

THEMA: *WIJ*

Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock

# HOE DE **PARTNER- STRUCTUUR** VERNIEUWING VERSTIKT

## WILLEN WE WEL INNOVEREN?

*Samen eigenaar zijn van je kantoor in een partnerstructuur is al vele jaren de normaalste zaak van de wereld, van big four-kantoor tot lokale maatschap. Maar het is ook de nagel aan de doodskist van de innovatie.*

*Al durft bijna niemand dat hardop te zeggen.*



**D**e accountantscontrole kan beter. Niet een beetje beter, maar véél beter. Op tal van fronten wordt er aan gewerkt en over de verschillende elementen ervan is met enige regelmaat te lezen. Ook in dit magazine. Denk aan *process mining*, *data mining*, *soft controls*, *text analytics*, *robotics*, *artificial intelligence*, *true value*, *integrated reporting* en allerlei andere domeinen die we nu - excuus - vergeten zijn te noemen. De belofte van (de combinatie van) deze ontwikkelingen is dat de maatschappelijke waarde van het accountantswerk wordt vergroot. De accountant wordt relevanter voor klant en maatschappij en kan een flinke kikkersprong maken.

Dat is niet alleen mooi, maar ook noodzakelijk. Want er ontstaat in rap tempo een andere informatiesamenleving waarin informatie op heel andere manieren wordt geproduceerd, geconsumeerd en gedeeld dan vroeger. Het goede nieuws is: er wordt op verschillende fronten hard gewerkt om die toekomst te realiseren. Het slechte nieuws: de kikkersprong vindt niet plaats omdat de partnerstructuren een radicale vooruitgang dwarsbomen.

### SINAASAPPEL

Die laatste zin is gebaseerd op de visie van een handvol partners en medewerkers van accountantskantoren. De rode lijn in wat zij vinden: we kunnen onze werkwijze - en onze diensten - radicaal vernieuwen. Dat leidt dan over een jaar of vijf tot een audit die veel relevanter is en voor ongeveer de helft van de huidige kosten kan worden uitgevoerd. Maar tot die tijd moeten de huidige partners even slikken want de investeringen vreten flink in op hun jaarlijkse inkomen. En als ze dat laatste zien opdoemen, dan trekken velen wel even wit weg en besluiten ze toch maar door te gaan op de huidige weg. Een extra moeilijkheid schuilt in het feit dat senior partners vaak de meeste zeggenschap hebben - formeel of informeel. Juist voor deze senior partners, die al richting pensioen gaan, is het aantrekkelijk om de bestaande werkwijze nog maar even te laten bestaan. Zolang de sinaasappel nog druppelt kun je er immers in blijven knijpen. Wie echt solidair zou zijn met de andere partners zou samen met hen op zoek gaan naar nieuwe sinaasappels.

### 'WELINGELICHTE KRINGEN'

Vanuit journalistiek oogpunt is er een klein probleempje: deze partners willen alleen maar *off the record* stellen dat de partnerstructuur een knellend corset is. En dus moet u het als lezer maar doen met deze 'doorgaans welingelichte kringen', een troefkaart die overigens ook in de parlementaire journalistiek te pas en te onpas wordt ingezet.

Signalen zijn er wel natuurlijk. Drie jaar geleden schreef een groepje jonge PwC-partners een paper 'Van heilige naar veilige huisjes' over de toekomst van het vak. Een

## ZOLANG DE SINAASAPPEL NOG DRUPPELT KUN JE ER IN BLIJVEN KNIJPEN.

van hen, Arjan Brouwer, reageerde in de discussies op een bijbehorende opinieartikel op Accountant.nl: "Van accountants verwachten we daarnaast investeringen in technologie en opleiding. Dat is nodig om een aantal zaken efficiënter en effectiever te kunnen controleren, waardoor met dezelfde 'uren' een relevanter resultaat behaald kan worden. (...) Daarbij horen prikkels om kwaliteit te leveren, relevante bevindingen te rapporteren, tijdig te rapporteren, toegevoegde waarde te leveren et cetera (...) dat beloningssystemen zich primair moeten richten op het gedrag en de *mindset* die we met elkaar willen bereiken. Voor onze beroepsgroep zijn dat onder andere kwaliteit, onafhankelijkheid, en *innovatie*." (*Cursivering is van redactie*.)

### COVER YOUR ASS

De goede lezer kan daarin lezen dat het partnermodel wellicht niet het meest handige vehikel is om een beloningssysteem te creëren dat zich richt op innovatie. Pieter de Kok - partner van Coney, een kantoor dat hoog inzet op data-analyse om 'accountant 3.0' mogelijk te maken - is nooit te beroerd voor een duidelijke mening. Hij erkent volmondig dat het partnermodel een enorme hobbel is in het bereiken van baanbrekende innovatie en - toeval bestaat niet - schrijft er net een blog over voor Accountant.nl als we hem bellen.

