

Terugblik op tien jaar accountancy

Op 1 februari 2010 kwam ik – als groentje van 23, vers uit de schoolbanken – in dienst bij PwC. Ik kan me die eerste periode nog herinneren als de dag van gisteren. Ik viel met mijn neus in de boter: na een korte introductie mocht ik gelijk naar de eindejaarscontrole van mijn eerste klant. Die eerste jaren waren ongelooflijk leerzaam. Besprekingen met de algemeen en financieel directeur van mijn klanten, het aansturen van meerdere teams tegelijk – waar vind je die uitdaging en verantwoordelijkheid in een ander bedrijf, als je nog geen vijf jaar werkervaring hebt? Een vliegende start van je carrière dus, bij zo'n *Big4*-kantoor!

Grote veranderingen

In de tien jaar dat ik bij PwC heb gewerkt, heb ik de cultuur van de organisatie erg zien veranderen. Het bedrijf was eerst overwegend zeer masculien, en heeft gaandeweg steeds meer feminiene kanten gekregen. Een goede zaak, aangezien een juiste balans tussen masculien en feminiën mij uiteindelijk voor elk bedrijf het beste lijkt.

Een eerste voorbeeld dat de verandering onderstrept, is dat het in 2010 stoer was om zo veel mogelijk overuren te maken, terwijl nu het maken van overuren een noodzakelijk kwaad is. Een tweede voorbeeld is dat de waarden van PwC *'teamwork, leadership & excellence'* waren, terwijl het nu gaat om *'act with integrity, make a difference, care, work together & reimagine the possible'*. Een laatste kenmerkend voorbeeld is dat je status binnen het bedrijf vroeger werd afgemeten aan de locatie van je werkplek: de *corner office* was voor de *senior partner* die het hoogst in rang (aantal dienstjaren) en aanzien (com-



BIANCA DE JONG-MUHREN

Van 2010 tot 2020 accountant bij PwC, nu Clinic manager bewegingszorg bij Bergman Clinics en toezichhouder bij Het Laar

mercialiteit) was. Nu is het hele bedrijf één grote flexwerkplek, waarbij niemand een eigen kantoor heeft en de partner met de meeste kennis het grootste aanzien geniet.

Maar we zijn er nog niet

Er is dus een hoop veranderd de laatste jaren, maar het kan en moet nog steeds beter. Zo is er weinig diversiteit in de karakters die betrokken zijn bij de accountant-scontrole, is er weinig tijd en rust voor reflectie, en kan er meer worden gehaald uit het werken met verschillende generaties.

Weinig diversiteit in karakters

Het accountantsberoep wordt veelal uitgeoefend door mensen met vergelijkbare karaktertrekken. In termen van het DISC-persoonlijkheidsprofiel – een veel gehanteerd consultancy-model – lijkt een overgrote meerderheid van de accountants aan de taakgerichte kant te zitten. Accountants zouden namelijk veelal als consciëntieuze ('blauwe') persoonlijkheid kunnen worden omschreven, terwijl enkele een daadkrachtig ('rood') profiel hebben. Mensen met een mensgericht ('geel') of stabiel ('groen') persoonlijkheidsprofiel lijken onder accountants dun gezaaid te zijn.

Die homogeniteit wat betreft karaktertype heeft gevolgen. Consciëntieuze mensen hebben eigenschappen als analytisch, feitelijk, gestructureerd en rationeel, die allemaal heel waardevol zijn bij het beroep van accountant. Maar voor de cultuurverandering die er nodig is om het accountantskantoor en ook het beroep toekomstbestendig te maken, moet je juist ook die andere profielen hebben.

De toegenomen nadruk in het accountantsberoep op compliance en dossiervorming lijkt echter juist andere profielen weg te jagen. Ik heb veel collega's, die een ander profiel leken te hebben, hun interesse in het vak zien verliezen en ze uit de accountantspraktijk zien vertrekken – binnen het accountantskantoor naar aan cultuur of HR gerelateerde functies, of naar een financiële functie bij een ander bedrijf, 'aan de andere kant van de tafel'.

Dat is heel dubbel, want door alle strengere regels en het toegenomen en scherpere toezicht van de afgelopen jaren, jaag je de mensen weg die je juist in deze fase broodnodig hebt om de zo gewenste cultuurverandering in de beroepsgroep teweeg te brengen! De toegenomen nadruk in het accountantsberoep op compliance en dossiervorming vormen overigens, ook voor mij persoonlijk – een analytisch persoon met meer aandacht voor de emotionele en creatieve kant – een van de redenen om na tien jaar wat anders te gaan doen.

Te weinig reflectie

Omdat bedrijven hun jaar- en kwartaalcijfers grotendeels in dezelfde periode publiceren, zijn we in de accountantspraktijk gewend om te werken met hoge pieken. In mijn beginjaren als accountant stond daar nog een lange, rustige zomer tegenover. Die tijd is echter allang voorbij. Tegenwoordig zijn er het hele jaar door momenten waarop accountants moeten pieken of dat er veel andere verplichtingen zijn. De dalen in de activiteit zijn verdwenen. Dit is enerzijds een resultante van de verhoogde focus op kwaliteit, dossiervorming en compliance, en anderzijds van de bewuste spreiding over het jaar om de piek in het *busy season* lager te houden – en bovendien nog van personeelstekorten.

Rust is echter broodnodig voor reflectie, en daarmee voor kwaliteit. Uiteraard is dat niet eenvoudig met het chronische tekort aan mankracht, maar het is hoog nodig om weer eens rustmomenten in te bouwen – ook in het busy season.

Rust kan bijvoorbeeld worden gegeneerd door verplichte 'stopmomenten' in te bouwen op verschillende punten in het controleproces. Tijdens die momenten kan de accountant dan van een afstand inschatten of hij nog de juiste dingen aan het doen is. Verder zou er voor iedere medewerker hersteltijd ingepland moeten worden na het tekenen van een controleverklaring, zodat men rustig de tijd krijgt zich te herstellen en zaken goed voor te bereiden voor de volgende controle. Dergelijke rustmomenten komen niet alleen je gemoedstoestand ten goede, maar ook de kwaliteit van je werk.

Te weinig samenwerking tussen generaties

De gemiddelde leeftijd is op een accountantskantoor circa 28 jaar, met een spreiding van zo'n 21 tot circa 60 jaar. Taken en verantwoordelijkheden worden toebedeeld op basis van ervaring en hiërarchie, in plaats van op basis van capaciteiten en intrinsieke motivatie. Dat roept vragen op.

Zo wordt de digitale strategie nog veelal bepaald door veertigers. Is het dan niet verstandig om twintigers en dertigers, die daar over het algemeen meer feeling voor hebben, hier meer zeggenschap in te geven? En wat te denken van de tendens dat het beroep steeds meer *rules-based* wordt, veelal bepaald door vijftigers en zestigers, terwijl de jongere generatie juist lijkt te snakken naar zingeving?

Tot slot

Veranderingen beginnen met het praten over verschillen – waarna acceptatie, respect en leren van elkaar volgt. Dit 'stappenplan' geldt voor generatieverschillen, maar ook voor bijvoorbeeld culturele verschillen. De tijdgeest, opvoeding en ervaringen zorgen ervoor dat we heel uiteenlopend in het leven staan. Wil het accountantberoep in de toekomst relevant en aantrekkelijk blijven voor de nieuwe generatie, dan is van elkaar leren van essentieel belang.