

THEMA: *STIL*

Tekst: Henk Vlaming Beeld: Shutterstock

Onzichtbaar voor de klant drukken bureaus vaktechniek een steeds zwaarder stempel op controles, jaarrekeningen en audits. Dat komt de kwaliteit ten goede, maar de autonomie van de accountant lijdt eronder. Het vraagt stuurmanskunst van vaktechniek om de lakens uit de delen, zonder accountants in de gordijnen te jagen.

“Als hoofd vaktechniek ben ik de eindverantwoordelijke bij vakinhoudelijke vraagstukken. Daarnaast ben ik ook bestuurder. Daardoor is vaktechniek bij EY vertegenwoordigd op het hoogste niveau.” Auke de Bos is directeur vaktechniek bij EY. Zijn bureau is de laatste jaren gegroeid tot een apparaat van bijna honderd medewerkers. Jaarlijks behandelen zij duizenden interne vragen en achthonderd officiële consults over jaarrekeningen, controles, auditvraagstukken, consolidaties, fraude en non-compliance, continuïteit en andere onderwerpen waarmee accountants krijgen te maken.

De opmars van het bureau vaktechniek doet zich ook voor bij andere kantoren. Steeds groter wordt de impact op de beroepsuitoefening. Er zwaait wat voor accountants die aanwijzingen van hun bureau vaktechniek in de wind slaan.

“Ze moeten mijn aanbevelingen opvolgen”, zegt Charles Kock, vakdirecteur accountancy bij Flynth. “Als men mij erbij haalt, is er echt iets aan de hand. Laatst had ik nog een vraag over een IT-bedrijf dat automatiseringskosten wilde opvoeren als ontwikkelkosten. Dan sla

→



STILLE KRACHT

'VAKTECHNIEK WERELDWIJD IN BEWEGING'

"Veranderingen rond vaktechniek in de accountancy spelen wereldwijd", zegt Ted Verkade, ceo van Baker Tilly International.

Tot 2015 was hij bestuurder en hoofd vaktechniek bij Baker Tilly Berk. In zijn diverse rollen zag hij hoe veranderingen bij de vaktechniek zich voltrokken. "In veel landen zie je dat vanuit overheden, toezichthouders en het maatschappelijk verkeer er een steeds sterkere nadruk komt op de rol van de accountant als poortwachter van de integriteit van het financiële systeem met toenemende aandacht voor het ontdekken van fraude en het voorkomen van witwassen en corruptie. Wereldwijd groeit de behoefte aan een financieel systeem dat deugt en de accountant speelt daar een cruciale rol in. Dat is goed voor het accountantsberoep, maar maakt accountancy wel steeds complexer.

Vaktechnische ondersteuning wordt steeds belangrijker voor consultaties en het inrichten van systemen, bijvoorbeeld voor geautomatiseerde controletools. De aandacht verschuift van accountants naar accountantsorganisaties. Tegelijkertijd blijft accountancy een zaak van individuele verantwoordelijkheid. Dat is lastig voor kantoren, die hun best doen om alle aanwijzingen van toezichthouders te verankeren. De uitvoering ervan blijft een zaak voor individuele accountants. Houden die geen rechte rug, dan wordt ook het kantoor ter verantwoording geroepen. In dit krachtenveld wordt de rol van het bureau vaktechniek steeds belangrijker. Die moet de brug slaan tussen de groeiende verantwoordelijkheid van de organisatie en de beroepsuitoefening van de accountant."

'EEN VRAAGSTUK IS NIET MEER VAN DE ACCOUNTANTS, MAAR VAN DE ORGANISATIE.'

ik de vakliteratuur erop na, zodat ik een degelijke grondslag heb voor een besluit. Kom ik erachter dat mijn beslissing niet is overgenomen, dan heeft de accountant in kwestie wat uit te leggen. Maar gelukkig is dat nog niet nodig geweest."

