

## Epiloog

# Kwaliteit van diensten: Lessen voor accountants?

Prof. J.H. Blokdijk

Het door dit maandblad bestreken gebied, accountancy en bedrijfseconomie, is traditioneel als geheel voor accountants van belang geacht: de basis voor de opleiding tot accountant in Nederland was, en is, de bedrijfseconomie. Een accountant moet op zijn minst een zogenoemde contactdeskundigheid op een aantal gebieden van de bedrijfseconomie bezitten al is het maar om zijn natuurlijke adviesfunctie uit te oefenen jegens zijn cliënten.

Contactdeskundigheid betekent ruwweg: in staat zijn om een gesprek te voeren met een specialist op het desbetreffende vakgebied, om diens inbreng te begrijpen en op redelijkheid te beoordelen, zonder in staat te zijn zelf iets beters te bedenken.

Deze aflevering van dit blad biedt accountants een uitstekende gelegenheid zich op de hoogte te stellen van recente gedachten over de kwaliteit van dienstverlening. Zij kunnen er ook lessen uit trekken, zij het dat die niet steeds uit recepten bestaan. Die lessen kunnen van nut zijn voor:

- de advisering van cliënten, en
- de eigen praktijk,

waarbij beide elementen mutatis mutandis evenzeer van toepassing zijn voor overheidsaccountants en interne accountants.

Voorts rijst de vraag of vorenstaande artikelen ook een nieuw licht werpen op de specifieke dienst die alleen door accountants wordt verleend: de controle van verantwoordingen. Die dienst is eigenlijk bedoeld voor anderen dan degene die daartoe de opdracht geeft; daardoor

brengt de kwaliteit bijzondere vraagstukken met zich mee.

Aan deze drie aspecten wil ik een korte nabeschouwing wijden, zonder de pretentie dat deze in eenduidige aanbevelingen uitmondt. Ik zal daarbij niet aangeven wiens wijsheid ik benut; dit duidt niet op een gebrek aan respect voor de auteurs van vorenstaande artikelen en hun (vele) bronnen, doch dient uitsluitend om de leesbaarheid te bevorderen.

## Advisering van cliënten

Kwaliteit wordt thans gedefinieerd vanuit de perceptie van de consument: marktgericht denken. Dit wordt in menige organisatie nog als bedreigend ervaren, met name in non-profit-organisaties. Hier ligt dan een groot adviesgebied braak, te meer daar kwaliteit van strategisch belang is. Er blijkt een duidelijke positieve relatie te zijn tussen kwaliteit en produktiviteit, en tussen kwaliteit en winstgevendheid.

Maar marktgerichte kwaliteit is eigenlijk wars van organisatorische structuren. Een belangrijke vraag die dan opkomt, is: is een ISO-9000-kwalificatie dan wel een doel dat nastreving verdient? Leidt een dergelijke kwalificatie er niet toe dat allerlei procedures vast in de organisatie veran-

---

Prof. J.H. Blokdijk, registeraccountant, is directeur van J.H. Blokdijk Advies B.V. en adviseur van ondernemingen en accountants. Hoogleraar toegepaste Accountantscontrole aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Heeft vele vaktechnische functies bij het NIVRA vervuld. Lid van het bestuur van de Stichting Toezicht Effectenverkeer.

kerd worden? De door de consument verhoopte kwaliteit lijkt slechts bereikbaar met flexibiliteit. Organisaties zijn vaak niet bedoeld te veranderen; zij kennen veelal een ingebouwde weerstand tegen veranderingen. Toch moeten zij zich vaak wel vernieuwen: dit kan een zaak van leven en dood zijn. Grote en snelle veranderingen leiden echter meestal tot desoriëntatie van het personeel: aanbevolen wordt dan ook een opeenvolging van kleine, overzichtelijke veranderingen die passen in een plan op lange termijn. Te veel goede ideeën zijn dan dodelijk. Dit lijkt een harde les voor de briljante bestuurder, die zich terecht intensief bezig houdt met de strategie van zijn organisatie en zich daarover belangwekkende en prijzenswaardige gedachten vormt. Een belangrijke les is, dat deze bestuurder niet te laat moet beginnen.

