

Kwaliteit van accountantsdiensten

Een reflectie uit de ondernemerspraktijk

Drs. C. Griffioen

THEMA

** De navolgende tekst is opgeschreven in spreektaal zoals uitgesproken als onderdeel van het Symposium*

Opmerkingen vooraf:

1 Als accountant en als financieel manager heb ik vele bedrijfssituaties van nabij gezien en daarin gefunctioneerd. Een oordeel dat ik vandaag uitspreek over kwaliteiten en/of deficiënties van accountants moet nadrukkelijk los worden gezien van het oordeel van de Raad van Bestuur van Koninklijke PTT Nederland NV in het algemeen en van ondergetekende in het bijzonder over de kwaliteit van *zijn* accountant.

2 Als ik zeg iets belangrijk te vinden of daarop veel accent te willen leggen dan betekent dat in subjectieve zin 'niet tevreden zijn over'. Nochtans is het zo dat vele ontwikkelingen aan de gang zijn en dat het belangrijk is daarover de mening van het bedrijfsleven in meer objectieve zin te verneemen. Voor een afgewogen waardering van een dergelijke meningsinventarisatie is meer onderzoek en discussie nodig dan binnen het korte bestek van deze voordracht mogelijk zal zijn.

3 Ten onrechte staat mijn bijdrage in het dagprogramma vermeld onder de kop 'Kwaliteit van de Accountantscontrole'. Dit is te beperkt. Het thema van deze dag heet: de kwaliteit van accountantsdiensten. De controle is er één van.

Accountantscontrole, accountantsdiensten en accountants

Het is belangrijk om vast te stellen waarover we vandaag willen spreken omdat kennelijk over

het ene begrip heel veel, en over het andere nauwelijks iets bekend is.

Voor de gecontroleerde is de kwaliteit van de controle, dat is in enge zin de kwaliteit van de *deugdelijke grondslag* en de manier waarop die wordt bereikt nauwelijks of geheel niet waarneembaar. De rapportage daarover plus de andere diensten en de bevindingen uit de controle echter zoveel te meer. In feite is de cliënt in de kwaliteit van die deugdelijke grondslag ook nauwelijks geïnteresseerd!

Maar over de bevindingen en de rapportages heb ik vanmorgen nog nauwelijks horen spreken en als wij de bedoeling hebben gehad vandaag met elkaar te spreken over de kwaliteit van het accountantsprodukt - om het nu maar eens ruim aan te duiden - dan hebben we elkaar misschien wel intellectueel stimulerend beziggehouden maar dan zijn we helaas nog steeds niet aangekomen bij het onderwerp van de dag.

Tot dusverre hebben we namelijk voornamelijk gesproken over de kwaliteit van *accountants* en niet over de kwaliteit van de controle of de dienst.

Deze focuswisseling is vooral zo fascinerend omdat ze te frequent en te *systematisch* optreedt om toevallig te zijn. Ik zal hierop nog terugkomen.

Drs. C. Griffioen RA, studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (hoofdvak bedrijfseconomie; keuzevakken administratieve en interne organisatie en belastingrecht). Doctoraal examen in 1971. Ervaring in de controlerende functie als (ass.) accountant (9 jaar), en diverse financiële managementfuncties o.a. NV AMEV en Ultra Centrifuge Nederland NV. Sinds 1988 lid Raad van Bestuur van Koninklijke PTT Nederland NV (KPN).

Hoewel het onweerlegbaar waar is dat een uitstekend gekwalificeerde accountant, die voldoet aan de hoogste vaktechnische, ethische en maatschappelijke normen, een *conditio sine qua non* is voor een eerste klas produkt, is het zeker niet zo dat deze relatie omkeerbaar is. Helaas leidt het één niet vanzelfsprekend tot het ander. Daarvoor is veel meer nodig.

Hedenmorgen hebben wij kennis kunnen nemen van en ons vooral beziggehouden met onderzoek en bevindingen met betrekking tot accountantskwaliteiten en niet met datgene wat de cliënt (of gecontroleerde) primair belangrijk vindt.

Het Carcello-onderzoek

Als voorbeeld van de door mij gesignaleerde verschuiving van de invalshoek wil ik graag verwijzen naar het gepresenteerde onderzoek van Joseph V. Carcello, assistant Professor University of Tennessee.