WIND IN DE ZEILEN

Maar liefst vijf ontwikkelingen hebben de bureaus vaktechniek de wind in de zeilen gegeven. De strengere regelgeving bijvoorbeeld, zegt Dick van Onzenoort, hoofd van de accountantssectie van het bureau vaktechniek van BDO. "Acceptatieprocedures, wwft-maatregelen, organisatiegerichte kwaliteitsbeoordeling, er zijn veel maatregelen ingevoerd die soms als lastenverzwarend worden ervaren. Dit zie ik echter niet als negatief. Iedereen heeft ermee te maken. Kun je goed omgaan met de regels,

dan heb je een voorsprong ten opzichte van collega-kantoren." Accountants worstelen er echter mee, weet Niels van Nieuw Amerongen van het advies- en trainingsbureau V&A accountants-adviseurs, dat onder andere vaktechnische ondersteuning biedt aan accountantskantoren. "Als accountant is het moeilijk om alle facetten van het vak bij te houden. Zowel de controlestandaarden als de IFRS-verslaggevingsregels beslaan elk meer dan duizend pagina's. Voor een individu bijna niet meer te behappen."

In de tweede plaats is er de diversifiëring van financiële en juridische constructies. Lang niet altijd hebben accountants daarmee ervaring, zegt Nees de Vos, directeur vaktechniek van DRV. "Vroeger had je overwegend de gewone banklening. Maar in het mkb komen steeds complexere financieringen voor en de vraag is hoe je die op een goede manier in de jaarrekening krijgt. Hetzelfde geldt voor contracten, herstructureringen, het verhangen van BV's, de opkomst van CV's, overdracht aan de familie, stichtingen, administratiekantoren die een rol spelen. Regelmatig zijn er constructies die accountants weinig tegenkomen."

De derde ontwikkeling is het reputatievraagstuk. Accountantskantoren willen niet meer aan de schandpaal worden genageld bij elk financieel schandaal. "Reputatierisico is een belangrijk onderwerp tegenwoordig", zegt Ron van Deun, directeur vaktechniek van WVDB. "In de controlepraktijk werken wij voor het maatschappelijk verkeer en daar hoort de klant bij. We zien bij bedrijven steeds meer de wil om het goed te doen op het gebied van transparantie en verantwoording. Die houding komt voort uit de relatie met stakeholders zoals banken of private equities."

Ontwikkeling nummer vier is de voortschrijdende internationalisering. "Weet jij hoe je de vestiging in Thailand controleert bij een groepscontrole?", zegt Niels van Nieuw Amerongen. "Moet je er zelf heen of een vragenlijst sturen? Hoe ga je om met de plaatselijke accountant? Voor dit soort complexe vraagstukken heb je een bureau vaktechniek nodig, waar je formeel en informeel kunt consulteren. Op centraal niveau bestaat beter zicht op de kwaliteitsstelsels van de vestigingen die zijn verbonden aan het internationale netwerk."

De vijfde ontwikkeling tenslotte is de technologische vernieuwing in de sector. "Kun je data-analyse toepassen bij een controle?", zegt Dick van Onzenoort van BDO. "Daarover wordt in de branche nog wel eens gebakkeleid. Het was lastig om een unaniem standpunt in te nemen, omdat er weinig over bekend is. Technologische ontwikkelingen gaan sneller dan de regelgeving en dat leidt nog wel eens tot vragen over van collega's. Inmiddels hebben we hier een goede invulling voor."

'KOM IK ERACHTER DAT MIJN BESLISSING NIET IS OVERGENOMEN, DAN HEEFT DE ACCOUNTANT IN KWESTIE WAT UIT TE LEGGEN.'

SPECIALISTEN

De bureaus vaktechniek hebben zich aangepast aan dit veranderend landschap. Voor alle onderdelen van de accountancy hebben ze specialisten aangesteld. Grote kantoren werken met panels van specialisten. De meeste bureaus vaktechniek onderscheiden een helpdesk voor algemene vragen en consults voor meer complexe vraagstukken. Voor een consult geldt een formele procedure, die wordt opgenomen in het dossier van de accountant. Een consult kan vrijwillig zijn - op verzoek van de accountant - of verplicht. Het verplichte consult geldt voor vraagstukken of opdrachten die door de organisatie zijn vastgesteld. Bij grote kantoren moeten bijvoorbeeld controledossiers verplicht worden voorgelegd aan het

RIK ROOS, HOOFD VAKTECHNIEK DELOITTE

"Het is relevant dat het hoofd vaktechniek een goede antenne heeft voor ontwikkelingen in de professie.