Voorts moet een dergelijke bestuurder zich niet laten verleiden tot 'management by assumption': hooggeplaatste bestuurders hebben vaak geen goed beeld van de percepties van de afnemers. Een mogelijke remedie zou kunnen zijn, de bestuurder niet hoog te plaatsen: een platte organisatie met een realistische mogelijkheid tot 'management by walking around' lijkt zeer gewenst om een kwaliteitsstrategie te verwezenlijken; ook de communicatie van de doelstellingen verloopt dan veel soepeler. De topmanagers moeten er dan wel tegen waken dat uit hun gedrag andere prioriteiten blijken dan de gepredikte kwaliteit.

Tenslotte moet worden beseft dat optimalisering van de dienstverlening méér is dan meting van kwaliteit. Meten is weten; dat is nuttig, maar er moet méér gebeuren. Bovendien is kwaliteit niet het enige element van de marketing-mix.

Het streven naar kwaliteit in de dienstverlening stuit dus op paradoxen en dilemma's; bij de advisering is gezond verstand dan ook weer onontbeerlijk.

## **De accountantspraktijk**

Uit de eerder in dit nummer afgedrukte artikelen blijken enkele voor de accountantspraktijk pregnante aspecten, die uiteraard ook voor andere dienstverlenende organisaties van belang zijn.

Als de technische kwaliteit van de dienst acceptabel is, wordt de proceskwaliteit doorslaggevend: als 'wat' geleverd wordt toereikend is, is het van het grootste belang 'hoe' geleverd wordt. Dit wordt bepaald door wat tegenwoordig de 'bedrijfscultuur' heet: het geheel van normen en waarden dat de gang van zaken in een onderneming beheerst. In dit geval kan beter worden gesproken van 'beroeps cultuur', Verschillen daarin kunnen een specifiek probleem vormen in multidisciplinaire organisaties. Die organisaties behoeven niet groot te zijn: in een kleiner accountancykantoor spelen de cultuurverschillen tussen administratieve dienstverlening, belastingadvies en accountantscontrole al vaak een rol. Bij veranderingen kunnen daaruit zeer specifieke wijvingen ontstaan.

De afnemer van de diensten behoort uiteraard geen last te hebben van interne afstemmingsproblemen; dit is van groot belang omdat de afnemer vaak zelf deelneemt aan het proces van de dienstverlening. Te bedenken zij, dat de afnemer periodiek kan beslissen tot herhaalaankopen.

Om deze te stimuleren wordt de vorming van ketens van dienstverleners gesuggereerd. Op het eerste gezicht lijkt dit niet nodig: de herhaalaankopen plegen op dezelfde plaats te worden uitgevoerd. Toch gaat dit, door de opening van de Europese grenzen, zeker niet altijd op: bij het stichten of verwerven van een buitenlandse dochteronderneming komen andere aanbieders van accountancydiensten veel nadrukkelijker in beeld. Ook voor kleinere accountancykantoren wordt een internationaal netwerk steeds belangrijker.

Diensten van accountancy-kantoren hebben weinig search-attributen, kenmerken die de consument kan vaststellen vóór aankoop. Zij hebben meer experience-attributen, aspecten die pas na aankoop en consumptie kunnen worden waargenomen, en credence-attributen die zelfs na consumptie niet door de consument kunnen worden vastgesteld. Economische beschouwingen leren dat diensten met relatief weinig search-attributen een hogere winstmarge zouden moeten hebben dan diensten met veel search-attributen. In het huidige tijdsgewricht lijkt dit eerder een opgave dan een troost.

In de accountantspraktijk zijn kwaliteitsproblemen niet eenvoudiger dan in andere sectoren van de zakelijke dienstverlening.

### **De controle van verantwoordingen**

In de NlvRA-discussienota 'Kwaliteit: de nieuwe kleren van de keizer?' uit 1992 is beredeneerd, dat bij de controle van verantwoordingen de minimaal voor de gebruikers van de accountantsverklaring aanvaardbare kwaliteit gelijk is aan de maximaal voor de opdrachtgever aanvaardbare kwaliteit; deze twee groepen belanghebbenden hebben tegengestelde belangen. In de eerder in dit nummer geplaatste artikelen komt dit verschijnsel niet aan de orde; beschouwingen van de auteurs hierover zouden belangwekkend geweest kunnen zijn.

Bij de accountantscontrole kan een variant van 'cheating' optreden. Cheating is gedefinieerd als: het leveren van diensten van een geringere kwaliteit dan gesuggereerd door de (hoge) prijs. Bij de accountantscontrole is het denkbaar dat een dienst wordt geleverd van geringere kwaliteit dan gesuggereerd wordt door de verpakking: de goedkeurende accountantsverklaring. Normaliter neemt bij 'cheating' de kans op herhaalaankopen bij dezelfde leverancier sterk af; dit is een belangrijke rem op het verschijnsel. Bij de accountantscontrole werkt deze rem niet, althans minder goed: de herhaalaankoop wordt gedaan door de opdrachtgever, die meer belang heeft bij een lage prijs dan bij een toereikende kwaliteit; deze laatste zou een cynische opdrachtgever onverschillig kunnen zijn, zoals de NlvRA-discussienota het uitdrukt. Bovendien is de accountantscontrole een dienst met vrijwel uitsluitend credence-attributen: de gebruiker heeft geen mogelijkheid de kwaliteit van de accountantsverklaring te evalueren, althans niet voor het te laat is, vooral omdat hij de prijs van de controle niet kent. Dit laatste zou zijn te verbeteren door het overnemen van de Engelse verplichting om het bedrag van de accountantskosten in de jaarrekening te vermelden. Om een voldoende betrouwbare indicatie te verkrijgen zou dan accountants verboden moeten worden naast de controle van de jaarrekening

andere diensten te verlenen. Dit zou echter de accountantscontrole zo steriel maken, dat de kwaliteit zou leiden onder de poging met de prijs de kwaliteit aan te duiden. Dit dilemma vraagt niet om een haastige oplossing; de NlvRA-discussienota geeft andere wegen aan om de kwaliteit ten behoeve van de gebruikers van accountantsverklaringen te bevorderen.

Naast de prijs is reclame het andere belangrijke marktsignaal voor de kwaliteit. Maar reclame kan in dit geval contraproductief werken: degenen die over de aankoop beslissen, de opdrachtgevers, hebben nu eenmaal een wat minder sterk belang bij kwaliteit. Dit verklaart misschien de relatief bescheiden mate waarin accountancykantoren reclame maken: meer dan naambekendheid wordt daarin nauwelijks nagestreefd.

Aan de kostenzijde bestaat in het huidige tijdgezicht een andere bedreiging voor kwaliteit: kostenbesparing vormt een belangrijke belemmering voor kwaliteitsprogramma's. Dit dilemma is niet alleen een probleem voor accountancykantoren, maar de machteloze gebruikers van accountantsverklaringen zullen er wel niet geruster op worden. De noodzaak tot voortgezette actie van de zijde van de beroepsorganisatie wordt hier alleen maar door beklemtoond. Het NlvRA betoont zich hierin dan ook actief.

### **Tot slot**

Zoals gezegd, heb ik deze beschouwing leesbaar willen houden door literatuurverwijzingen achterwege te laten; het zouden er zeer vele geworden zijn. Wie de voorafgaande artikelen heeft gelezen, zal hebben geconstateerd dat ik daaraan zeer veel heb ontleend. Dat is dus niet bedoeld als plagiaat, maar nadrukkelijk als hulde.