De door Carcello gebruikte vragenlijst richt zich nagenoeg volledig op de kwaliteitscriteria van het subject.

Het gaat daarbij om de volgende kwaliteitscriteria:

- 1 Ervaring
- 2 Branche kennis
- 3 Betrokkenheid
- 4 Technische kennis
- 5 Onafhankelijkheid
- 6 Zorgvuldigheid
- 7 Kwaliteitsbewustzijn
- 8 Betrokkenheid van de topleiding
- 9 Doelmatige uitvoering
- 10 Communicatie met de toezichhoudende organen
- 11 Beroepsethiek
- 12 Kritisch gehalte.

Dit zijn ontegenzeglijk zeer gewichtige kwaliteitsaspecten maar voor wie? Toch allereerst voor de accountant zelf en voor zijn professionele organisatie. Dit zijn met andere woorden geen kwaliteitsresultaten maar keiharde voorwaarden om tot kwaliteitsprestaties te kunnen komen. Voor de klant is de relevantie van zeer geringe omvang en bovendien ook niet goed te beoordelen.

Als ik naar een medisch specialist ga, vraag ik toch niet:

- de hoeveelste keer doet u dit?
- voelt u zich betrokken bij mijn probleem?
- doet u dit heel zorgvuldig?
- staat u wel objectief tegenover mij? en
- komt de chef du clinique ook regelmatig met mij praten?

Essentiële ingrediënten voor een goed produkt maar toch allereerst een zaak voor de accountant en niet voor de dienst die de cliënt kan beoordelen.

Wat zich na het voorgaande zeer krachtig opdringt is de constatering dat het om een goed produkt te kunnen leveren allereerst noodzakelijk is dat de leverancier een scherp beeld heeft van de aard en de kwaliteit van de dienst zoals de *klant* die wenst en beleeft. Het Carcello-onderzoek en de aard van de vragen doet de vraag rijzen of het accountantsberoep dat beeld inderdaad heeft. Ik vrees van niet.

Voor zover mij bekend heeft de Nederlandse beroepsorganisatie nog nooit een enquête gehouden naar klantenwensen in engere zin, hetgeen voor een dienstverlenende organisatie een opmerkelijke leemte is in het kennisbeeld van de eigen markt.

Daarentegen zijn hele generaties accountants grootgebracht met, afgestudeerd op en mentaal geconditioneerd voor de rol van vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer en de leer van het gewekte vertrouwen. Absoluut fundamenteel gewichtige onderwerpen voor een verantwoordelijk handelende professioneel goed toegeruste accountant, maar volstrekt oninteressant vanuit de perceptie van de klant over de door hem ontvangen en betaalde dienst.

Het siert een beroepsgroep - en hiervoor verdienen accountants in het algemeen en de Nederlandse zeker een eervolle vermelding - als zij aan zichzelf hoge eisen stelt ten aanzien van kwaliteit en professionaliteit.

Anderzijds kan het niet zo zijn dat structureel een professioneel dienstenaanbod qua vorm en kwaliteit primair bepaald wordt vanuit een normencomplex dat voornamelijk is gedefinieerd vanuit de aanbodzijde van de markt.

Het feit dat de professional vaak meer heeft nagedacht over de markt, vaak ook meer en beter weet wat de cliënt in *zijn opvatting* zou moeten *wensen* kan niet en mag niet een alibi zijn om dan

ook maar een wereldbeeld te adopteren als zou de cliënt zich in zijn wensenpatroon inderdaad aan de opvatting van het accountantsberoep moeten conformeren. En dat is toch precies wat het beroep lijkt te doen. En ik denk dat accountants anders met die wensen van de markt zouden moeten willen omgaan.

Het onderzoek van het Limperg Instituut

Ik heb gezocht naar materiaal waaruit de opvatting van accountants met betrekking tot de vragen uit de markt zou kunnen blijken.

Een eerste belangrijke poging om de markt te verkennen en naar de gebruiker te luisteren kan worden aangetroffen in het Rapport 'Opvattingen over Accountants' van het Limperg Instituut. Dit in 1987 verschenen rapport bevat meerdere schoolvoorbeelden van de door mij gesignaleerde problematiek.