Die ontwikkelingen moet je kunnen vertalen in prioriteiten voor de kwaliteitsagenda van de accountantsorganisatie. Daarbij is het belangrijk om complexe materie te kunnen doorgronden vanuit het perspectief van een breed scala aan stakeholders. Wij anticiperen op toegenomen digitaliseringsvraagstukken, op de impact van ontwikkelingen in het mondiaal verschuivende economische krachtenveld en op hoe wij in onze controles kunnen anticiperen op maatschappelijk relevante thema's. Denk bijvoorbeeld aan de klimaatverandering. Daarnaast komen er dagelijks praktische vraagstukken en dilemma's langs. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met een fraudesignaal. Of wat te doen als het onmogelijk is toegang te krijgen tot het controledossier van een buitenlandse accountant. Met elke laag in de organisatie spreken we over de ontwikkelingen in het vak, praktijkbehoeften en prioriteiten in de kwaliteitsagenda. Regelmatig schuiven onze professionals van het bureau vaktechniek aan bij gesprekken met de cliënt. Ik zie een positief resultaat van onze aanpak. Bijvoorbeeld een toegenomen aantal meldingen van ongebruikelijke transacties, of de weerslag op de controlekwaliteit."

bureau vaktechniek. Daarnaast geldt het verplichte consult voor gevoelige onderwerpen als fraude, continuïteitsvraagstukken of niet goedgekeurde jaarrekeningen.

Accountants moeten de beslissingen van het bureau vaktechniek opvolgen. Niet alleen om uitglijders te voorkomen, maar ook om een consistent beleid te voeren als organisatie. Is de accountant het niet eens met een aanbeveling, dan is daar ook weer een procedure voor. Soms worden externe deskundigen geraadpleegd, bijvoorbeeld van universiteiten, NBA, SRA of internationale netwerken.

Steeds meer bureaus vaktechniek delen kennis proactief. Van Nieuw Amerongen:

"Waar kantoren vroeger protectionistisch met kennisvergaring omgingen, zie je nu dat een open houding naar de praktijk key is voor het goed functioneren." Op basis van vraagstukken die bij vaktechniek signaleren, passen de bureaus opleidingen, informatiememo's en tools aan. "Laatst heb ik een lezing gehouden in de organisatie over het verwerken van leasecontracten", zegt Charles Kock van Flynth. "Daarmee vergroot je de awareness over lease, men herkent de problemen sneller."

PROCEDURES

Maar soms schuurt de groeiende invloed van het bureau vaktechniek.

Individuele zeggenschap neemt af. "Een vraagstuk is niet meer van individuele accountants, maar van de organisatie", zegt Dick van Onzenoort. "Maar dat is positief. De les van de afgelopen jaren is dat je een organisatie achter je hebt. Een moeilijke beslissing neem je niet alleen."

De keerzijde is dat accountants minder durven te vertrouwen op hun eigen oordeel en bij voorbaat bureaus vaktechniek te hulp roepen. De bureaus proberen dat te ondervangen door bij elk consult een oplossingsrichting te verlangen van de accountant. "Kijk uit dat je niet wordt gebruikt om brandjes te blussen, dat mensen zelf geen beslissing meer durven te nemen en hun vraagstuk dan maar aan het bureau vaktechniek voorleggen", zegt Charles Kock. "Maar ik wil wel de deur openhouden, want vaktechnische vraagstukken moeten worden opgelost." →



'REPUTATIERISICO IS EEN BELANGRIJK ONDERWERP TEGENWOORDIG.'

Wat ook schuurt zijn tegengestelde belangen: klant-belang versus de regels. Vooral in de samenstelpraktijk bestaan zijn er soms jarenlange klantrelaties "Klanten vragen soms iets dat ze heel graag willen. Dan weten accountants niet meteen welk antwoord het beste is voor de klant dat ook past binnen de regels."

