conflicting 'realities' of practice that the longstanding existence of an audit expectations gap reflects.

As such, I would go further, or be more specific than Minister of Finance Jeroen Dijsselbloem – rather than wanting to 'science the hell out of the problem' (of auditing), there is a need to 'social science' the hell out of auditing, to revisit the meaning of audit and its social role, both actual and potential; bringing in all the fascinating dimensions and perspectives that disciplines such as politics, sociology, philosophy and anthropology offer. The problems that auditing faces are a wide mix of social, political and economic factors and forces and need to be studied in the broadest possible manner, whether in schools, universities, accounting firms (both pre- and post-qualification) and, especially so, in the newly established scientic institute that is FAR.

Socially, have we got the wrong type of audit?

Ultimately, much in the audit practice domain has to hinge on the capacity of the profession to meet societal expectations and the current circumstances point readily to the need for change. Experimentation has certainly been championed (in the specific context of extended audit reporting) by people such as Arnold Schilder at the IAASB and recent years have seen much more visible useage of terms such as audit innovation by the big firms (especially in practice areas such as data analytics). However, with international audit firms typically categorising their practices as being compliant/in accordance with International Standards on Auditing (ISAs), it has to be asked just what is the scope for major, 'disruptive' innovation that fundamentally advances (if not rewrites) what is audit, what can be audit and what audit can do in helping to deliver a better society? A major concern here is that the profession may well be living with generations of auditors (both current and future) who have become conditioned to a working environment dominated by compliance with standards. We found evident fears of this in our recent work for ICAS and the FRC on auditor competencies – to the extent that senior staff were openly questioning the technical competence of, and partnership material among, audit teams (see Turley et al, 2016, p. 52). Similar concerns are evident in the 2014 public interest report:

> *"A number of stakeholders refer to the change in the culture within firms in the last 30 years, partly due to the influence of international networks (Anglo-Saxon culture). They made references to the influence of growing consultancy practices (see also chapter 5) and how the role of professional expertise has declined over the same period. One of the stakeholders for example referred to the fact that in the past, firms were led by people who were leaders in the profession in terms of professional expertise, perhaps as a professor, but that* ***firms today are led by managers****. The lack of diversity within firms was also referred to; rational men with a strong financial focus dominate the profession." (p. 34, emphasis added)*

The above comment stimulates thinking as to what currently comprises the profession and how is it set to develop and to be led? Indeed, in terms of leadership, it is interesting to contemplate how best to describe the auditing profession once standard setters and regulators have been extracted. As we noted earlier, influential global figureheads from the Netherlands are nowadays occuying senior standard setting and regulatory positions. Is an audit partner better described as a ('very well') 'paid employee' or a leader of the firm, or even a leader of the profession? At what stage, does an audit partner become a leader? Where are the practice leaders of today and who has replaced the practice leaders of the past that so visibly characterised the Dutch auditing profession? Jules Muis, for instance, sets a direct challenge to the profession, when cited in the public interest report stating that the key problem (and task to address) is that the pursuit of profits has become more important than the social task of the accountant (auditor). Others in the

report provide counter views and/or express, such as Professor Jan Bouwens, a more general desire for the Dutch accountancy sector to show it is serious about dealing with the past and to seek to regain its world fame as of the time of Limperg (p. 74). The opportunities are certainly there but so too are some considerable hurdles, especially in terms of the need to push beyond traditional boundaries and modes of thinking/behaving.

The connection in the Netherlands between the academic and professional sides of the profession is a potentially strong foundation on which to build (including the development of FAR itself), but, as the public interest report suggests, this is going to require an opening up of the firms to research investigation to levels that have not been entertained in the past and for a revamped accessing and analysis of the working experiences of audit practitioners. It is certainly not enough that their engagement in universities is restricted to teaching the latest professional practices (p. 74) as the circumstances demand the exercising and vocality of much more reflective and critical thinking.

In this regard I know that you have been doing some very interesting things with your students at the Alliance Manchester Business School?

Yes, in conjuncton with the Auditfutures initiative at the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) we ran a pilot 'Philosophy for Accountancy' initiative in which we asked deep philosophical questions of our students as a way of stimulating conceptual learning and ultimately innovative thinking in relation to audit and its role in society. Readers can find in Martin Martinoff's chapter in this book more on the work of Auditfutures but just to give you a glimpse of what we do, we ask students to contemplate what the accounting profession can do in helping to promote global peace, counter global terrorism, enhance human rights and reduce inequality. We explore the roles, obligations and capable influences of accountants in an era of austerity. In studying international accounting and financial regulation, we challenge students to assess whether different forms of accounting and auditing are better suited or matched to different forms of capitalism; we prioritise historical and contextual analysis – for instance, encouraging students to consider what can be learned from different accounting cultures rather than seeing global differences in accounting practices as automatically working against the public interest. We do not assume that the interests of the profession are automatically aligned with the public interest but get students to unpick and explore its social construction and, particularly to contemplate what happens when the public interest directly conflicts with the self-interests of the profession. We encourage students not just to see the subject in purely technical terms but to consider the key societal and institutional forces that shape its practice – including, for example, the roles that various national and international bodies have played in promoting global conver-

gence in accounting and auditing practices and what factors help to establish and maintain supportive coalitions of interest.

What are the implications of all this for the future recruitment of auditors and for students of the subject?

We increasingly talk of the role Universties can play not just in the training of entry level professional accountants but in developing the thought leaders of tomorrow's profession. On the ICAS-FRC project, it was very clearly stated by research participants that the profession was no longer attracting the brightest and best students and had not been for some time. The 2014 public interest expressed a number of similar sentiments.

Many of our students care deeply about the subject and have seriously committed to pursuing a career in the accountancy profession. However, when they arrive at University they can also embrace some quite stereotypical views of the profession and believe it is a subject in which numbers dominate over words, where it is vital to learn all the various accounting/auditing standards and associated practice techniques and where accounting practitioners are the dominant voice in terms of what counts as proper and legitimate practice. However, as they go through their studies they learn to question and not to take things for granted. In engagement with practitioners they come to be capable of detecting limited conceptual thinking and a reliance of stereotypes. As one international student commented at a practitioner forum, in my country we would not associate the word 'boring' with auditing; the word is never used to describe a service that is professional in outlook and orientation.

