

Vertrouwen verkopen?

Dan eerst zelf **vertrouwd** worden!

Op 25 september 2014 presenteerde de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep haar rapport met de titel *In het publiek belang*. Het rapport bevat een fors aantal maatregelen die naar de overtuiging van de werkgroep ingevoerd moet worden in het openbaar accountantsberoep. Dat allemaal met uiteindelijk één doel: het herwinnen van het vertrouwen van de samenleving in het accountantsberoep.¹

A

ls eerste een korte schets van de aanleiding tot het instellen van de werkgroep: het accountantsberoep ligt al enige tijd stevig onder vuur. Dat heeft in hoofdzaak twee redenen: (1) kritische rapporten van toezichthouder AFM over de kwaliteit van de werkzaamheden van accountants en (2) een aantal incidenten

rondom het beroep de afgelopen jaren. De aaneenschakeling van incidenten waarmee het beroep de afgelopen jaren is geconfronteerd, duidt op het bestaan van een structureel probleem. Beide genoemde redenen leiden ertoe dat het vertrouwen in accountants en het accountantsberoep veel schade hebben opgelopen.

In mei van vorig jaar heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen waarin de regering wordt opgeroepen om met de accountancysector in gesprek te gaan en de sector voorstellen te laten doen om, kort gezegd, het geschade vertrouwen te herstellen. In reactie heeft de sector (lees: de NBA) genoemde werkgroep ingesteld.

Wat is de kern van het probleem?

Openbaar accountants hebben eigenlijk een tamelijk simpele opdracht: het verschaffen van vertrouwen bij financiële informatie. Als wij vertrouwen moeten verschaffen is het van essentieel belang dat wij allereerst zelf worden vertrouwd door iedereen aan wie wij dit vertrouwen worden geacht te verschaffen. Dat nu juist daar de schoen wringt, is dus een groot probleem. Een probleem dat het fundament van het beroep in gevaar brengt en daarom met de hoogste prioriteit moet worden opgelost.

Nog redelijk recent is binnen het accountantsberoep een aantal maatregelen ingevoerd met als doel het versterken van de onafhankelijkheid en het verbeteren van de kwaliteit van accountantswerkzaamheden. Denk daarbij onder meer aan de invoering van verplichte trainingen, de invoering van de Verordening inzake Onafhankelijkheid (ViO), de scheiding van controle en advies bij organisaties van openbaar belang (OOB's) en verplichte kantoorrotatie bij OOB's vanaf 2016. De effecten van deze maatregelen op kwaliteit en onafhankelijkheid zijn, gezien de recente datum van invoering, nog niet in volle omvang meetbaar. Niettemin vond de Tweede Kamer het noodzakelijk om toch op dit moment de hiervoor genoemde motie in te dienen. Hiermee wordt druk op het accountantsberoep gelegd om de noodzakelijke verbeteringen van binnenuit in te zetten. Uit deze gang van zaken kun je wellicht concluderen dat de stakeholders onvoldoende vertrouwen hebben dat het beroep intrinsiek zelf wilde veranderen.

De oorzaak van het probleem

Tijdens ons werk binnen de werkgroep hebben wij uitgebreid stilgestaan bij de vraag wat nu de achterliggende oorzaken zijn van de problemen waarmee wij binnen ons vak te kampen hebben. Het antwoord op die vraag bleek niet eenvoudig en zeker niet altijd eenduidig, te geven. Wel kwamen wij in onze zoektocht vrijwel steeds uit op hetzelfde thema: cultuur en gedrag.

Onze stakeholders mogen van ons verwachten dat wij topkwaliteit leveren. Dat wil in het geval van accountantswerk zeggen: een controle volgens de geldende technische regels (deugdelijke grondslag, COS-compliant audit) gericht op het voldoen aan de behoeften van de gebruikers van de jaar-



rekening. Wellicht heeft het de afgelopen jaren ontbroken aan een cultuur die het leveren van topkwaliteit faciliteert. Hoogconjunctuur, een beleid gericht op groei, commerciële prikkels die moesten leiden tot inkomensverbetering en het ontbreken van effectieve correctiemechanismen zoals extern toezicht, waren elementen van een cultuur waarin topkwaliteit niet automatisch de hoogste prioriteit had. Wij hebben dat in het rapport omschreven als een cultuur waarin 'verminderde aandacht voor elementaire vakprincipes' was. Vanzelfsprekend zullen er uitzonderingen zijn geweest, maar onze conclusie was dat wij als sector een cultuur hadden gecreëerd die niet langer houdbaar is.