Citaat voorwoord:

'Het is duidelijk dat een kloof kan ontstaan tussen het nut van *een produkt*, zoals dat door een consument wordt ervaren, en het door de producent *beoogde* nut van datzelfde produkt. Deze kloof ontstaat onder meer indien de producent uitgaat van veronderstellingen met betrekking tot de verwachtingen van de consument inzake het aan te schaffen produkt die afwijken van de werkelijk bij de consument levende verwachtingen. In het algemeen kan zo'n verwachtingskloof overbrugd worden door een goede produkt-voorlichting, waarbij de producent het te leveren produkt zo duidelijk mogelijk en in begrijpelijke taal, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, omschrijft'.

Prof. E.J. Joëls RA

Hier is zeer duidelijk een beroepsbeoefenaar aan het woord die ziet dat er een duidelijke discrepantie aanwezig is en als antwoord daarop de vraag stelt: hoe kan ik de markt laten begrijpen wat *ik* denk dat goed voor ze is?!!

Overigens, en daarover geen misverstanden: dit is een belangwekkende en duidelijk zeer consciëntieus uitgevoerde studie. Absoluut baanbrekend. Maar wat is er tot dusverre gebeurd met de conclusies?

Om het belang hiervan nog eens te onderstrepen geef ik hier een door mij in eigen woorden gevatte korte opsomming van enkele conclusies.

- Het belang van de accountantscontrole voor het maatschappelijk verkeer wordt niet onderschreven. Het belang van de gecontroleerde onderneming staat voorop.
- Een groot percentage van de ondervraagden wenst branche-accountants.
- Een overgrote meerderheid van de respondenten acht de ontdekking van fraude in de accountantscontrole een essentieel onderdeel.
- Er is brede kritiek op de kennis van financiering en kostencalculatie.
- Er is een teleurstellende score voor de accountant als automatiseringsadviseur.
- De deskundigheid op het gebied van managementadvisering wordt laag ingeschat.
- De accountant haalt lage positieve scores m.b.t. de beoordeling van prognoses.
- Een accountant die een oordeelsonthouding afgeeft, ontwijkt volgens de respondenten zijn verantwoordelijkheid.

Dit is slechts een beperkte bloemlezing van belangwekkende constatering en zeker geen requisitoir, maar je zou denken dat het genoeg is om het beroep in grote beroering te brengen.

Van die opwinding heb ik tot nu toe niets gemerkt en we leven nu alweer zeven jaar later! Dus kijk ik nog eens naar de conclusie van het Limperg-onderzoek zelf om te ontwaren hoe de onderzoekers tegenover hun bevindingen stonden.

De afsluitende conclusie op pagina 79 onder-schrijft heel duidelijk de noodzaak om met de gevonden uitkomsten een breed actieplan te starten.

Afsluitende conclusie:

'Het geheel van het onderzoek en de samenvatting van de resultaten overziende, wordt, ter afsluiting, de conclusie getrokken dat op vele gebieden een duidelijke discrepantie bestaat tussen hetgeen accountants denken dat het maatschappelijk verkeer meent of begrijpt en hetgeen men daadwerkelijk meent of begrijpt. Het is derhalve wenselijk dat het accountantsberoep voortgaat met zich te bezinnen op zijn functioneren binnen het gehele netwerk van relaties in het maatschappelijk verkeer. In dit verband kan wellicht worden voortgebouwd op de activiteiten van de Werk-

Discussiestellingen drs. C. Griffioen RA

(MAB-congres 22 november 1994)

1 De accountant dient zich meer te kwalificeren voor en te occuperen met de kwaliteit, effectiviteit en vormgeving van het communicatieproces waarin de uitkomst van zijn arbeid wordt overgebracht van opdrachtgever naar de eindgebruiker.

2 De goede accountant heeft minstens drie goede redenen waarom hij ook een goede manager moet zijn:

- ten behoeve van het managen van zijn eigen werk;
- ten behoeve van zijn opdrachtgever;
- ten behoeve van zijn toekomstig loopbaanperspectief.

3 Het accountantsberoep moet meer onderzoek doen naar de wensen van zijn cliënten ten aanzien van inhoud en kwaliteit van de dienstverlening.

4 Als accountants de kennelijk aanwezige discrepantie tussen de verwachting van de cliënt en de door hen aanvaarde taakinhoud en verantwoordelijkheid uitsluitend blijven tegemoet treden met een 'uitlegcultuur' dan zullen op den duur andere beroepsgroepen de on vervulde wensen gaan invullen.

5 De op Nijenrode geldende gedragscode en de 'way of doing things' kan een positief schokkende ervaring zijn voor aankomende accountants. Potentieel kweekt deze opleidingsmethode een generatie beroepsbeoefenaars die een voorsprong heeft op het terrein van groepseffectiviteit.

groep Dynamische Functie-analyse van het NIVRA, die in de zomer van 1980 het hier reeds eerder aangehaalde discussierapport 'Neutraal, maar niet passief' uitgebracht. Deze bezinning zou kunnen leiden tot de opvatting dat op een aantal gebieden het accountantsberoep zich meer moet richten op de wensen die in de betrokken groeperingen in de maatschappij leven. Maar het

is ook mogelijk dat in een aantal gevallen de conclusie moet worden getrokken dat het beroepsstandpunt juist is en dat inwilliging van de desbetreffende wensen van het maatschappelijk verkeer nadelig zal zijn voor datzelfde verkeer. De woordvoerder van het beroep zal de betrokkenen dan op grond van de kracht van de gebruikte argumenten moeten overtuigen van de juistheid van het beroepsstandpunt. Dit alles onverlet het grote belang van een goede en voortdurende communicatie met alle betrokken groeperingen in de maatschappij.

Gezien de aard van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek mag worden aangenomen dat tijdens de aanbevolen bezinning aandacht wordt besteed aan de consequenties die de ingenomen standpunten hebben op de primaire opleiding van accountants en de permanente educatie van afgestudeerde beroepsgenoten'.

De suggestie dat het beroep de buitenwereld 'met kracht van gebruikte argumenten' zal moeten overtuigen van de juistheid van het beroepsstandpunt is een conclusie die ik in principe met grote achterdocht bekijk omdat ik daarin toch weer de superioriteit van de beroepsdenker vrees aan te treffen. De aanbeveling tot bezinning op consequenties voor de opleiding en vorming stemmen mij meer optimistisch, maar zeker niet tevreden alvorens ik daarvan ook tastbare resultaten heb aangetroffen.

Het Leeftang/Willenborg-onderzoek:

Naar mijn opvatting bruikbaar en ook beter op de praktijk toegesneden onderzoeksresultaten heb ik aangetroffen in het onderzoek van P.S.H. Leeftang en G.B.W. Willenborg van de vakgroep Bedrijfseconomie, van de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Onderscheid tussen *uitkomst*kwaliteit en *proces*kwaliteit is in mijn ogen zeer belangrijk.

Van de geëtaleerde toetsingscriteria zijn voor de kwaliteitsbeleving van de ondernemer vooral de navolgende goed bruikbaar en van belang:

- tijdplanning
- werken binnen budget
- bereikbaarheid
- gespecificeerde rekeningen.

Ook hier is eigenlijk het meest opvallend dat in de perceptie van de klant een discussie over de kwaliteit van de *accountant* als zodanig niet hoog scoort. De klant is daarover tevreden, of hij heeft er geen oordeel over of het interesseert hem niet.

Belangrijk voor de klant is dus kennelijk het antwoord op de vraag: krijg ik 'waar voor mijn geld'?

Waar voor je geld

Alvorens enige zaken te noemen waarvan ik vind dat ze voor de ondernemers belangrijke criteria zijn bij de beoordeling van de prijs/prestatie-verhouding van accountantsdiensten is het goed vooraf één ding duidelijk vast te stellen, namelijk *accountantsdiensten kosten heel veel geld*.

Dat is geen goedkope dooddouner of een ongepaste schimpscheut maar een volstrekt waardevrij bedoelde constatering gebaseerd op twee feiten:

- 1 een accountant is een hoog opgeleide hardwerkende deskundige met een aanzienlijk afbreuk-risico die recht heeft op een topbeloning;
- 2 accountantsdiensten zijn buitengewoon arbeidsintensief.

En het resultaat van deze twee feiten is:

Volume x Prijs = *Veel Geld*.

Geld dat u zagezegd 'van harte wordt gegund' maar waarvoor de cliënt het beste, zo niet alles, wil hebben!

Een accountant moet zich dus steeds ervan bewust zijn dat de cliënt het accountantsoptreden, zijn tijdsbesteding, de efficiency van afsprakenplanning en alle andere gedragingen van de accountant onbewust registreert met een daarachter onzichtbaar op de muur geprojecteerde veilingklok of digitaal kasregister. Daar hoeven we niet door geschokt of beledigd over te zijn, dit is een realiteit die past in een volwassen en evenwichtige relatie tussen opdrachtgever en accountant.

Zonder enige pretentie uitputtend te zijn noem ik nog enkele andere criteria die bij de cliënt een rol spelen bij het invullen van wat hij begrijpt onder 'waar voor je geld'.

Wat verwacht een gecontroleerde zoal?

A de accountant *ontdekt bijna alles*:

- fraude
- gaten in de interne controle
- risico's in een EDP-omgeving
- exposure in financiële derivaten etc.

U ziet het goed. Fraude neemt een belangrijke plaats in.

Bijna 100 jaar praten over het axiomatisch voorbehoud heeft geen succes gehad. Rationeel kent de cliënt de daarmee aangeduide inherente beperkingen. Emotioneel verwacht hij belangrijk meer! Het accountantsberoep zou moeten overwegen op te houden met deze discussie en zich krachtig moeten storten op de vraag wat men kan doen om die verwachting en *behoefte van de markt* te kunnen invullen.

De verwachting is helaas gerechtvaardigd dat de treurige ontwikkeling in criminaliteit en de zakelijke en maatschappelijke moraliteit de roep om detecterende controle alleen maar zal doen toenemen.

B de accountant helpt mee/bevordert/haakt aan bij/de *interne* rapportages en management-controles:

- dus veel aandacht voor het doel van de onderneming en de voor de besturing van dat bedrijf benodigde informatie;
- ook een oordeel over de kwaliteit en doelmatigheid van die informatie en relevante rapportages.

De grote drijfveer achter de bovenstaande gedachte is dat er een zo efficiënt mogelijk huwelijk moet zijn tussen managementreporting en financial reporting, met als doel uiteraard in één efficiënte controlegang de integriteit van beide informatiestromen te waarborgen.

C de accountant toont een duidelijk *kostenbewustzijn*, o.a. blijkende uit:

- een gespecificeerde begroting met een begrijpbare opgave van wat men op hoofdlijnen doet en wat het kost;
- regelmatige voortgangsrapportages in relatie tot die begroting met een tijdige signalering van eventuele afwijkingen en tijdig overleg over de gevolgen;

- een gespecificeerde nota met een verschillenanalyse t.o.v. het budget;
- een *zichtbare* jaarlijkse verbetering van de efficiency op grond van een te verwachten learning curve effect.

D Duidelijke en bruikbare rapportering van de uitkomsten van onderzoeken d.w.z.:

- herkenbare en op de branche toegesneden substance over form;
- herkenbare aansluiting bij ontwikkelingen die nationaal en internationaal van belang zijn op het terrein van de Accounting Principles en het leveren van een bijdrage aan de communicatievormen die nodig zijn om de uitkomsten van de rapportages bruikbaar te maken voor de doelgroepen waarop die uitkomsten zich richten.

De hierboven geschetste eisen richten zich primair op de materiële uitkomsten en de voor de klant waarneembare ervaringen van het eindprodukt. Over deze zaken moet het mogelijk zijn tot een objectief kwaliteitsoordeel te komen.

En dan nu de accountant

Ik ben zoëven begonnen het onderscheid tussen de kwaliteit van accountants en de kwaliteit van de diensten te accentueren. Ik heb evenwel geen moment geprobeerd af te dingen op het belang van een topprestatie van het individu voor de totstandkoming van het beoogde eindprodukt.

Daarom wil ik opnieuw vanuit de optiek van de ondernemer/de cliënt/de gecontroleerde belanghebbende, en als 'grootgebruiker' van accountantsdiensten enkele opmerkingen maken over de kwalificaties van de accountant als professional. Onderstaand wil ik een korte opsomming geven van door mij zeer belangrijk geachte subjectieve kwaliteitseisen.

A Vakgerichte aspecten

- Kennis gericht op de onderneming in zijn (inter)nationale context ten aanzien van de toepasselijke regelgeving op het terrein van accounting en van verslaglegging.
- Oordeelsvorming onderbouwen zowel in formele maar evenzeer in materiële zin. De zin der dingen moet duidelijk zijn in de argumentatie van het oordeel of het advies.

- Inhoud kunnen geven aan een kantoorvisie bij de controle van grote gedecentraliseerde ondernemingen. Consistentie van aanpak verzekeren houdt o.a. ook in vaktechnische discussies oplossen zonder dat de cliënt dat merkt.
- Beseffen dat de discussie over het collisiegevaar zich nagenoeg uitsluitend in de geesten van accountants afspeelt en voor de klant oninteressant is. Dit spook is - voorzover het reëel is - een potentiële bedreiging voor de toegevoegde waarde van accountants die accountants doeltreffend *intern* moeten oplossen.
- Het vermogen cijfers en conclusies te vertalen naar de gebruiker van die informatie.

B Persoonsgerichte aspecten

- Integriteit en standvastigheid; staat voor zijn oordeel en achter zijn boodschap. Valt niet om in een discussie met een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen. Geen kapper: Meneer, zit u goed? kwast goed? Mes goed? Néé, een gelijkwaardige gesprekspartner op het niveau waar de eindboodschap moet worden afgegeven en moet worden geconsumeerd.
- Kan en durft multidisciplinaire verantwoordelijkheid te *integreren* in zijn eindoordeel en in zijn advies.

Natuurlijk kunnen er vele elementen worden toegevoegd maar het is niet mijn opzet uitputtend te zijn of anderen te herhalen. De vraag doet zich voor of deze eigenschappen in voldoende mate aanwezig zijn en zo neen, hoe in die leemte kan worden voorzien?

De accountantsopleiding

Ondanks de absoluut voortreffelijke accountantsopleiding die dit land kent is er sprake van een historisch bepaalde zware aandacht voor vaktechniek en materiedeskundigheid, zulks ten nadele van marktgerichte en persoonsgerichte vaardigheden. Deze leemte leidt niet alleen tot de eerder in mijn betoog gesignaleerde onhandige discrepantie tussen aanbod-denken en vraag-denken maar heeft ook significante gevolgen voor de bruikbaarheid van de uitkomsten van *accountantsdiensten* en van *accountants*.

Communicatie versus berichtgeving

Ik stel vast dat accountants hun taak te beperkt opvatten als zij de uitkomst van hun op cijfers gerichte, en vaak in cijfermatige vorm verpakte bevindingen als 'vakprodukt' afleveren bij de ondernemingsleiding. Het werkelijke gebruik van die 'berichten' vindt namelijk pas plaats als daarna de onderneming of geadviseerde die informatie gaat gebruiken in communicatie met de doelgroepen.

De verantwoordelijkheid voor dit vervoltraject berust uiteraard tot en met de laatste punt of komma bij de ondernemingsleiding. Dat staat vast.

Maar dan blijft toch de vraag overeind: hoe doe je dat dan? Hoe bereik je dat de boodschap, de volledige boodschap die in de cijfers vervat ligt, de geadresseerde doelgroep eenduidig en zonder misverstand bereikt. Een heel moeilijk vak dat communicatie heet.

Mijn stelling is dat accountants veel meer zouden moeten willen nadenken over de vormgeving en effectiviteit van het communicatietraject van opdrachtgever naar doelgroep.

De accountantsopleiding zal zich meer dan tot nu toe met communicatiemethoden en communicatievaardigheid moeten bezig houden. Een ongetwijfeld zeer waardevol positief bijproduct van een zodanige verbreding van het curriculum zal zijn dat de accountant zich ook een scherper beeld zal moeten vormen van de wensen en de behoeften van zijn klant. Als dat het resultaat is dan betekent dat dubbele winst!

Anders gezegd: zoals in de communicatietechnologie een complete dienstverlening naast het transport van de boodschap in toenemende mate begrip vereist voor de inhoud en betekenis van de boodschap, zo zal het accountantsberoep zich in de toekomst niet meer afzijdig kunnen houden van de vraag hoe een 'bericht' inhoudelijk en technisch wordt omgezet in een 'boodschap'.

Managementvaardigheden

Zowel vanuit de theorie (zie de studie van het Limperg Instituut) als vanuit de praktijk constateer ik een grote behoefte aan uitbreiding van managementkwaliteiten bij accountants.

Reeds tijdens de VAS Studiedag 1990 in Ede - en dus twee jaar voor de studiedag 1992 waarvan het *MAB* op pagina 554 melding maakt - heb ik een onderbouwd pleidooi gehouden voor een belangrijke uitbreiding van het theoretisch en praktisch curriculum met managementelementen.

Ik wil dit pleidooi opnieuw houden en wel om de volgende redenen:

- A Bedrijven worden groter en complexer. Het coördineren en besturen van controle-opdrachten in zulke grote bedrijven vereist het aansturen van een omvangrijke groep mensen. Vaak speelt zich dat af in een interface met eveneens grote aantallen interne betrokkenen zoals Interne Accountantsdienst, managers en andere professionals. Vanwege het aanzienlijke afbreukrisico, de tijdsdruk en de kosten vereist dit een zware managementtaak die normaliter niet adequaat kan worden ingevuld op basis van overwegend vaktechnische en professionele kwaliteiten.
- B Een succesvolle opdrachtvervulling zowel in de controlesfeer als in de adviesfunctie vergt inzicht in, begrip voor en het vermogen in te spelen op managementvraagstukken die zich in het kader van de opdrachtvervulling bij een cliënt voordoen.
- C Steeds minder professionals bereiken hun pensioen in de functie waarin zij primair hun kwalificaties behaalden en hun initiële ervaring opdeden. De werking van vraag en aanbod zowel als de steeds hogere eisen van wendbaarheid en functie-flexibiliteit maken het nodig dat hoog gekwalificeerde professionals als accountants hun kwaliteiten niet alleen in uitvoerend-dienstverlenende, maar ook in een bestuurlijke hoedanigheid weten te gebruiken ten behoeve van zichzelf en de bedrijven waarvoor ze werken.

In de voorbereiding op deze inleiding heb ik mij opnieuw georiënteerd op de huidige stand van de opleidingen in Nederland. Tot mijn vreugde heb ik gezien dat er beweging zit in het denken over deze materie (*MAB* 10 oktober 1994 pagina 544 en 581). Zowel de Vrije Universiteit van Amsterdam als deze universiteit Nijenrode hebben management en communicatie in een of andere vorm een plaats gegeven in het curriculum. De

Universiteit van Amsterdam (op pagina 573) refererende aan haar 'roemrijk verleden' constateert weliswaar de noodzaak zich ook te gaan richten op 'communicatie en sociale vaardigheden', maar moet kennelijk nog een duwtje in de rug hebben! Hulde is op zijn plaats maar aanmoediging blijft noodzakelijk, zulks in het belang van accountants en bedrijven!

De noodzaak van de door mij bepleite ontwikkeling wordt duidelijk steeds breder gevoeld vide de woorden van Jelte Waardenburg in MAB 10 oktober 1994 pagina 521:

'De markt en dus ook de kantoren en diensten waar accountants werkzaam zijn, stellen andere eisen aan de professionals. Naast de vaktechnische eisen en de aspecten van onpartijdigheid, objectiviteit, integriteit en onafhankelijkheid worden steeds meer attitudes en vaardigheden noodzakelijk geacht, zoals:

- sociale en communicatieve vaardigheden;
- probleemoplossend en organisatorisch vermogen;
- creativiteit en besluitvaardigheid;
- commercieel en pragmatisch handelen.

Behalve het vakmanschap worden ook *persoonlijke en managementvaardigheden* belangrijk. De markt vraagt hierom; ondernemers willen

graag een 'ondernemende' accountant als *sparring partner* zien¹.

De tijd is rijp voor een heroriëntatie op functie, functievervulling, functie-eisen en opleiding. Ondanks de kritische kanttekeningen die ik heb geplaatst ben ik positief en optimistisch over de toekomst van de accountantsprofessie. Mits de signalen uit de markt ook worden opgevangen en worden omgezet in actie die de klant als centrum van aandacht heeft.

Daarbij wens ik u veel succes.

L I T E R A T U U R

- Carcello, Joseph V., (1994), *A comparative analysis of perceived audit service quality among big six accounting firms*.
Limperg Instituut, (1987), *Opvattingen over accountants*.
Leeftang, P.S.H. en Willenborg, G.B.W., (1994), *De kwaliteit van Accountantscontrole gemeten*.
Carcello, Joseph V., Roger H. Hermenson, Neal T. McGrath, (1992), *Audit Quality Attributes: The perceptions of Audit Partners, Preparers, and Financial Statement Users*.
VAS Studiedag, (1990), 'Ra,Ra, waar gaan we naar toe?'
MAB oktober 1994 en december 1993.