Asking students to describe a society that operates with or without an extensive reliance on audit is a fascinating exercise to reveal how much the current role of audit depends on the existence of societal distrust. This allows students to consider whether a primary focus should be on restoring trust in audit or whether it should be about developing understanding of what auditing does, in practice, in terms of enhancing or failing to enhance trust between different social actors? To hear claims that we live in an 'audit society' (Power, 1997) is probably the ultimate sign of failure on the part of the 'traditional' audit – because we are having to implement more and more external forms of control and checks on behaviour. In short, if we want to live in a better world we need to be asking what can auditing do to help? Is audit forever destined to be a second order function, dependent on the assumed significance of particular (financial) reports? Or can it be more of a first order function that directly impacts on social behaviour and well being rather than operating as an indirect, 'assurance' function of information credibility. Students have to appreciate what governs, if not constrains the practical domain of accounting and audit – and what can serve to stimulate new thinking and new practices?

Do you have a closing message for Dutch auditing, whether in terms of its professional and/or academic aspects?

It is important not to rely solely on the objective of restoring trust in audit as this can run the risk of becoming a public relations, marketing campaign. Substantively, we want auditors to do what is expected of them. So as some would argue, let's stop talking about building trust and let's just do better audits! However, what counts as 'better' auditing and what is regarded as 'better' auditing is not absolute. So give careful thought as to what can be and is made visible in terms of current audit work, auditor judgements and the impact of such work.

We concluded our work for ICAS-FRC with the call for a broadening of the intellectual space within which the future of auditing is discussed – a discursive arena in which stakeholders can challenge the traditions, constraints and boundaries that surround and govern audit practice. Audit in this regard has to be treated 'intellectually' – this certainly means not relying on taken-for-granted actions of the past or the present but it also does not mean privileging the 'scientific' in a world that is both technical but also economic, social and political. Auditing has to become a field of activity which willingly embraces different forms of thought; which gets closer to the 'realities', vagaries, contradictions and achievements of practice and which thoroughly understands its main institutional features and their interrelationship with practice. It is an approach that does not rely on distanced stereotypical depictions of what auditing is (and what is supposedly cannot be), but promotes an inspiring sense of the possibilities of practice and a stern awareness of the myths of the past. Hopefully there is enough in the Dutch accounting tradition to embrace such a challenge in ways that leave audit stakeholders optimistic for the future. Or put more directly, such that we can start (again) to institutionalise learning from success not failure!

References

AFM (2014) *Results of the Inspection of the Quality of Statutory Audits at the Big 4 Audit Firms*, The Netherlands Authority for the Financial Markets (AFM), Amsterdam.

AFM (2017) *Quality of PIE Audit Firms: Findings of the Assessment of the Implementation and Embedding of Improvement Programmes at PIE Audit Firms and the Inspection of the Quality of Statutory Audits at the Big 4 Audit Firms*, The Netherlands Authority for the Financial Markets (AFM), Amsterdam.

AFM *Annual Report 2016: Intense Supervision in a Changed Playing Field*, The Netherlands Authority for the Financial Markets (AFM), Amsterdam.

Camfferman, K. and Zeff, S. A. (2015) *Aiming for Global Accounting Standards: The International Accounting Standards Board, 2001-2011*, Oxford University Press, Oxford.

Camfferman, K. and Zeff., S. A. (2009) "The formation and early years of the Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers (UEC), 1951-63: or how the Dutch tried to bring down the UEC", *Accounting, Business & Financial History*, 19(3), pp. 215-257.

Camfferman, K. and Zeff, S. A. (2007) *Financial Reporting and Global Capital Markets: A History of the International Accounting Standards Committee*, 1973–2000, Oxford University Press, Oxford.

Future Accountancy Profession Working Group (2014) *In the Public Interest: Measures To Improve The Quality And Independence Of The Audit In The Netherlands*, Netherlands Institute of Chartered Accountants, Amsterdam.

Meuwissen, R. and Wallage, P. (2006) "The auditing profession in the Netherlands: From Limperg's principles to detailed rules", in Quick, R., Turley, S. and Willekins, M. (Eds.) Auditing, *Trust and Governance: developing Regulation in Europe*, Routledge, Abingdon, Oxford.

Monitoring Committee (2016) *Veranderen in het Publiek Belang*, Monitoring Commissie Accountancy, Amsterdam.

Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, Oxford.

Stamp, E. and Moonitz, M. (1978) *International Auditing Standards*, Prentice-Hall International Inc., London.

Turley, S., Humphrey, C., Samsonova-Taddei, A., Siddiqui, J., Woods, M., Basoudis, I. and Richard, C. (2016) *Skills, Competencies and the Sustainability of the Modern Audit*, ICAS-FRC, Edinburgh-London.

Deel VII

Slotbeschouwing

Tot slot, goede raad: hoe te koersen op beroepseer

Margreeth Kloppenburg en Thijs Jansen

Omdat de wereld om ons heen voornamelijk georganiseerd is rond geld, zijn wij *allemaal* gebaat bij eerlijke financiële transacties. Accountants hebben niet alleen bij wet, maar ook in moreel opzicht de eervolle taak beschikbare financiële informatie te controleren. De maatschappij rekent erop dat een accountant zijn werk als vertrouwenspersoon op een goede manier doet en dus goed werk aflevert. Ons doel met dit boek is om meer inzicht te geven in de kwaliteit van het werk van de accountant vanuit het perspectief van zijn beroepseer.

De afgelopen jaren is in de accountancysector voornamelijk ingezet op maatregelen die te maken hadden met handhaven, sanctioneren, straffen, verplichten en reguleren, en in veel mindere mate op interventies die gericht zijn op motiveren, aanmoedigen, vertrouwen en leren. Daar was natuurlijk ook alle aanleiding toe – dat is in de voorgaande hoofdstukken meerdere malen verwoord –, maar de vraag die zich daarbij steeds meer opdrong, was: gooien we met deze verregaande focus op externe regulering niet het kind met het badwater weg?

Hoe staat het met de beroepseer van de accountant?

Van oudsher behoorden de accountants tot een kleine, selecte groep van beroepsgroepen die wettelijke erkenning hebben gekregen voor het nastreven van hun beroepseer. Met de beroepsorganisaties van advocaten, gerechtsdeurwaarders en notarissen hebben accountants traditioneel het wettelijke recht en de wettelijke plicht toe te zien op 'de eer van de stand'. Vanaf 1962 hebben accountantsorganisaties die taak gekregen, en tot 2007 werd dit ook nog expliciet gerekend tot de zorg van de individuele accountant.