Dan zijn er nog de procedures van het bureau vaktechniek die zich slecht verhouden met deadlines en werkdruk van accountants. "Houd rekening met minimaal drie dagen voor een consult", zegt Dick van Onzenoort. "Het afhandelen kost nu eenmaal tijd, ook omdat we het meer-ogenprincipe hanteren. Dan zit je meestal in de sfeer van dilemma's. Het kan langer duren, want bij doorvragen komt er soms meer informatie naar boven."

Het vraagt stuurmanskunst van het bureau vaktechniek om accountants niet te smoren in procedures, voorschriften, aanwijzingen en beperkingen. "Je kan op een berg gaan staan om van daaruit iets te roepen", zegt Ron van Deun van WVDB. "Of je stapt naar de mensen toe en gaat met ze in gesprek. Het gaat erom dat ze iets van je willen aannemen. Daarom schuiven we aan bij collegiaal overleg en sparren wij vaak met accountants bij controle- en verslaggevingsvraagstukken."

RESULTATEN

Naarmate bureaus vaktechniek zich sterker laten gelden, komen accountants vaker in de rol van vertalers, merkt Kock. "Klanten weten doorgaans wel hoe hun onderneming erbij staat. Als accountant moet je hen wijzen op de consequenties: bezuinigen, reorganiseren, investeren. Daar zit veel advies achter."

Het begeleiden van accountants bij deze adviesrol is ook een taak van het bureau vaktechniek, vervolgt Kock. "Ik heb eens een discussie gehad met een accountant over een oplossing die de klant graag wilde, maar die tegen de regels was. Als ik botweg zou zeggen dat het niet kon, zou ik de verantwoordelijkheid weghalen van de accountant. Ik legde daarom uit hoe het vraagstuk kon worden opgelost binnen de regelgeving. Dat liet ruimte aan de accountant om zelf het antwoord passend te maken voor zijn klant."

De bureaus vaktechniek zijn tevreden over hun resultaten. De kwaliteit is onmiskenbaar toegenomen, zonder dat de interne verhoudingen verstoord raken. "Hadden we een

ERIC MANTELAERS, HOOFD VAKTECHNIEK RSM

"Kennis, ervaring en de bereidheid om mee te denken zijn noodzakelijke kwaliteiten van een bureau vaktechniek. Acceptatie door collega's is belangrijk."

Die dwing je af met inzet, prestatie en duidelijkheid. Ons bureau vaktechniek is zichtbaar binnen al onze vestigingen. We merken dan ook een toenemende vraag van collega's. Dat is mede een gevolg van de toenemende bewustwording over kwaliteit. Ook de klantrelatie leidt soms tot vragen. Denk maar aan kwesties op het vlak van de verordening over de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Wij verwachten dat er eerst is nagedacht over een oplossingsrichting, voordat er een vraag wordt voorgelegd aan het bureau vaktechniek. De vraag en voorgestelde oplossing stemmen we onderling af binnen vaktechniek, waarna we de bevindingen bespreken met de aanvrager. Een aantal consultaties bespreken we ook tijdens overleg op verschillende niveaus in de organisatie. Is er twijfel, dan raadplegen we externe partijen, zoals universiteiten, NBA of SRA."

jaar of vijf geleden nog slechts enkele foutenconsults per jaar, nu is het een veelvoud hiervan", zegt Auke de Bos van EY. "We hebben nu een cultuur van consultatie."

Ook Dick van Onzenoort van BDO roemt de resultaten van het bureau vaktechniek. "Een jaar of zeven jaar geleden begonnen wij een cultuurverandering, met extra nadruk op het leveren van topkwaliteit. Kregen we vroeger eenvoudige vragen, nu leggen accountants steeds vaker dilemma's voor. Dat is positief. We zien deze verandering terug in de samenstelling van onze klanten. Het wordt steeds gemakkelijker om nee te zeggen of afscheid te nemen van klanten die niet passen in ons beleid." ←

