

Niet langer maar slimmer werken?

Bram Beek pleitte in het septembernummer van 'de Accountant' (pagina 36) om (oudere) kenniswerkers te dwingen hun vakkennis op peil te houden. Volgens Dennis Veltrop kan dat beter aan de markt worden overgelaten.

DENNIS VELTROP*

Allereerst wordt in het artikel vermeld 'Uit onderzoek blijkt immers dat de motivatie om voortdurend vakinhoudelijk bezig te zijn, het overgrote deel van de kenniswerkers met het klimmen der jaren afneemt'. Dit is de kern van het artikel. Er wordt echter niet vermeld uit welk onderzoek dit zou moeten blijken. Er is ook vast wel ergens een onderzoek te vinden waaruit blijkt dat de motivatie juist toeneemt met het verstrijken der jaren. Een betoog is zo sterk als de zwakste schakel. De kwaliteit van het genoemde onderzoek is door de lezer niet te achterhalen. Het artikel vervolgt met de uitspraak 'Om slimmer te kunnen werken gaat het er in de eerste plaats om dat de kenniswerkers verplicht worden hun vak op een verantwoordelijk niveau bij te houden'. In de accountancy is dit reeds gerealiseerd in de vorm van de Nadere voorschriften Permanente Educatie, die ook gelden voor oudere accountants die optreden in de zin van

artikel 2 lid 1 GBR. Hierover wordt in het artikel niet gerept.

Dan de passage die ingaat op het sneller verslijten van kennis. Beek stelt: 'De kans dat je een smaller vakgebied langer kunt bijhouden is groter dan wanneer je een brede(re) range vakken goed moet kunnen beheersen'. Hier zou ik willen verwijzen naar een bekende theorie onder economen. In zijn *Wealth of nations* (1776) gaat Adam Smith in op de *laissez-faire division of labour*. Hij stelt dat de mate van specialiseren (*division of labour*) van individuen in een bepaalde markt wordt bepaald door de vraag die er op de markt als geheel bestaat. Naarmate het afzetgebied groter wordt, zal er meer specialisatie optreden. De extra kosten voor het specialiseren kunnen als het ware worden uitgesmeerd over een grotere groep afnemers.

Bovenstaande gedachtegang kan worden doorgetrokken naar het accountancy-vakgebied. De extra scholing voor een 'gespecialiseerde' oudere accountant heeft economisch gezien toegevoegde waarde als blijkt dat de afzetmarkt voldoende omvang heeft om de daarmee samenhangende extra kosten te kunnen dragen. Beek stelt dat maatregelen moeten worden genomen om te waarborgen dat (oudere) werknemers hun kennisniveau op peil houden. Volgens bovenstaande *laissez-faire* gedachte-

gang zullen oudere werknemers zichzelf vanzelf specialiseren, als blijkt dat dit economisch levensvatbaar is.

Dat deze rationeel economische gedachtegang onder accountants bestaat is voldoende aanmerkelijk. Accountants zijn in het algemeen rationeel denkende individuen, die in hun werk veelvuldig economische afwegingen maken.

Ik noem maar het onderscheid tussen een volledige en een volkomen controle. Al met al is er geen reden om te veronderstellen dat accountants niet in staat zullen zijn om voor zichzelf te bepalen of de extra scholingskosten zullen opwegen tegen de mogelijke toekomstige baten daarvan. Als het op peil houden van de kennis van oudere werknemers niet economisch levensvatbaar blijkt - bijvoorbeeld doordat de extra scholingskosten niet meer opwegen tegen de (resterende) tijd die de betrokken persoon nog zou kunnen werken - dan dient die persoon niet te worden verplicht om zijn kennis op peil te houden. Dit zou immers meer kosten dan het zou opleveren. Om af te sluiten met de woorden van Adam Smith 'It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.' Deze economische afweging geldt ook zeer zeker voor het accountancy-vakgebied.

Noot

* Dennis Veltrop volgt de postdoctorale opleiding tot registeraccountant en Research Master International Business and Economics en is als student-assistent verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Reactie Bram Beek

Van de onderzoeksliteratuur is vooral gebruikgemaakt van:

- Matthieu Weggeman: 'Kennismanagement' en 'Kennismanagement: de praktijk', Scriptum Management
- Peter F. Drucker: 'Management Challenges for the 21st Century', Harper Business
- Rob Florijn e.a.: 'Kennis leren managen', Ten Hagen & Stam
- Simon Been: 'Leergang Professioneel kennismanagement', Euroforum

In 1999 al formuleerde Drucker het verhoogen van de productiviteit van de kenniswerkers als de managementopgave voor de 21^{ste} eeuw. Dit bepaalt in belangrijke mate onze welvaart. In dat licht gezien zullen nog wel andere maatregelen nodig zijn, waarvoor ik op dit moment (nog) geen oplossing zie.