In Artikel 5 van de Gedrags- en beroepsregels registeraccountants (GBR) stond vermeld: '*De registeraccountant onthoudt zich van al hetgeen schadelijk is voor de eer van de stand der registeraccountants*'. In de nieuwe gedragsregels (VGBA) is de referentie aan de beroepseer verdwenen en luidt het vervangende artikel: '*De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.*' De zorg voor de 'eer van de stand' is nu krachtens de huidige Wet op het accountantsberoep (2012) uitsluitend nog de wettelijke taak van de beroepsorganisatie.

In 2006 is de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) van kracht geworden, waarmee regels worden gesteld voor accountantsorganisaties en accountants die wettelijke controles verrichten. In deze wet is de Autoriteit Financiële Markten (AFM) aangewezen als onafhankelijk publiek orgaan dat moet toezien op de naleving van de wet. De AFM gaat over de registratie van accountants en de voorwaarden die daaraan verbonden zijn, inclusief toezicht op de kwaliteitszorg binnen de accountantsorganisaties. De verschuivingen in wet- en regelgeving laten zien hoe de zorg voor de beroepseer door de beroepsgroep en de individuele accountant steeds meer uit beeld verdwenen zijn.

Artikel 5 van de GBR was, zo beschrijft Arnout van Kempen, een kapstokartikel, een overkoepelende norm voor alle accountants en tegelijkertijd het fundament onder het beroep van de accountant. *'Zowel het beroep zelf enerzijds als de wetgever, de maatschappij en de voor haar werkende toezichthouder anderzijds zullen moeten onderkennen dat het accountantsberoep een ererol is, een beroep dat vóór alles dient te handelen vanuit een werkelijk gevoelde beroepseer, de eer van de stand.'*

Thijs Smit, als praktiserend interne accountant geschoold in de oude GBR, onderschrijft deze visie: *'Die regels gaan ons, als het erop aankomt, niet helpen. Je moet als accountant telkens terug naar de kerntaak, en die is terug te voeren op Artikel 5: dat je je vak als eervol beschouwt.'*

Om die beroepseer weer meer dan de afgelopen jaren werkelijkheid te maken, is nodig dat de beroepsgroep haar kerntaak, die maatschappelijke verantwoordelijkheid, daadwerkelijk zelf oppakt en niet anderen laat uitmaken wat de beroepsgroep wel of niet mag doen. Volgens Van Kempen lijkt het erop dat de praktiserende accountant in zijn eigen beleving steeds meer tot speelbal is geworden van allerlei partijen die belang hebben bij specifieke invullingen van het werk. Hij bepleit herstel van de eer van de stand als absoluut fundament van het vak en wijst de beroepsorganisatie aan als degene die daarin het voortouw moet nemen.

Marcel Pheijffer twijfelt evenmin over het belang van 'eer' in het vak van accountant: het is eervol om in het accountantsregister te staan en de publieke zaak te mogen dienen, maar de grootste eer, zo geeft hij aan, komt voort uit het feit dat accountants een wettelijke taak mogen uitvoeren. Hun legitimiteit als professional komt voort uit die erkenning. Hij benoemt daarbij de trots, waardigheid, ethiek en professionele oordeelsvorming van de accountant als centrale waarden. Die staan onder druk, zo stelt hij, door een overschot aan (gedetailleerde) wet- en regelgeving. Hij benoemt het gevaar van een op compliance gerichte cultuur die leidt tot angst. Ook ziet hij dat het vak er minder aantrekkelijk door wordt. Hij omschrijft het als noodzakelijk om de negatieve sfeer die rond het vak hangt te laten omslaan in positiviteit en daadkracht, door beter zichtbaar te maken wat accountants kunnen betekenen voor de maatschappij.

Arnoud Aikema ziet hoe het verlies aan zelfstandigheid van accountants hand in hand gaat met een grotere nadruk op de normen en waarden die gelden in accountantsorganisaties. Hij wijst daarbij op de Wet toezicht accountantsorganisaties. Cruciaal in deze wet is de aanwijzing van de accountantsorganisatie als drager van de zorgplicht

voor de accountants die bij hen werken. Die grote, wereldwijde opererende kantoren zijn conglomeraten, of *powerhouses* in de woorden van Henk Scheffers, waarbinnen niet altijd evenveel begrip en inlevingsvermogen bestaat voor de wettelijke taak van de accountant.

De beschreven ontwikkelingen hebben geleid tot een geleidelijke *ontworteling* van de accountant, zoals Arnout van Kempen het verlies van de individuele verantwoordelijkheid omschrijft. Haal je de individuele verantwoordelijkheid weg bij de accountant, dan stort de professie verder in. Dan verlies je de potentie van een beroepsgroep die, wanneer de leden zich als professional opstellen en naar eer en geweten werken, met het maatschappelijke belang strak op het netvlies, van grote betekenis zijn als betrouwbare 'oliemannetjes' in het zakelijke verkeer. Daarvoor moeten we veel meer dan nu het geval is de beroepseer van de individuele beroepsbeoefenaar erkennen, voeden, aanspreken en benutten.

Een route voor de toekomst

Het overkoepelende uitgangspunt voor de toekomst is als volgt te formuleren:

> *Maak van iedere accountant die het publieke belang dient een professional met gezag die naar eer en geweten zijn werk wil en kan doen: die alom respect afdwingt met zijn integriteit, deskundigheid en onafhankelijke opstelling en daarin gesteund wordt door de beroepsorganisatie, de eigen organisatie en de overheid.*

Om daar te komen formuleren wij hier tot slot op basis van de bijdragen in ons boek de volgende speerpunten:

1. Stimuleer het gebruiken van professioneel beoordelingsvermogen en professionele ruimte in plaats van uitsluitend de regels en standaarden volgen

In een strak gereguleerde sector is de oproep tot non-conformisme op zich al een dapper geluid. Marlies de Vries windt er geen doekjes om: de meeste accountants conformeren zich te gemakkelijk aan normen van buitenaf. De ware accountant onderscheidt zich juist door het stellen van lastige vragen, het liefst vanuit een eigenzinnige, kritische geest. Zij roept op om als accountant eens wat meer te rebelleren. Ze probeert daarbij de nieuwe generatie accountants alvast in positie te brengen: oefen invloed uit en denk na over welke voetafdruk je wilt achterlaten. Karin van Wijngaarden geeft vanuit de praktijk aan dat te veel druk van buitenaf ertoe kan leiden dat je precies gaat doen wat men van je vraagt. Ze ziet hierin een risico dat je stopt met lastige vragen stellen. Daarmee stopt ook het innoveren, terwijl het vak van accountant vraagt om pioniers, om mensen die zelf blijven nadenken. Thijs Smit kan met recht en rede bevestigen dat je regels met verstand moet gebruiken en tegelijkertijd het lef moet hebben om ze te overtreden als een situatie

daarom vraagt. *'Weinig mensen durven de consequenties van dat handelen te nemen, want het is veel veiliger om je aan de regels te houden. Ik heb risico's genomen en mijn reputatie op het spel gezet in situaties waar regels tekortschoten en mijn keuzes niet binnen die kaders pasten. Ik heb daar nooit spijt van gehad.'* Tegelijkertijd geeft hij aan dat als je gaat geloven dat dossiers op orde krijgen de essentie van je werk is, je ook intellectueel afhaakt en waarschijnlijk juist die zaken mist die ertoe doen. Hij pleit ervoor om je altijd te blijven afvragen waarom regels er zijn en welk hoger doel je nastreeft. Roel Blomsma relativeert in dezelfde lijn zelfs het hele denkkader van de beroepsgroep: dat is uiteindelijk ook maar bedacht en geen natuurkundige wetmatigheid. Die relativering biedt ruimte en geeft lucht.