Om het leveren van kwaliteit optimaal te faciliteren moeten accountants werkzaam zijn binnen een cultuur waarin kwaliteit ook daadwerkelijk de boventoon voert. Dus: loyaliteit bij het maatschappelijk verkeer, waardering voor tegenspraak en voor een professioneel kritische instelling. Pas dan stimuleer je individuele accountants optimaal om het gedrag te vertonen dat nodig is voor het leveren van topkwaliteit.

Als we werk willen maken van cultuurverandering moeten we zorgen voor veranderingen en het inbouwen van waarborgen om die veranderingen ook blijvend te laten zijn. Wij hebben daarom maatregelen voorgesteld op het niveau van de beroepsgroep, op het niveau van de individuele accountantsorganisaties en op het niveau van de individuele accountants. Meer concreet: we hebben onder meer maatregelen voorgesteld rondom de opleiding van accountants, de governance van de accountantsorganisaties en de beloning van individuele accountants. Steeds met één doel voor ogen: iedere maatregel die we hebben geformuleerd, iedere prikkel die we hebben ingebouwd, moet in dienst staan van kwaliteit. Samenvattend: de werkgroep heeft de conclusie getrokken

dat de oorzaken van de problemen in het accountantsberoep nauw samenhangen met cultuur. De maatregelen voor het oplossen van de problemen zullen dus nadrukkelijk gericht moeten zijn op het veranderen van die cultuur.

Maatregelen

Veranderen van cultuur zou je kunnen beschrijven als 'de dingen anders gaan doen'. Wij zien de oplossing primair in het creëren van randvoorwaarden om ervoor te zorgen dat we de goede dingen gaan doen (en daarmee de dingen weer goed gaan doen).

Mensen

Accountantscontrole is mensenwerk. We zullen daarom de juiste mensen aan boord moeten hebben; mensen die naast de juiste (technische) vaardigheden ook de juiste mindset bezitten. Elementen van die mindset zijn onder meer een kritische instelling, een rechte rug, gevoel voor wat er leeft in de maatschappij en de wil om te streven naar continue kwaliteit en kwaliteitsverbetering. De focus bij het werven van personeel zal daarop moeten liggen. Kwaliteit en een professioneel kritische instelling zijn zo cruciaal dat wij daarnaast van mening zijn dat deze elementen in de gedragsregels voor accountants verankerd zouden moeten worden. En om te onderstrepen waar we voor staan: de invoering van een beroepscode. Al deze elementen maken naar buiten (maar ook intern) duidelijk waar we voor staan.

Beloning en carrière

Zoals opgemerkt is het leveren van topkwaliteit prioriteit nummer één voor accountantsorganisaties. Dan is het ook evident dat kwaliteit de boventoon moet voeren bij de waar-

dering en beloning van iedereen die werkzaam is binnen een accountantsorganisatie. Op die manier worden de juiste cultuurelementen nog eens onderstreept en worden die prikkels ingebouwd die leiden tot het gewenste gedrag: permanente focus op kwaliteit. Het beloningsbeleid heeft onvermijdelijk twee kanten: die van de beloning maar ook die van de 'bestrafing'. Goede kwaliteit moet een positieve invloed op de beloning hebben, slechte kwaliteit een negatieve. Alleen sanctioneren leidt mogelijk snel tot een angstcultuur, wat naar ons oordeel zeer onwenselijk is.

Naast de directe relatie tussen kwaliteit en beloning heeft de werkgroep ook voorgesteld om een directe relatie te leggen tussen kwaliteit en promotie/carrière. Zo hebben wij voorgesteld om benoeming tot partner eerst mogelijk te maken nadat de kandidaat een bepaald vaktechnisch curriculum heeft doorlopen, inhoudende dat deze een intensieve rol heeft gespeeld in de kwaliteitsagenda van de accountantsorganisatie. Dat kan zijn als medewerker van het vaktechnisch bureau of als kwaliteitsreviewer.

de werkgroep voorgesteld dat alle accountantsorganisaties jaarlijks extern rapporteren over de norm en uitkomst van een standaardset van kwaliteitsindicatoren. Daarmee wordt bereikt dat meer inzicht wordt verkregen (maar ook wordt gegeven) in factoren die van invloed zijn op kwaliteit. Dit draagt bij aan de kwaliteitsmeting en verbetering van individuele accountantsorganisaties maar kan tevens een startpunt zijn voor de vergelijking tussen verschillende organisaties op het gebied van kwaliteitsbeheersing.