Psychologische test vaak weggegooid geld

Veel accountantskantoren maken voor het selecteren van (toekomstige) medewerkers regelmatig gebruik van psychologisch onderzoek of assessment centers. Volgens Wim Koning en Ilke Visser is dat voor een groot deel weggegooid geld.

WIM KONING EN ILKE VISSER*

Inmiddels hebben wij een aardig stapeltje fraaie anekdotes van foute selectieadviezen die het gevolg zijn van psychologisch onderzoek en assessment. Zo is daar de huidige kantoor-eigenaar met een zelf opgebouwd kantoor van veertig medewerkers, die indertijd werd 'afgetest' vanwege een gebrek aan ondernemer-

schap. Ook kennen wij een succesvolle fiscale vennoot die vanwege een vermeend mbo-niveau werd afgetest. Zes weken later bleek hij over een zeer goed academisch niveau te beschikken en trad hij toe bij een ander kantoor. Hij werkt daar nog steeds. Wij kennen het verhaal van de te licht bevonden registeraccountant die nu een zeer ver-

antwoordelijke financiële positie bekleedt en inmiddels multimiljonair is. Andersom komt natuurlijk ook voor. We denken dan aan de volgens ons niet vennotabele accountant die toch vlekkeloos door een assessment kwam maar daarna vooral over boekhouderskwaliteiten bleek te beschikken en het woord 'markt' slechts met moeite wist te spellen. Of aan de fiscalist die zeer goed uit de bus kwam, maar na een maand zijn oude praktijk toch wel erg miste.

Het nut van psychologisch onderzoek, assessment centers en andere selectiemiddelen staat of valt met de 'validiteit' van deze middelen. Deze validiteit drukt - globaal gesteld - uit in welke mate succes in een functie goed wordt voorspeld. Als de validiteit 1 is, betekent dit dat in honderd procent van de gevallen goed wordt voorspeld. De validiteit van de meeste instrumenten ligt ruim onder de 0,5. Een uitzondering vormen de intelligentietest en het gestructureerde interview, die gemiddeld net boven de 0,5 scoren. Persoonlijkheidstests halen meestal niet meer dan 0,2 en de assessment center-methode haalt - mits zeer kundig opgesteld -

meestal niet de 0,4. Kortom: er valt behoorlijk wat af te dingen op deze methoden van selectie. De gevolgen van onnauwkeurige selectie hangen sterk samen met het belang van een functie. Het aannemen van een kwalitatief goede accountant kan resulteren in een sterk verbeterde klanttevredenheid en een sterke omzetgroei. Het afwijzen van een goede accountant betekent dus verlies van potentiële omzet. Zo was de accountant die inmiddels veertig medewerkers in dienst heeft, indertijd aan te nemen voor een goede zeventigduizend euro. Inmiddels is zijn kantoor drie miljoen waard. Andersom kan het aannemen van een onder de maat functionerende accountant handen met geld kosten. Wij hebben wel eens becijferd dat het vervangen van een medewerker met enig niveau al snel zo'n veertigduizend euro kost. Als dat mis gaat kan het hele, dure circus opnieuw beginnen.

Een aantal adviezen tot besluit. Misschien kunnen accountantskantoren het bureau waar ze al jaren hun kandidaten naar toe sturen eens vragen hoe zij de validiteit van hun

instrumenten meten. Vraag dan niet alleen hoe aangenomen kandidaten op de lange termijn presteren, maar vraag ook waar die afgewezen kandidaten naar toe zijn gegaan. Validiteit staat of valt met het kennen van de functie waar het om gaat. Heeft de psycholoog enig inzicht in de rol van de accountant die het kantoor zoekt? Weet hij het verschil tussen de samenstel- en controlepraktijk? Kent hij de verschillen tussen de verschillende kantoren en - vooral - weet hij de verschillende klanten van een accountant te typeren? Bovendien: hoe schat hij de vakinhoudelijke bekwaamheid in? Als u op dergelijke vragen geen bevredigend antwoord krijgt moet u zich toch eens afvragen of u uw goede geld wel naar uw psycholoog moet blijven dragen. U kunt zichzelf ook bekwaamen in het houden van een goed gestructureerd, criteriumgericht interview.

Noot

* Wim Koning (48) en Ilke Visser (26) zijn psycholoog en werkzaam bij Visser & Partners BV te Amersfoort.