2. Laat accountantsorganisaties tijd en ruimte maken voor samenwerking, kennisdeling en (morele) intervisie

Naast de kracht van de persoonlijke afweging laat het onderzoek onder openbaar accountants zien dat zij veel waarde hechten aan hun eigen professionele oordeel en dat van hun directe collega's. Dat is volgens Frédérique Six heel verstandig, omdat de moderne accountantscontrole vraagt om teamwerk. Twijfel tonen en dilemma's bespreken helpt het individu goed om te gaan met de discretionaire ruimte in zijn werk. De afdeling vaktechniek is ondersteunend en moet geen vervanger zijn van de verantwoordelijkheid van de accountant.

Deze vaststelling sluit aan bij wat Therese Grohnert, Roger Meuwissen en Wim Gijselaers beschrijven: binnen de kantoren bestaat een enorme ervaring waarvan geleerd kan worden. Hun advies is dan ook om leidinggevenden veel meer in staat te stellen kennisdeling te bevorderen en kleine interventies in de interne processen te organiseren waarbij je accountants telkens in de gelegenheid brengt om kritisch te kijken naar aspecten van hun werk. Het organiseren van dit soort leermomenten past goed bij de aanpak die Boudewijn de Bruin propageert: kijk veel scherper in de praktijk wat er nodig is om een specifiek probleem aan te pakken en ontwerp daar een interventie bij. Het is cruciaal dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid nemen. *'Om goede, effectieve verbeteringen te vinden, moet je aan de ene kant mensen hebben die een zekere mate van objectiviteit en onafhankelijkheid hebben en van buitenaf kunnen voorstellen om iets op een andere manier aan te pakken; maar aan de andere kant moet je ook beslist niet vergeten te luisteren naar ervaren mensen op de werkvloer.'*

De NBA Young Profs geven concreet aan wat zou helpen: intervisie per functielaag, meer moresprudentie en trotse verhalen. Dit sluit aan bij de opvatting van Gjalt de Graaf, Job van Exel en Antoinette Rijsenbilt, dat vakmanschap uiteindelijk maar in beperkte mate via boeken en colleges wordt aangeleerd. Hoe je een 'goede' accountant wordt, leer je voor een groot deel in de praktijk en is contextafhankelijk. Althans, als je in staat bent je morele jas aan te houden, waarschuwt Eric Smit. Hij houdt zijn hart vast wanneer jonge mensen bedrijven binnentreden. Wat blijft er over van hun moraliteit, als ze eenmaal in een zakelijke omgeving verkeren? Jules Muis kijkt terug op zijn professionele loopbaan en formuleert het als volgt:

'Desondanks heb ik met overtuiging geantwoord dat ik geen culture of corruption *zag. Wel situaties die corrumperend kunnen werken. Maar geen van de mensen met wie ik moest werken, voor- en tegenstanders, of de werkomgeving zelf, zou ik als corrupt willen bestempelen. Het ging vaak om uitstekende professionals, die het meestal goed deden en goed bedoelden. En die als het fout ging soms dader, maar vaker slachtoffer waren van situationele hellende vlakken, waarmee het zicht op een duidelijke baseline, of horizon, verloren was gegaan.'*

Er is een voortdurende dialoog nodig over wat goed handelen is in de dagelijkse praktijk, omdat situaties telkens wijzigen.

3. Geef studenten een brede, rijke vorming/opleiding in plaats van een overwegend technische opleiding

Ook al leer je de morele competenties van het vak grotendeels in de praktijk, het onderwijs heeft wel degelijk invloed op de ontwikkeling van het beroepsbeeld en identiteit van de aankomende accountant. Gjalt de Graaf, Job van Exel en Antoinette Rijsenbilt laten zien dat jonge accountants op vele verschillende manieren tegen hun beroep aankijken en zeer uiteenlopende dilemma's ervaren. Dit is relevante kennis, zo stellen zij, voor hun opleiders, directe collega's, het kantoor, klanten en toezichthouders.

'Onderwijs schept de morele oriëntatie en intellectuele grondslag bij individuen voordat zij de beroepsgroep binnentreden', zo stelt Martin Martinoff in zijn bijdrage. Via het project *Audit Futures* probeert hij de technische inhoud van het vak van accountant te humaniseren, de beroepsidentiteit te verrijken en de beroepsethiek te baseren op het beginsel van het algemeen belang. Met de nadruk op de motivatie van de professional om *good work* te leveren, dat wil zeggen werk dat voldoet aan de kwalificatie *excellent, ethical and engaged*, in dienst van de maatschappij. Hij signaleert nog steeds een sterke voorkeur in het onderwijs om de accountant 'vakmatig en technisch' te scholen. Hij bepleit ook dat veel eerder, al in het middelbaar onderwijs, het verhaal over het vak van accountant anders gebracht moet worden. Hans Duits en Margreeth Kloppenburg koppelen die *good work*-doelen aan het concept van normatieve professionalisering: een gericht aanbod van opleidingen van universiteiten en hogescholen, van de beroepsorganisatie en de kantoren draagt bij aan een dieper inzicht in de normativiteit van het vak van accountant. Deze benadering biedt een legitimatie om binnen opleidingsprogramma's expliciet stil te staan bij wat het betekent om een goede professional te zijn en te blijven. Het pleidooi van de Young Profs voor structurele aandacht voor beroepstrots en (ethische) vaardigheden in de accountantsopleiding en in accountantsorganisaties sluit hier naadloos op aan. Christopher Humphrey bepleit bredere filosofische vraagstukken in te brengen in het onderwijs. Wat zou het beroep kunnen betekenen voor de werkelijke grote vragen in onze maatschappij, op het gebied van wereldvrede, terrorismebestrijding, mensenrechten en het verminderen van ongelijkheid? Boudewijn de Bruin tot slot pleit ervoor dat de beroepsgroep zijn intellectuele vaardigheden oppoetst en ziet het verwerven en verwerken van kennis als een deugd. *'Voor professionals in allerlei sectoren, en zeker in de financiële sector, is een gebrek aan dit soort deugden niet alleen dom, maar ook immoreel.'*

4. Maak beter zichtbaar wat je doet, laat je horen

Een ander duidelijk appel dat in meerdere bijdragen aan de orde komt, is de oproep om als accountant meer inzicht te geven in je werk door erover te vertellen. Pieter de Kok heeft het over *storytelling*: vertel het verhaal achter de cijfers en geef je klanten regelmatig tussentijdse informatie. Ook Roel Blomsma doet een oproep om niet bang te zijn om aan derden te laten zien wat de gemaakte afwegingen zijn: *'Daar kan de buitenwereld heus wel mee omgaan.'* Arnold Schilder laat in zijn interview een voorbeeld zien van de nieuwe manier van rapporteren, en schetst de verandering: vroeger schreef de accountant wat woorden bij een hele hoop cijfers, en nu is het eerder andersom. Een leerproces waarbij hij een oproep doet aan aandeelhouders, beleggersverenigingen, analisten en journalisten om commentaar te geven op deze werkwijze. Het doel is immers om het werk beter uit te leggen aan een breder publiek, en dan is het noodzakelijk dat het publiek ook zijn mening geeft. Marleen Janssen Groesbeek geeft aan dat door nieuwe initiatieven rond verslaglegging en verantwoording de beroepsgroep sowieso meer betrokken raakt bij het maatschappelijk debat en de grenzen van het vak ook in die zin worden opgerekt.

5. Maak een echte onafhankelijke opstelling van de openbaar accountant mogelijk

Een volgende heldere boodschap die door meerdere auteurs wordt verwoord is dat het opereren van accountants altijd een haarscherpe afdruk dient te zijn van hun publieke taak.

Suggesties die in dit licht gedaan worden, lopen wel sterk uiteen, en dit strookt met de observatie dat er op dit moment geen scherpe keuzes gemaakt worden. Er is te weinig zicht op wat de werkelijke oorzaken zijn van de problemen, en er worden tegelijkertijd vraagtekens gezet bij de verwachting dat de wetenschap in staat zal zijn die analyse te maken.

Eric Smit bepleit de controlerende taak van de accountant in te richten als overheidstaak. Een vergelijkbare suggestie doet Jules Muis, zij het dan met de Rekenkamer als verantwoordelijk instituut. Henk Scheffers denkt dat er genoeg kansen zijn voor professionals die inzien dat *audit only* niet alleen de klant verder helpt, maar ook de accountant zelf de benodigde onafhankelijkheid verschaft. Het zal in elk geval veel tijd besparen die nu besteed wordt aan de noodzakelijke hygiëne aanbrengen in zakelijke relaties om later niet in de problemen te komen. Kees Camfferman en Luc Quadackers brengen in herinnering dat de onderneming oorspronkelijk zelf besloot tot het inhuren van een onafhankelijke accountant als signaal naar hun stakeholders dat ze de zaken aantoonbaar op orde hadden. In elk geval zal die haarscherpe afdruk er pas komen als de sector over traditionele grenzen heen gaat kijken en anders gaat denken, aldus Christopher Humphrey.

6. Wees reëel over de tekortkomingen van elk gekozen systeem

De relativering van de veronderstelde natuurkundige wetmatigheid van het vak, zoals Roel Blomsma die onder woorden brengt, biedt ook ruimte om te accepteren dat de ma-

nier waarop de accountant zijn afwegingen maakt uiteindelijk sterk subjectief is, en dat juist daar ook het plezier van het vak zit. '*Hij maakt uit wat hij opschrijft en wat niet, dat vormt het hart van het vak. Een accountant is daar ook trots op, want hij maakt zichtbaar waar hij tijdens de controle mee bezig is geweest*', aldus Arnold Schilder.

Dat daarbij fouten worden gemaakt, is niet meer dan logisch, zo zegt Arnout van Kempen, en dat wordt onderschreven door Luc Quadackers. Niet alleen accountants maken fouten in hun *judgements*, ook de omgeving die de accountants en hun *judgements* beoordelen, maakt fouten. Dat kan ook niet anders, omdat alle mensen in hun beoordelingen ten prooi vallen aan dezelfde denkfouten. Het achteraf beoordelen van het werk van de accountant is zeker geholpen bij vastlegging, maar juist het documenteren wordt ervaren als een zware last in de praktijk. Veel opmerkingen bij de enquête van de Stichting Beroepseer onder openbaar accountants wijzen ook in die richting. Is het wel mogelijk om in situaties waarin het erom gaat het dossier helemaal op orde te krijgen? Daarnaast benoemt Karin van Wijngaarden heel helder wat het effect kan zijn van te dominante normenkaders van de AFM of de interne review: '*Mijn interne lat over wat kwaliteit van werken is, leg ik in de loop der jaren alleen maar hoger, maar daar ga ik zelf over. Bij vakcollega's lijkt het soms alsof de AFM of de interne review hun lat bepaalt. Beide zijn bij mij niet leidend voor mijn handelen. Ik houd er natuurlijk wel rekening mee, maar hun normenkader ontwikkelt zich niet zo snel als dat ik soms een verandering wil doorvoeren.*' Die persoonlijke afweging, die tot uiting komt wanneer wetten regels geen uitsluitsel geven of achterblijven bij de praktijk, wijzen de openbaar accountants in de enquête aan als belangrijkste oriëntatiepunt. Juist omdat een accountant in die momenten aangewezen is op zijn eigen afweging, voelt hij zich moreel verantwoordelijk in zijn werk. En die verantwoordelijkheid maakt trots.

Tot slot

Deze zes uitgangspunten kunnen dienen als routeplan op weg naar een accountant die het publieke belang dient en met gezag zijn verantwoordelijke werk wil en kan doen. Deze accountant vindt zijn werk eervol en stelt hoge morele en technische eisen aan zijn eigen doen en laten, omdat hij in de ogen van anderen en uit zichzelf wil bijdragen aan dat publieke belang. Hij houdt daarbij actief rekening met wat relevante anderen daarvan op zijn best zouden kunnen verwachten. Die anderen kunnen collega's zijn en de beroepsorganisatie, maar ook de AFM, de aandeelhouders, maatschappelijke organisaties, burgers of het parlement.

We citeren tot slot graag Christopher Humphrey, die als betrokken *outsider* het volgende aan ons meegeeft: '*Hopefully there is enough in the Dutch accounting tradition to embrace such a challenge in ways that leave audit stakeholders optimistic for the future.*' Wij hopen dat met hem, en we nodigen de beroepsgroep van harte uit om te reageren op onze visie op de toekomst van het vak van accountant.

Bijlage 1:

Over de auteurs

Arnoud Aikema
Arnoud Aikema (1965) studeerde algemene economie en bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (1994) en is afgestudeerd als registeraccountant (1999). In 2016 en 2017 heeft hij gewerkt voor de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) bij de totstandkoming van de eerste rapportage van de MCA. Hij werkte eerder bij de Belastingdienst, KPMG Accountants (Rotterdam en Curaçao) en bij Van Lanschot Curaçao. Hij is CFO van een familieholding geweest en heeft een single-family office opgezet. Arnoud is actief als adviseur en bestuurder voor familiebedrijven, als toezichthouder in de non-profit sector en als adviseur en docent in de accountancysector.

Arthur van Bemmel
Arthur van Bemmel is registeraccountant. Hij is werkzaam als manager bij KPMG Utrecht en verbonden aan het vaktechnisch bureau van KPMG Financial Services. Hij is voorzitter van de NBA Young Profs.

Kees Camfferman
Kees Camfferman is hoogleraar Financial Accounting aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Hans Duits
Dr. Hans B. Duits RA is werkzaam als lector Financieel-economische Advisering bij de Innovatie aan de Hogeschool Utrecht en als mkb-accountant bij 216 Accountants. Daarnaast is hij bestuurslid van het landelijk AC-Scholenoverleg en was hij lid van de Stuurgroep Herziening Eindtermen die de huidige eindtermen accountantsopleidingen in Nederland heeft opgesteld. In zijn onderzoek richt hij zich vooral op de veranderende businessmodellen in de (MKB), financieel zakelijke dienstverlening en governance binnen het MKB.

Job van Exel
Job van Exel is Hoogleraar Economics & Values aan de Erasmus School of Health Policy & Management en de Erasmus School of Economics van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn interesse gaat uit naar de methodologie van gezondheidseconomie,

in het bijzonder het bestuderen van gedrag, percepties en verwachtingen, en het meten en waarderen van de baten van interventies in de gezondheidszorg. Daarnaast is hij geïnteresseerd in gelukseconomie, in het bijzonder het bestuderen van wat mensen belangrijk vinden voor een goed leven en de morele dilemma's die zij ervaren in economisch gedrag.

Gjalt de Graaf
Gjalt de Graaf is als hoogleraar verbonden aan de afdeling Bestuurskunde en Politicologie van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is voorzitter van de Study Group Quality and Integrity of Governance van de European Group of Public Administration en opleidingsdirecteur van de Master Bestuurskunde van de VU. Zijn onderzoek spitst zich toe op publieke waarden en dilemma's in besturen, integriteit van academisch onderwijs, en de invloed van sociale media op het openbaar bestuur.

Therese Grohnert
Therese Grohnert is post-doc onderzoeker en docent bij de School of Business and Economics of Maastricht University. Zij is geïnteresseerd in expertise-ontwikkeling en het leren van fouten, als ook oordeelvorming bij accountants. Door middel van workshops, masterclasses en presentaties, heeft zij ideeën en vragen uitgewisseld met kantoren en regelgevers.

Wim Gijselaers
Wim H. Gijselaers is Hoogleraar Onderwijskunde bij de School of Business and Economics of Maastricht University. Zijn onderzoek richt zich op de identificatie van factoren die een bijdrage leveren aan expertise-ontwikkeling van professionals. Hij is chiefeditor van de Springer "Book Series on Innovation and Change in Professional Education." Zijn PhD's hebben verschillende prijzen gewonnen voor hun onderzoek en bijdragen aan de praktijk.

Christopher Humphrey
Christopher Humphrey is hoogleraar Accounting bij de Manchester Accounting & Finance group (MAFG), die deel uitmaakt van de Alliance Manchester Business School aan de Universiteit van Manchester, Engeland. Hij doet onderzoek op het gebied van auditing, internationale financiële regulering en accountancyonderwijs.

Thijs Jansen
Thijs Jansen is mede-oprichter en directeur van de Stichting Beroepseer (www.beroepseer.nl). Hij is als senior onderzoeker en docent verbonden aan het Tilburg Institute of Governance van de Tilburg University. Hij is samensteller van de reeks waarin dit boek verschijnt en voerde – samen met anderen – de redactie over eerder verschenen boeken in de reeks als Beroepszeer (2005), Beroepstrots (2009), Gezagsdragers (2012), Loon-

fatsoen (2014), Het alternatief voor de zorg (2015) en Goed werk voor Academici (2016). Voorts is hij lid van de redactie van het tijdschrift Bestuurskunde en co-redigeerde daar nummers over ambtelijk vakmanschap (2014) en de boze burger (2017).
Twitter: @largitio

Marleen Janssen Groesbeek
Marleen Janssen Groesbeek is lector Sustainable Finance and Accounting aan Avans Hogeschool. Daarvoor was ze 17 jaar redacteur bij het FD en werkte ze als beleidsadviseur duurzaamheid voor Eumedion en als sustainability manager bij DSM. Daarnaast is ze betrokken bij verschillende organisaties die voorlopers zijn op het gebied van duurzaamheid, waaronder ASN Bank en Fossiel Vrij NL.

Arnout van Kempen
Arnout van Kempen is gespecialiseerd in de dienstverlening aan accountantskantoren op het gebied van compliance en in ondersteuning van advocaten in zaken waarin accountants een hoofdrol spelen. Hij is op dit moment actief als compliance officer van twee grote, en twee kleine accountantskantoren. Daarnaast is hij actief als ondernemer in Alwaar, een corporate storyteller op basis van beeldende kunst. Ook was hij tot april 2017 penningmeester van Stichting Beroepseer en is hij diaken in de katholieke kerk.

Margreeth Kloppenburg
Drs. Margreeth Kloppenburg (zelfstandig) werkte de afgelopen vijfentwintig jaar met teams van professionals in het bedrijfsleven. Ze spreekt en publiceert over integriteit in de professionele praktijk, is verbonden aan de kenniskring van de Hogeschool Utrecht en betrokken bij vernieuwing binnen opleidingsprogramma's. Ze is bestuurslid bij de Stichting Beroepseer, lid van de adviescommissie Ethiek, cultuur en gedrag van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en vaste columnist van het kwartaalblad Accountant. Ze heeft meerdere boeken geschreven waaronder Hoera, een conflict, Leve het verschil! en Eerlijk scoren, de balans tussen target en integriteit.