Hij wijst ook nog op een aanpalend probleem: de angst voor toezichthouders en kwaliteitstoetsen op het moment dat je als accountant dingen echt anders gaat doen. "Als je gaat innoveren in de aanpak moet je lef hebben en discussies bij kwaliteitstoetsing niet uit de weg gaan. Ik ben ervan overtuigd dat innovaties tot een veel sterkere controle leiden. Maar de veiligste weg is natuurlijk om de richtlijnen strak te volgen, al wordt het er daarmee niet leuker op."

Een ander spreekt in dit verband over de CYA-factor, oftewel de *cover your ass*-factor. *Do what you're told*. Ook als het een stuk beter kan. Want dan loop je geen risico's.

### VERKEERDE BEEN

Nog een opborrelend signaal is te lezen in het paper *Back to the Future, de nieuwe rol van de accountant in een veranderende wereld* van Hans Duits, lector aan de Hogeschool Utrecht. Hij stelt dat de 'prikkel' om te innoveren nog niet erg sterk aanwezig lijkt te zijn in het vak. →

## KODAK EN NOKIA HADDEN IN ELK GEVAL EEN CEO DIE ZIJN ZIN HAD KUNNEN DOORDRUKKEN.



Hij wijst daarbij op de stereotypering van de accountant als conservatief en gefocust op het verleden, maar stelt ook de vraag of de organisatievorm van veel accountantskantoren hierbij een rol speelt: “Veel accountantskantoren zijn namelijk georganiseerd in de vorm van ‘partnerstructuren’, waarbij het jaarinkomen van de partner sterk is gecorreleerd met de gerealiseerde winst. Beïnvloedt dit mogelijk de keuzes die worden gemaakt?”

Leest u verder ook even mee in een studie van ING: “Een eerste horde voor verandering ligt in de managementstructuur, waarbij partners minimaal voor strategische beslissingen op één lijn moeten komen. Dit is met verschillende leeftijden, karakters en expertisegerieden niet vanzelfsprekend. Een andere factor is de investeringsbarrière, die bijvoorbeeld invoering van nieuwe technologie remt. De drempel kan reëel zijn vanwege een gebrek aan schaal om investeringen te doen of te laten renderen. Bij (...) partner-winstdelingstructuren, spelen echter ook korte termijn inkomensoverwegingen een rol. Grote investeringen kunnen hierdoor niet altijd op de steun van alle partners rekenen.”

Dat is behoorlijk klare wijn. Al moet worden gezegd dat

**ALS JE GAAT INNOVEREN  
IN DE AANPAK MOET JE LEF  
HEBBEN EN DISCUSSIES BIJ  
KWALITEITSTOETSING NIET  
UIT DE WEG GAAN.**

we u als lezer wat op het verkeerde been zetten. Want dit rapport gaat over de advocatuur en dus niet over de accountancy. Maar heel eerlijk: is er op dit punt relevant verschil in de problematiek?

### ‘PROTECTIONISME’

Ja en nee. ING kan de analyse zo *copy-pasten* naar een rapport over de accountancysector. Maar er dan ook nog wat aan toevoegen: het genoemde remmende effect van wet- en regelgeving op innovatie. De afgelopen tien jaar is er een golf aan nieuwe technologie opgekomen die de accountant potentieel kan gebruiken. Maar in diezelfde periode is er ook een golf aan wet- en regelgeving over de sector gestroomd. Accountants moeten hun dossiers op orde hebben en aantoonbaar laten zien hoe en wat ze hebben gedaan, op een manier die exact aansluit op de COS-richtlijnen.

Niet alleen zittende partijen durven daarvan nauwelijks af te wijken, uit angst voor de toetsing. Nieuwkomers halen het al helemaal niet in hun hoofd om in deze markt te stappen. In de woorden van Pieter de Kok: “De COS-richtlijnen hebben het protectionisme in de accountancy tot kunst verheven.”

Oftewel: Google zal niet zo een-twee-drie een vergunning gaan aanvragen bij de AFM, ook al zouden ze misschien verbluffende slimme dingen kunnen doen met het combineren van data. Want laten we eerlijk zijn: als je alle data die alle accountantskantoren samen bezitten over hun klanten, op een hoop zou gooien, dat combineert met andere bronnen en het met slimme algoritmes te lijf gaat, dan kun je niet alleen geweldige inzichten voor je klant genereren. De kantoren zouden er gecombineerd voor kunnen zorgen dat het CPB, CBS en een heleboel onderzoeksbureaus wel kunnen opdoeken.

### KODAK EN NOKIA

Er valt ook wat in te brengen tegen dit betoog: dat veranderingen sowieso lastig zijn en dat het nog lastiger is om jezelf opnieuw uit te vinden. En specifieker: dat alle sectoren daar last van hebben. Vraag maar aan Kodak en Nokia. Toch is dat te kort door de bocht. Zij hadden in elk geval een ceo die zijn zin had kunnen doordrukken. De managing partner van een accountantskantoor heeft die macht niet. Die moet het met de partners uitvechten. En juist daarom laat het investeren in baanbrekende innovatie zich bijzonder slecht rijmen met een partnerstructuur. ←