Uitslag webstelling

Met openheid van zaken over hun omzetten voor controle, andere assurance-opdrachten, belastingadvies en overige dienstverlening zouden accountantskantoren het voortduren van de discussie over hun onafhankelijkheid kunnen voorkomen.

	RA	Student	Overig	Totaal
Eens	8	12	10	30
Mee oneens	23	21	3	47

De onafhankelijkheid van de accountant staat voortdurend ter discussie. Ondanks aangescherpte onafhankelijkheidsregelgeving wordt nog steeds gepleit voor scheiding van controle en advies. De recente Nordemann-lezing van Paul Koster heeft deze discussie opnieuw aangewakkerd. Kern van de kritiek is dat het publiek niet weet in welke rol en in wiens belang - van gecontroleerde of publiek - het controlerend accountantskantoor precies opereert. Openheid op klantniveau over de herkomst van de omzet van het kantoor, kan de duidelijkheid verhogen, is de gedachte achter deze webstelling. 'Openheid is een groot goed voor wie niets te verbergen heeft', schrijft iemand. Transparantie is 'een van de middelen om het vertrouwen bij 'het publiek' terug te winnen', reageert een ander instemmend. 'Laat zien waar je voor staat, en licht toe wanneer je denkt dat dit nodig is. Dat geldt ook voor de verklaring zelf, de inhoud van onze werkzaamheden, het toezicht op de kwaliteit van het kantoor.'

De meeste stemmers - opvallenderwijs vooral onder de RA's - zijn echter sceptischer. 'De vraagstelling suggereert helaas dat het beëindigen van de discussie over onafhankelijkheid belangrijker is dan het onafhankelijkheidsvraagstuk zelf', merkt iemand op.

'Transparantie bevordert dat er minder vragen gesteld kunnen worden over onafhankelijkheid', erkent een ander, 'maar het zal de discussie niet voorkomen.' En: 'Het zal een bijdrage kunnen zijn, niet de oplossing. Die is er ook niet, want dat is een set van maatregelen, waaronder de nieuwe richtlijnen zoals ISQC1 en de Wta.' Sommigen verwachten een averechts effect. 'Deze openheid zou het vuurtje van de discussie naar alle waarschijnlijkheid eerder aan wakkeren dan doven!', voorspelt iemand. Een ander: 'Openheid zal alleen maar leiden tot nog meer discussie. Professionaliteit, vakmanschap en een rechte rug zijn belangrijker randvoorwaarden om de onafhankelijkheid te kunnen waarborgen. Openheid over omzetten en soorten dienstverlening zal hier niets aan toevoegen en hoogstwaarschijnlijk zelfs een averechtse uitwerking hebben. Zie bijvoorbeeld de discussie over openheid van salarissen in de (semi-)publieke sector.'

Weer een andere stemmer ziet het breder. 'Op dit moment is het beroep een van de speeltjes van regelgevers. Geen aantrekkelijk gegeven. Het lijkt me verstandig dat er een rustpauze geschapen wordt, en dat het beroep zich afvraagt waarom bijvoorbeeld een man als Limperg aan de slag kon zonder wettelijke bescherming. Hij bood een dienst aan waar anderen behoefte aan hadden.

Daar moeten wij ook weer gaan doen. Met zo weinig mogelijk franje. Wij zullen ons moeten bezinnen op onze bijdragen (meervoud!) aan maatschappelijk en individueel nut, en die specificeren en glashelder maken.'



Klantenwerving nu vaak ondergeschoven kind

Tot een aantal jaren geleden lag bij veel accountantskantoren de nadruk op commerciële kwaliteiten, vandaag de dag op vaktechnische kennis. Begrijpelijk, maar volgens Huub van den Berg komt een tekort aan 'verkoopactiviteiten' in economische mindere tijden pijnlijk aan het licht.

HUUB VAN DEN BERG*

Accountantsorganisaties dienen het maatschappelijk belang, maar zijn geen not-for-profit instellingen. Het zijn commerciële organisaties, met winstmaximalisatie als een van de hoofddoelstellingen. Toch ontbreekt een afdeling Verkoop. De professionals doen dat zelf, naast hun toch al drukke werkzaamheden. Dringende zaken bij bestaande klanten gaan (terecht) vaak voor, waardoor acquisitie vaak het ondergeschoven kind blijkt.

Vroeger kwamen klanten vanzelf. Zo gaat het verhaal dat Shell bij Moret & Limperg kwam met het verzoek of zij huisaccountant van Shell wilde worden en dat Moret daarop antwoordde 'kom volgend jaar maar terug, we hebben nu geen tijd'.

Vandaag de dag is een actieve marktwerking noodzakelijk. In economisch mindere tijden komt het effect van geringe commerciële activiteiten en vaardigheden pijnlijk aan het licht. Sommige klanten worden prijsbewuster en gaan shoppen. Hoe behoud je deze klanten, zonder alleen de prijs te laten zakken?

Commercieel succes hangt dan in belangrijke mate af van resultaatgericht denken, door klantgericht te doen én je te durven onderscheiden. Ik ben ervan overtuigd dat de relatie tussen klant en accountant de komende jaren ingrijpend zal veranderen. Zaken als de jaarrekening en belastingaangifte worden door nieuwe technologieën en een grotere professionaliteit bij de klanten steeds meer een standaard product waarmee een accountantsorganisatie zich

'Het accountantskantoor kan zich geen afwachtende houding meer veroorloven.'

steeds minder kan onderscheiden. Dit vraagt van het accountantskantoor een heel andere opstelling. Het kan zich geen afwachtende houding meer veroorloven, er moet proactief worden gehandeld.

Wie wordt verantwoordelijk voor de extra omzet(groei)?

Ik wil hierbij een onderscheid maken tussen grote kantoren (vanaf circa tweehonderd mensen met vaak grote controleklanten) en overige kantoren.

Bij de eerste categorie pleit ik voor een aparte verkoopafdeling. Zo ontstaat een scheiding tussen acquisitie en controle, waardoor het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer weer kan herstellen. De verkoopafdeling, niet te verwarren met de huidige marketingafdeling, heeft targets en zal er dus van alles aan doen om deze te behalen. Een apart orgaan, waarin in ieder geval registeraccountants zitten, zal vervolgens toetsen of de potentiële klant past binnen de beroepsregels van onpartijdigheid en onafhankelijkheid, waarna hij kan worden toegewezen aan één of meer controlepartners. Wil zo'n aparte verkoopafdeling rendabel zijn dan moet het accountantskantoor enige omvang hebben.

Voor de overige kantoren is een aantal opties mogelijk:

- Uitbesteden van bepaalde fases in het verkoopproces, zoals het opsporen van nieuwe klanten.
- Inlenen van verkoopcoaches.
- De professionals aansporen klantgericht en proactiever te werk te gaan.

De eerste optie is gebaseerd op het feit dat veel mensen koude acquisitie lastig vinden. Het is zonde om dit tijdsintensieve werk door accountants te laten doen. Beter is het om deze pas bij bestaande contacten (prospects) daadwerkelijk in te schakelen. In sales-kringen geldt al sinds jaar en dag: het kost elf keer meer energie om een klant te winnen dan er een te behouden.

Het inlenen van verkoopcoaches (de tweede optie) houdt professionals scherp en helpt ze door moeilijke (verkoop)momenten heen.

Accountants kunnen door een paar vragen meer te stellen - ook buiten, of misschien juist, buiten het vakgebied - aan heel belangrijke informatie komen om zo hun klanten proactiever te kunnen benaderen (event driven marketing). Resultaat: meer tevreden klanten, die vervolgens belangrijke 'ambassadeurs' zijn. Besef dat ontevreden klanten hun (negatieve) ervaring met een kantoor 23 maal doorvertellen, terwijl tevreden klanten dat gemiddeld acht keer doen.

Bij kleine kantoren is vaak met name de grondlegger zeer commercieel en ondernemend - anders was hij niet voor zichzelf begonnen. Als deze uittreedt ontstaat er vaak een leemte in de acquisitie door zo'n kantoor. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat binnen de organisatie nu al meer mensen dan alleen de grondlegger koopsignalen oppakken en benutten (cross- en deepsell) en zich actief met acquisitie gaan bezighouden.

Om dit te bereiken moeten vaak ingesleten gedragspatronen worden doorbroken.

In navolging van echte 'verkooporganisaties' kan een bonussysteem voor het aanbrengen van nieuwe en het 'uitbouwen' van bestaande klanten stimulerend werken.

Met de toepassing van artikel 30 lid 2 van de GBR (over het geven van een vergoeding voor het bezorgen van klanten) moeten accountantskantoren ten aanzien van hun eigen personeel dan maar 'creatief' omgaan.

Noot

* Huub van den Berg is registeraccountant en directeur/trainer bij MAGvendRA Sales Academy voor Accountants.

Reacties en bijdragen

De rubriek *Opinie* is een podium voor discussie. Wilt u reageren op een artikel in 'de Accountant' of zelf een kwestie aan de orde stellen die van belang is voor het beroep? E-mail naar: deaccountant@NIVRA.nl. Maximumlengte achthonderd woorden.