Martin Martinoff
Martin Martinoff is 'AuditFutures manager' bij het Institute of Chartered Accountants for England and Wales (ICAEW). Hij leidt een vooruitziend en innovatief initiatief over de toekomst van de accountancy en financiële professies. Martinoff werkte met meer dan 60 verschillende universiteiten in het Verenigd Koninkrijk en ontwikkelde tal van onderwijsinitiatieven, professionele betrokkenheidsprogramma's en CPD workshops voor academici.

Corné van der Meulen
Corné van der Meulen is socioloog en werkzaam bij de Stichting Beroepseer. Hij was als auteur eerder betrokken bij de boeken 'Het alternatief voor de zorg' en 'Goed werk voor

academici'. Daarnaast verricht hij onderzoek in de zorgsector en is columnist voor huisartsentijdschrift MedZ. Corné is eveneens oprichter van de uitgeverij waarin deze bundel verschijnt.

Roger Meuwissen
Roger Meuwissen is hoogleraar Control and Auditing aan Maastricht University. Hij is tevens directeur van de Maastricht University Opleiding tot Registeraccountant en de International Executive Master of Auditing. Zijn onderzoek richt zich op het beslissingsproces van accountants en op kwaliteits- en concurrentievraagstukken in de markt voor accountantscontrole. Artikelen van hem zijn onder meer verschenen in Contemporary Accounting Research, the European Accounting Review, the Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, and Strategic Organization. Hij is momenteel lid van het Executive Committee van het International Symposium on Auditing Research, en is lid van de Editorial Board van Auditing: A Journal of Practice and Theory.

Jules Muis
Jules W. Muis RA (1943) heeft vanaf 1965 overwegend gewerkt als openbaar accountant in de internationale accountantspraktijk van (de voorlopers van) Ernst & Young in diverse cliëntenbeheer-, vaktechnische en bestuurlijke functies. Jules Muis verliet in 1995 het openbare accountantsberoep en was vervolgens vice-president en controller van de Wereldbank (1995-2000) en directeur-generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie (2001-2004).

Marcel Pheijffer
Marcel Pheijffer (1967) is hoogleraar Forensische Accountancy aan de universiteiten Nyenrode en Leiden. De onderwerpen waarover hij schrijft zijn onder meer: fraude, witwassen, ethiek & integriteit, corporate governance en het accountantsberoep. Dat doet hij bijvoorbeeld op www.accountant.nl en in columns in het Financieele Dagblad.

Luc Quadackers
Luc Quadackers is eigenaar van Margila en als onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Financieel-economische Advisering bij Innovatie (FAI) van de Hogeschool Utrecht. Luc schrijft (onder andere) al 25 jaar financieel-economische en andere teksten, variërend van columns en interviews tot onderzoeksartikelen. Dat deed hij zowel op universiteiten, bij EY, op de Hogeschool Utrecht en als zelfstandig ondernemer. Zijn wetenschappelijke interesse gaat uit naar psychologie van besluitvorming en de rol die een skeptische houding daarin speelt.

Antoinette Rijsenbilt
Antoinette Rijsenbilt is verbonden aan de Erasmus School of Accounting & Assurance. Zij heeft van 1991 tot 2009 diverse financiële functies vervuld, zowel in complexe inter-

nationale organisaties als in het Nederlandse MKB. Sinds 2009 is zij als onderzoeker en universitair docent werkzaam binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam. Naast bedrijfseconomie (doctoraal 1991 en doctoraat 2011) studeerde zij psychologie aan de UvA en behaalde een bevoegdheid tot 1e graad docent economie aan de VU. Antoinette heeft bijzondere interesse in vraagstukken waarin economie, leiderschap, governance en psychologie samenkomen. Haar onderzoek richt zich op de persoonlijkheid van bestuurders en de effecten daarvan op de bedrijfsvoering. Sinds de oprichting van NEMACC maakt ze samen met drs. Frans van Schaik AA RA deel uit van het dagelijks bestuur van dit kenniscentrum.

Frédérique Six
Dr. Ir. Frédérique Six MBA is universitair hoofddocent public governance bij de Vrije Universiteit Amsterdam en is gespecialiseerd in de relatie tussen vertrouwen en beheersing (control). Aandachtsvelden zijn de wijze waarop professionals worden aangestuurd en verschillende vormen van toezicht en verantwoording worden vormgegeven. Zij publiceert zowel internationaal wetenschappelijk als in vakpublicaties en verzorgt regelmatig master classes, workshops en lezingen voor de praktijk over besturen vanuit vertrouwen.

Jeffrey Stevens
Jeffrey Stevens (1991) studeerde sociologie aan de Universiteit Utrecht en ging daarna aan het werk als onderzoeksjournalist. Sinds 2015 werkt hij voor Follow the Money (FTM), waar hij zich bezighoudt met de Nederlandse gezondheidszorg. Voor FTM schreef hij opzienbarende artikelen over de studiereisjes van zorgbestuurders en het advieswerk van Sander Spijker, de echtgenoot van de voormalig minister van Volksgezondheid Edith Schippers. Speciaal voor dit boek maakt hij een uitstapje naar de accountancybranche.

Marlies de Vries
Marlies de Vries is universitair docent en promovenda aan de Nyenrode Business Universiteit. Zij verzorgt onderwijs op het gebied van internal control en integriteit. Haar proefschrift stelt de vraag centraal hoe het professionele socialisatieproces van accountants verloopt. Voor haar overstap naar Nyenrode is Marlies 14 jaar werkzaam geweest als openbaar accountant.

Lars Zwagerman
Lars Zwagerman is filosoof en registeraccountant. Hij is werkzaam als Compliance Officer en heeft zich gespecialiseerd in cultuur, gedrag en ethiek. Daarnaast werkt hij aan een promotieonderzoek op het gebied professionaliteit van accountants.

Bijlage 2:

Verantwoording verkennend onderzoek

We hebben de beroepseer van de accountants verkennend onderzocht door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit bestond concreet uit 25 diepte-interviews met praktiserende accountants met verschillende achtergronden, 2 focusgroepen (met intern accountants en met Young Professionals) en een enquête onder openbaar accountants.

Interviews

Voor het onderzoek zijn 25 diepte-interviews met praktiserende accountants gehouden. Startpunt vormde de pluriforme populatie die de accountancy kenmerkt. We spraken met openbare accountants, interne accountants, MKB-accountants en accountants in business.

Voorafgaand aan het project zijn pilotinterviews met praktiserend accountants afgenomen. In deze interviews is de vragenlijst uit het Good Work Project van Harvard University als leidend beschouwd.[1] Deze vragenlijst heeft als doel om de dilemma's uit de professionele praktijk in kaart te brengen en inzicht te geven in de mate waarin professionals erin slagen goed werk te leveren.

De vragen die de meest relevante antwoorden opleverden, zijn gebruikt voor de twintig diepte-interviews. Aan de geïnterviewden werd middels een semigestructureerde insteek de ruimte geboden om in te gaan op de verschillende normenkaders waar accountants in de praktijk mee te maken hebben. Daarbij is extra nadruk gelegd op situaties waar regels de individuele accountant geen houvast bieden. De interviewer gaf de ruimte om diep op specifieke casussen uit het verleden van de respondent in te gaan en hierop te reflecteren. Het doel was te verkennen in hoeverre de accountants de vrijheid ervaren om in situaties waar wet –en regelgeving niet helpen, hun eigen persoonlijke en/of professionele afweging te maken.

Alle interviews zijn tussen maart en juli 2017 afgenomen door Margreeth Kloppenburg. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd door de studenten Rowan van Geloven en Stefan Daandels van Tilburg University. Relevante citaten zijn opgenomen in het resultatenhoofdstuk, vaak gekoppeld aan resultaten uit de enquête.

1 Zie voor meer informatie: http://thegoodproject.org/projects/the-good-work-project/

Focusgroepen

In de zomer van 2017 zijn twee focusgroepen gehouden. De eerste bestond uit corporate audit-directeuren van grote organisaties, de tweede uit Young Professionals. Net als in de interviews was het doel van de focusgroepen inzicht verkrijgen in de manier waarop de praktiserende accountant in het krachtenveld te midden van regelbronnen handelt.

Enquête

Voor het kwantitatieve deel van het onderzoek zijn 3087 accountants uit het ledenbestand van de NBA aangeschreven. Om de validiteit van het onderzoek te bewaken is ervoor gekozen om een specifieke groep uit de accountantspopulatie te enquêteren. Er is gekozen voor openbaar accountants, aangezien het maatschappelijk belang voor deze groep in de meest directe zin tot uiting komt. Enkel accountants die werkzaam zijn in Nederland zijn in het onderzoek opgenomen.

De vragenlijst is opgesteld door Corné van der Meulen, Margreeth Kloppenburg, Thijs Jansen en Luc Quadackers. De inhoud van de vragenlijst komt voort uit de opbrengsten van de interviews en wetenschappelijke literatuur over het handelen van accountants. Een proefversie van de vragenlijst is voorgelegd aan de Raad van Advies, waarna een herziene versie is gemaakt. Deze herziene vragenlijst is vervolgens voorgelegd aan enkele praktiserende accountants, die feedback hebben gegeven. Op basis van deze feedback is de definitieve versie samengesteld. Verschillende onderwerpen met betrekking tot het professionele leven kwamen in verschillende blokken aan bod. Deze waren: werksituatie, professie, oriëntatiepunten, de toekomst en verschillende citaten uit de interviews. De volledige vragenlijst is op aanvraag beschikbaar bij de Stichting Beroepseer.

De vragenlijst is uitgezet door de NBA. Op woensdag 19 september 2017 is per e-mail een uitnodiging verstuurd aan de NBA-leden om deel te nemen aan het onderzoek. Op dinsdag 26 september is een reminder verstuurd. Na een week hadden circa 200 accountants de vragenlijst ingevuld. In totaal heeft de vragenlijst twee weken online gestaan. Uiteindelijk hebben 306 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld, een respons van 9,9 procent. Accountants die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld zijn niet opgenomen in de resultaten.

Van de respondenten heeft 53,6 procent een RA-titel en 45,4 procent een AA-titel, de overige respondenten beschikken over beide titels. Dit komt grotendeels overeen met de populatiegegevens van de NBA.[2] 85,3 procent van de respondenten is man. Aangezien 21,1 procent van de accountants in de populatie van de NBA vrouw is, bestaat er in het onderzoek een lichte overpopulatie van mannen. Gemiddeld waren de deelnemers aan de enquête 46,7 jaar oud en werken 44,4 uur per week.

2 https://www.accountant.nl/feiten-en-cijfers/ledenaantallen-nba/

De resultaten in het onderzoek zijn op basis van beschrijvende statistiek. De ruwe data worden beschreven en de antwoorden van de respondenten inzichtelijk gemaakt. Er kan dus niet worden gesproken over causaliteit, en er zijn geen hypotheses getoetst.

Samenstelling groep respondenten	
Percentage respondenten met enkel RA-titel	53,6
Percentage respondenten met enkel AA-titel	45,4
Percentage respondenten met zowel AA- als RA-titel	1,0
Percentage respondenten extern accountant	52,8
Percentage respondenten werkzaam bij een organisatie met OOB-vergunning	33,3
Percentage respondenten mannelijk	85,3
Gemiddelde leeftijd	46,7
Gemiddeld aantal werkuren per week	44,4

Tabel 1. Samenstelling groep respondenten

Bijlage 3.

Boekenreeks Beroepseer

Artikel 5: de beroepseer van de accountant verschijnt in de reeks Beroepseer.

Eerder verschenen:

- **Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt (2005).**
  Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (redactie)

- **Beroepstrots. Een ongekende kracht (2009).**
  Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

- **Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk (2010).**
  Jaco van Hoorn

- **Professional pride. A powerful force (2010).**
  Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

- **Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers (2012).**
  Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber (redactie)

- **Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs! (2013).**
  René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

- **Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur (2014).**
  Margo Trappenburg, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)

- **Flip the system. Changing education from the ground up (2015).**
  Jelmer Evers en René Kneyber

- **Het alternatief II. De ladder naar autonomie (2015).**
  René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

- **Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2015).**
  Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

- **Het kleine alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2016).**
  Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

- **Moraliteit in actie. Wat sociale voortrekkers gemeenten kunnen leren (2016).**
  Gabriël van den Brink, Cor van Beuningen, Alexandra Gabrielli, Hans Groen en Thijs Jansen (redactie)

- **Ambtelijk Vakmanschap en moreel gezag (2016).**
  Gabriël van den Brink en Thijs Jansen

- **Goed Werk voor Academici (2016).**
  Gabriël van den Brink, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)