Hoe nu verder?

Het is nu aan het beroep zelf om de voorgestelde maatregelen te implementeren. Er zal met grote aandacht naar de voortgang van de implementatie van de voorstellen worden gekeken door onder meer de overheid en de AFM. Diverse accountantsorganisaties hebben inmiddels al inhoudelijk en publiekelijk gerapporteerd over de voortgang van de implementatie. Daarnaast heeft de NBA de voorgestelde maatregelen gebundeld in een aantal projecten om de voorstellen

Het belang van cultuurverandering is groot, de weg daar naartoe ingewikkeld

De maatregelen rondom beloning en carrière maken duidelijk waar de prioriteit van accountantsorganisaties ligt en stellen een uitstekende vaktechnische prestatie als randvoorwaarde voor het carrièreverloop van individuele accountants. Dit wordt daarmee mede cultuur- en gedragsbepalend.

Een lerende beroepsgroep

Het accountantsberoep is in de afgelopen jaren diverse malen betrokken geweest bij incidenten waarbij de rol en de kwaliteit van de accountant ter discussie is komen te staan. Dergelijke incidenten zorgen er steeds voor dat het vertrouwen in de accountants een nieuwe deuk oploopt. Doorgaans duurt het meerdere jaren alvorens duidelijk wordt wat de rol van de accountant is geweest en welke lessen er uit die incidenten zijn te trekken. Het duurt dan ook meerdere jaren voordat die lessen kunnen worden ingezet voor de verbetering van de kwaliteit van het accountantsberoep en daarmee het herstellen van het vertrouwen in het beroep. Om die reden heeft de werkgroep voorgesteld om een mechanisme te ontwerpen dat gericht is op het leren van het falen van accountants (analoog aan de werking van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid). Dit mechanisme heeft niet als doel te sanctioneren, maar is gericht op waarheidsvinding, leren en verbeteren. Een dergelijk mechanisme is nieuw voor ons beroep maar doet wel recht aan de cultuur die we willen bewerkstelligen: werken aan continue meting en verbetering van kwaliteit.

Veranderen van cultuur

Het belang van cultuurverandering is groot, de weg daar naartoe ingewikkeld. De door de werkgroep voorgestelde raad van commissarissen (RvC) van de netwerkorganisatie waarvan de accountantsorganisatie deel uitmaakt, krijgt een belangrijke rol in dit proces. De RvC zal erop toe gaan zien dat de belangen van de stakeholders worden geborgd en dat de voorgestelde maatregelen daadwerkelijk worden ingevoerd. Dit vanuit het gegeven dat accountants(organisaties) hun werkzaamheden primair doen ten behoeve van externe stakeholder. Vandaar ook dat de werkgroep het van cruciaal belang vindt dat de RvC dient te bestaan uit externe leden. Vanuit het adagium 'what gets measured, gets done' heeft

tot uitvoering te brengen. Ook zal, in lijn met de voorstellen van de werkgroep, een onafhankelijke monitoringcommissie worden ingesteld.

Ten slotte

Het accountantsberoep heeft een kwaliteits- en imago-probleem. Dat hebben we zelf veroorzaakt, maar gelukkig krijgen we van de overheid de kans om dat ook zelf op te lossen. Dat is geen eenvoudige opgave, maar het is er wel een die MOET slagen. Wij zijn er van overtuigd dat het gaat lukken: onder meer door het creëren van de juiste cultuur en het stimuleren van het juiste gedrag zullen wij in staat zijn om topkwaliteit te leveren en langs die weg het vertrouwen in het accountantsberoep te herstellen. We hebben geen andere keus: wij kunnen alleen maar vertrouwen verkopen als we het vertrouwen genieten. <<

Noot

1. Waar in dit artikel wordt gesproken over het accountantsberoep wordt primair het openbaar accountantsberoep bedoeld.



Theo Jongeneel (Deloitte) en Caspar Segers (KPMG) zijn beiden openbaar accountant en lid van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep.