

# Strategieën bij verwachtingskloven

**Prof. J. H. Blokdijk**

## Inleiding

In een serie 'Strategische Overwegingen voor Accountants' behoort uiteraard aandacht besteed te worden aan een verkenning van de omgeving waarin accountants opereren. Een dergelijke verkenning pleegt twee doelen te hebben: offensief, om kansen op te sporen, en defensief, om bedreigingen te onderkennen. Aangezien elders in de serie de kansen ten tonele gevoerd zullen worden, beperk ik mij vooral tot de bedreigingen.

Deze worden veelal aangediend als de 'verwachtingskloven' waarvoor vooral openbare accountants zich geplaatst zien; dit zijn de discrepanties tussen de verwachtingen van de gebruikers van de produkten van accountantsarbeid enerzijds, en de aard en/of de kwaliteit van die produkten anderzijds.

Een verwachtingskloof bestaat wanneer gebruikers méér verwachten dan accountants kunnen leveren. Dit komt soms doordat accountants te veel pretenderen; vaak echter bestaan in de maatschappij verwachtingen die openbare accountants niet kunnen honoreren. Hoewel zij dit bij herhaling hebben betoogd (bijvoorbeeld in het rapport 'Neutraal, maar niet passief', NlvRA, 1980) blijft menige verwachtingskloof bestaan. In een eerdere publikatie (Blokdijk, 1987) heb ik getracht de oorzaak op te sporen. Daarbij kwam ik tot de conclusie dat de westerse maatschappij schizofreen is. Dit eist ongetwijfeld nadere toelichting.

## 1 De schizofrene maatschappij

De maatschappij kan ruwweg in drie sferen worden verdeeld: de politieke, de economische en de moreel-culturele sfeer (Novak, 1982). Deze laat-

ste omvat religie, kunst, onderwijs, maatschappelijk werk, gezondheidszorg, sport enzovoort. Het onderscheid in sferen betekent niet een strikte scheiding; vele mensen leven niet uitsluitend in één van de drie sferen.

Voor instellingen geldt dit echter veel minder: vaak is duidelijk dat zij tot de politieke, de economische dan wel de moreel-culturele sfeer behoren. Er zijn echter ook minder duidelijke situaties. Zo bewegen in Nederland naar mijn gevoel de overkoepelende centrales van vakbonden zich vooral in de moreel-culturele sfeer: zij plegen hun activiteiten en bemoeienissen uit te strekken over een veel breder terrein dan uitsluitend de economische belangen van vakbondsleden. Dit geldt in veel mindere mate voor de afzonderlijke vakbonden; deze plegen zich in overwegende mate tot de economische sfeer te beperken. Vakbondsleden worden echter *als zodanig* mede beïnvloed door de moreel-culturele sfeer, althans in Nederland.

In eerder bedoelde publikatie meen ik te hebben aangetoond dat er in de westerse maatschappij een kloof bestaat tussen de moreel-culturele en de economische sfeer. In de moreel-culturele sfeer huldigt men de principes van de verzorgingsstaat, in de economische sfeer leeft men volgens de beginselen van de ondernemingsgewijze produktie. De idealen verschillen; dat geldt voor idealen als vrijheid, rechtvaardigheid, gelijkheid en zekerheid. Tegenstellingen tussen de economische en de moreel-culturele sfeer zijn in beginsel niet onvermijdelijk; van nature zal er altijd een zekere spanning zijn. Ondernemingsge-

---

Prof. J. H. Blokdijk, registeraccountant, is lid van de maatschap KPMG Klynveld Kraayenhof & Co. Hoogleraar Accountantsopleiding aan de Vrije Universiteit, Amsterdam. Lid van het College voor Beroepsvraagstukken van het NlvRA.

wijze produktie kan echter niet naar behoren functioneren zonder een zekere morele lading, en dus niet in een moreel-culturele sfeer waarin geheel verschillende idealen leven. Vooral de verschillen in het zekerheidsideaal zijn naar mijn mening de oorsprong van menige verwachtingskloof die openbare accountants hindert, en wel door de hierna te schetsen oorzaak.

In de moreel-culturele sfeer laat men zich inspireren door ideeën. Nu zijn de grote ideeënstelsels, waaronder religies als het christendom en ideologieën als het socialisme, in de tweede helft van deze eeuw wat op hun retour geraakt, maar daarvoor is in de westerse wereld wel degelijk iets in de plaats gekomen: de idee van de mensenrechten. Deze idee is niet strijdig met het christendom of socialisme, doch neemt daarvan gaandeweg de plaats in.

De mensenrechten worden wel onderscheiden in klassieke en moderne rechten. De klassieke mensenrechten zijn geformuleerd in de tijd van de Verlichting, en zijn ruwweg te karakteriseren met de Engelse uitdrukking 'freedom of' – vrijheid van meningsuiting, beweging, vergadering, vereniging enzovoort.

De moderne mensenrechten zijn sterk gestimuleerd door de New Deal van Franklin D. Roosevelt en zijn grofweg te kenschetsen als 'freedom from' – vrijheid van honger en dorst, dakloosheid, onveiligheid en dergelijke. De kern van de moderne mensenrechten is: zekerheid.

In zijn oratie 'Mensenrechten en Vrede' schetst Woldring met kennelijke instemming een belangrijke ontwikkeling in de literatuur over de mensenrechten (Woldring, 1987). De zekerheid krijgt prioriteit; de zogenaamde participatierechten – zoals het recht op deelneming aan het politiek proces – worden ondergeschikt geacht aan het recht op zekerheid. Met andere woorden: men is geneigd een minder goed beïnvloedbaar gezag te aanvaarden indien dit de zekerheid ten goede komt. Hierover valt meer te zeggen dan in het bestek van dit artikel past, maar voor het betoog is het belangrijk te constateren dat men in de moreel-culturele sfeer geneigd is een moeilijk te controleren gezaghebbend orgaan te accepteren ter wille van de zekerheid. Dit staat haaks op de beginnende van de ondernemingswijze produktie die in

het westen het overgrote deel van de economische sfeer regeren. Ondernemingswijze produktie betekent autonomie: weliswaar beperkt door *verboden* en *voorwaardelijke* geboden, maar zonder externe autoriteit die *absolute* geboden kan geven (zie ook Blokdijk, 1979; p. 483). Ondernemen kan slechts in onzekerheid.

De verschillen in ideeën en idealen leiden naar mijn gevoel tot 'de schizofrene maatschappij', tot spanningen die vergelijkbaar zijn met die tussen twee 'persoonlijkheden' in een schizofrene mens. De schuld aan deze ziekte kan echter niet aan één van die twee persoonlijkheden worden toegeschreven. Door deze schizofrenie in de maatschappij ontstaan echter verwachtingskloven, die overigens niet alleen voor de openbare accountants betekenis hebben, maar ook voor de economische sfeer als geheel. Doordat de moreel-culturele sfeer veel directer stoelt op ideeën, voert deze in de publiciteit vaak de boventoon. De aard van de ondernemingswijze produktie brengt met zich mee dat deze zich veeleer aanpast, soepel van koers verandert, soms lippendienst bewijst, en zoveel mogelijk stil haar eigen weg gaat. De bijdrage vanuit de economische sfeer aan het publiek debat is nogal eens minder gelukkig, te gering en te laat.

## 2 Uitingen jegens openbare accountants

Nu kan de vraag rijzen waarom ik mijn betoog heb gebaseerd op voor economen mogelijk ietwat obscure literatuur; immers, in de praktijk valt de beschreven ontwikkeling al geruime tijd waar te nemen: wij leven in een verzorgingsstaat, en die is allergisch voor onzekerheid! Een praktijk stoelt echter vaak op een idee en het lijkt mij zinvol naar de bron van een feitelijke situatie te zoeken.

In de afgelopen jaren zijn openbare accountants al enkele malen geconfronteerd met verlangens die leken voort te vloeien uit de geschetste behoefte aan een externe autoriteit om zekerheid te scheppen. Ik beperk mij tot twee sprekende voorbeelden. Op de Accountantsdag 1975 vroeg W. Kok, toenmalig voorzitter van het NVV, om 'een publiekelijk ... uitgesproken oordeel over het gevoerde bedrijfsbeleid' (Kok, 1975). In haar rapport 'Informatietechniek en Strafrecht' stelde de

zogenoemde Commissie-Franken voor de accountant publiekelijk te doen uitspreken of het bestuur van een onderneming kan instaan voor de betrouwbaarheid en de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking (Commissie Computercriminaliteit, 1987; p. 99).

Oppervlakkig gezien lijkt dit alles betrekkelijk onschuldig: de openbare accountant wordt gevraagd op te treden als informant, niet als externe autoriteit. Als de accountant echter iets aan te merken heeft op genoemde beleidsterreinen, zou hij dat wereldkundig moeten maken. Dat kan het bestuur van de gecontroleerde huishouding zich echter meestal niet veroorloven; het zal daarom bij elke belangrijke beslissing het oordeel van de accountant vragen om te voorkomen dat deze met *achteraf* verworven kennis in het openbaar een minder gunstig oordeel zal uitspreken. De accountant zal in redelijkheid deze vraag concreet moeten beantwoorden, waardoor hij in feite meebeslist: het bestuur zal zich gedwongen voelen de eisen van de accountant in te willigen. Daardoor wordt deze, ter wille van de beoogde zekerheid, de eerder bedoelde moeilijk te controleren externe autoriteit, die geacht wordt het algemeen belang te behartigen. Een passende aanduiding hiervoor zou zijn: maatschappelijk inspecteur.

Wel wordt hij dan ongeschikt als informant; immers, hij zou dan een openbaar oordeel uitspreken over zijn eigen beleid, en de daarvoor vereiste onpartijdigheid ontbreekt dan per definitie.

Voorts neemt hij een deel van de ondernemersverantwoordelijkheid over, hetgeen hem óók functioneel ongeschikt maakt om een oordeel bij de jaarrekening uit te spreken.

Nu kan men mij tegenwerpen dat de dreiging van een afkeurende verklaring bij een jaarrekening hetzelfde effect heeft als zojuist is beschreven: het bestuur zal/zich veelal gedwongen zien tot een andere gedragslijn dan die van zijn voorkeur. Het principiële verschil is dat dit de *weergave* van de *uitkomsten* van het beleid betreft, *niet* het *beleid* zelf. De rol van de accountant beperkt zich tot het ervoor zorgen dat correcte informatie ter beschikking komt van degenen die het beleid moeten of willen beoordelen; zelf geeft hij echter

*geen* oordeel over dat beleid. Omdat de accountant dient te beoordelen of de uitkomsten van de activiteiten behoorlijk worden weergegeven, kan hij niet tevens (mede) bepalen *hoe* die activiteiten behoren te worden verricht.

De conclusie is duidelijk: de functies van openbaar accountant en van maatschappelijk inspecteur zijn niet in één persoon verenigbaar. Er zouden dus twee externe functionarissen nodig zijn. Deze kunnen echter niet uit hetzelfde samenwerkingsverband (accountantskantoor) afkomstig zijn, want dan blijft het bezwaar van het gebrek aan waarborgen voor de onpartijdigheid bestaan; men heeft in elk geval de schijn tegen.

De eerder genoemde voorstellen (Kok, Franken) bedoelden beide te leiden tot een *openbare* uitspraak van de accountant. Zou de rol van informant echter aanvaardbaar zijn indien het oordeel van de accountant slechts ter kennis van bepaalde instanties zou komen? Naar mijn mening zou dat geen wezenlijk verschil betekenen. De beslissing om die instanties te informeren zou voor het bestuur van de gecontroleerde huishouding onaangename consequenties kunnen hebben. Ook dan zou het bestuur vragen onder welke voorwaarden het informeren van de instanties achterwege zou kunnen blijven, en zich gedwongen voelen aan de verlangens van de accountant te voldoen. De rol van informant valt al heel snel samen met die van maatschappelijk inspecteur. Slechts indien de consequenties van het informeren voor het bestuur niet al te bezwaarlijk zouden zijn, zou deze rol voor de accountant in de praktijk weinig problemen oproepen, maar dat is sterk afhankelijk van de houding van de te informeren instantie.

De strategische adviezen die door openbare accountants aan het voorgaande te ontlenu zijn, zijn als volgt samen te vatten:

- Houdt de rol van openbaar accountant zuiver; laat u niet verleiden tot de rol van informant of die van maatschappelijk inspecteur, ook al is er in eerste instantie wat aan te verdienen.
- Verzet u, gebundeld in de beroepsorganisatie, tegen elke poging vanuit de maatschappij om uw rol te vertroebelen.

De verwachtingskloof met de moreel-culturele

sfeer van onze maatschappij is alleen blijvend en zinvol te overbruggen door deze in voorkomend geval te overtuigen van het irrationele van de geuite verwachtingen. Gezien de eerder gesignaleerde schuchterheid van de economische sector in het publieke debat, valt daaruit helaas niet al te veel steun te verwachten.

Bij soortgelijke beschouwingen als de voorgaande is mij wel verweten dat mijn standpunten ideologisch gemotiveerd zouden zijn. Dit verwijt is mij met name gemaakt door Burggraaff (1980) en later door Wilschut (1987).

Bij oppervlakkige lezing van het voorafgaande zou men geneigd kunnen zijn zich bij deze kritiek aan te sluiten. Ik heb echter niet méér beoogd dan het opsporen van de oorzaken van verwachtingskloven, en ben daarbij gestuit op ideeën – of, zo men wil, ideologieën – die niet met elkaar te rijmen zijn. Ik constateer dat de rol van openbaar accountant past in het stelsel van ondernemingswijze produktie; ik stel evenzeer vast dat de rol van maatschappelijk inspecteur niet in dat stelsel past. Ik verschil dus fundamenteel van mening met Wilschut, die meent dat de accountant 'stelselafhankelijk' is: zo blijken in totalitaire stelsels accountants geen plaats te hebben (zie ook Blok-dijk, 1980). Dat is niet mijn ideologisch standpunt, dat is de praktijk!

### 3 Geconstateerde verwachtingskloven

In de meeste westerse landen hebben openbare accountants zich geconfronteerd gezien met verwachtingskloven; zij hebben zich daarmee in uiteenlopende mate en op uiteenlopende wijzen beziggehouden. De aard van de problemen verschilt echter van land tot land niet zo veel.

De manieren waarop accountants zich hiermee beziggehouden hebben, zijn te onderscheiden in:

- onderzoek naar de mate waarin verwachtingskloven bestaan, en
- bezinning op maatregelen om verwachtingskloven te overbruggen.

Een Nederlands voorbeeld van een bezinning is het eerder genoemde rapport 'Neutraal, maar niet passief' (NivRA, 1980), dat ruime aandacht heeft

gekregen en vele nog altijd actuele analyses bevat.

In Nederland is het eerste, en tot dusverre enige, onderzoek naar verwachtingskloven uitgevoerd door het Limperg Instituut (hierna aangeduid als: LI), dat daarover verslag heeft gedaan in het rapport 'Opvattingen over accountants' (LI, 1987).

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête onder acht categorieën gebruikers van accountantsverklaringen, te weten:

- commissarissen van ondernemingen;
- directeuren van kleine ondernemingen;
- directeuren van middelgrote ondernemingen;
- directeuren van grote ondernemingen;
- directeuren c.q. bestuursleden van non-profit organisaties (beperkt tot woningbouwcorporaties en instellingen van gezondheidszorg en van bejaardenzorg);
- bankiers en functionarissen van enkele andere financiële instellingen;
- leden van ondernemingsraden;
- aandeelhouders.

Van het totaal van de respondenten heeft 18% nooit of bijna nooit contact met openbare accountants en maakt 28% nooit of bijna nooit gebruik van accountantsverklaringen (LI, 1987; p. 88). Bij een aantal vragen uit de enquête vermindert dit naar mijn mening de waarde van de antwoorden.

Uit de enquête komen drie opvallende verwachtingskloven naar voren, te weten omtrent het naar buiten brengen van continuïteitsgevaar, het melden van overtreding van overheidsvoorschriften en het ontdekken van fraude.

#### *Continuïteitsgevaar*

De verwachtingskloof ten aanzien van het continuïteitsgevaar blijkt uit de verschillen in de antwoorden op twee vragen, namelijk of men het (on)eens is met de volgende stellingen:

- Ik vind dat accountantscontrole moet dienen om gevaar voor voortbestaan van de onderneming tijdig naar buiten te brengen; en
- Ik vind dat accountantscontrole erin de praktijk in slaagt een gevaar voor het voortbestaan van de onderneming tijdig naar buiten te brengen.

Deze vraagstelling zal menige accountant verbazen, te meer daar deze voorafgaat aan een vraag over de handhaving van de geheimhoudingsplicht; daarmee was slechts 10% van de respondenten het niet eens (LI, 1987; p. 90). De verbazing vloeit voort uit het feit dat volgens een gezaghebbende uitspraak van het Nederlands Instituut van Registeraccountants (NivRA) voorkomen moet worden dat het *naar buiten brengen* door accountants van *een* gevaar voor het voortbestaan een 'self-fulfilling prophecy' wordt. Te vrezzen valt immers dat iedereen met een belang bij de onderneming dit zo snel mogelijk veilig zal trachten te stellen, waardoor de onderneming onvermijdelijk te gronde gaat. *Een* gevaar moet door accountants nu juist *niet* naar buiten gebracht worden; dit mag eerst geschieden wanneer vaststaat dat de onderneming *op eigen kracht niet meer* kan voortbestaan (NivRA, 1977; hoofdstuk 2).

Commissarissen en directeuren hebben kennelijk met deze vragen dan ook niet goed raad geweten: de gemiddelde antwoorden liggen voor beide vragen in de orde van 'noch eens, noch oneens'. Een verschil in beantwoording van de twee vragen, een verwachtingskloof dus, wordt aange troffen bij bankiers, ondernemingsraadsleden en aandeelhouders (LI, 1987; p. 43). Dit zijn echter juist de categorieën die als 'buitenstaanders' zijn aan te merken! De verdenking van een zekere behoefte aan voorwetenschap kan ik dan ook niet geheel onderdrukken.

Het door het beroep ingenomen, boven weergegeven standpunt berust naar mijn mening op deugdelijke maatschappelijke gronden. Om de verwachtingskloof te dichten, moet het beroep dit standpunt dan ook niet wijzigen, maar de voorlichting uitbreiden. Dit is onlangs dan ook gebeurd, in een brochure getiteld 'Accountant en Continuïteit – Verklaring in onzekerheid' (NivRA, 1989).

### *Spreekplicht*

Met betrekking tot de wenselijkheid van melding van de overtreding van overheidsvoorschriften (in het rapport aangeduid als 'spreekplicht') wordt de verwachtingskloof niet geconstateerd door vergelijking van de antwoorden op twee vragen,

maar door vergelijking van de antwoorden op één vraag met de algemene mening van accountants (LI, 1987; p. 58). Ondanks het feit dat slechts 10% het oneens is met de handhaving van de geheimhoudingsplicht, is circa 40% min of meer voorstander van een spreekplicht in de boven aangegeven zin (LI, 1987; p. 90).

Bij nader inzien blijkt de verwachtingskloof echter vooral te bestaan bij directeuren van non-profit organisaties, en bij ondernemingsraadsleden (LI, 1987; p. 57).

Dit zijn twee categorieën waarvan verwacht mag worden dat zij het meest beïnvloed worden door de moreel-culturele sfeer (ondernemingsraadsleden: via de vakbonden), en dus het meest geneigd zullen zijn een externe autoriteit te aanvaarden ter wille van de zekerheid. Uit hoofdstuk 2 van dit artikel valt op te maken dat een dergelijke externe autoriteit een informant nodig heeft; deze rol wordt dan de openbaar accountant toebedacht. Door een vraag met deze strekking van de minister van Justitie aan het NivRA is de kwestie van de spreekplicht actueel geworden. Wat er met deze verwachtingskloof gebeurt, moet worden afgewacht.

### *Fraude*

De verwachtingskloof met betrekking tot fraude, ten slotte, is weer afgeleid uit de verschillen in de antwoorden op twee vragen. Deze zijn op dezelfde wijze geformuleerd als die over het continuïteitsgevaar, welke ik eerder in dit hoofdstuk heb gereproduceerd. Uit de antwoorden blijkt dat bij alle categorieën respondenten een flinke verwachtingskloof bestaat.

Naar mijn mening heeft het beroep die groten-deels aan zichzelf te wijten. Het komt niet verder dan de mededeling dat accountantscontrole niet ten doel heeft fraude op te sporen. Daaraan wordt soms toegevoegd dat fraudes die consequenties hebben voor de getrouwheid van de jaarrekening naar verwachting in de regel aan het licht zullen komen bij een volgens gangbare opvattingen zorgvuldig uitgevoerde controle. De vraag blijft dan: betekent die zorgvuldigheid dan dat rekening wordt gehouden met de mogelijkheid van een belangrijke fraude? Als opsporing van fraude

niet het doel van accountantscontrole is, blijft hieraan twijfel bestaan.

Aan dit vraagstuk heb ik eerder in dit blad een uitgebreide beschouwing mogen wijden (Blokdijs, 1988). Hier volsta ik dan ook met een samenvatting van mijn conclusies in een enigszins ongenueanceerde vorm:

- de accountant *kan* niet elke fraude vinden (het zogenaamde kwalitatief axiomatisch voorbehoud);
- de accountant *behoeft* niet elke fraude te vinden (het zogenaamde kwantitatief axiomatisch voorbehoud);

maar:

- de accountant dient zijn controle zo in te richten dat een belangrijke fraude slechts onontdekt kan blijven door omstandigheden die aanleiding geven tot het axiomatisch voorbehoud;
- bij gebleken fraude rust op de accountant de last van het bewijs dat hij zijn controle toereikend heeft ingericht.

Dit lijkt mij een rechtvaardige verdeling van de lasten. De beroepsorganisatie zou dit duidelijk moeten uitspreken; de accountants(kantoren) moeten hun controles adequaat (blijven) inrichten. Dan wordt de verwachtingskloof misschien versmald.

#### **4 Strategie voor accountants(kantoren)**

Tot dusverre heb ik steeds gesproken over verwachtingskloven en interpretatieverschillen die vooral door of via de beroepsorganisatie zouden kunnen verdwijnen. Het rapport van het LI geeft echter ook enkele aanknopingspunten voor individuele openbare accountants en hun samenwerkingsverbanden.

Ten aanzien van de dienstverlening door openbare accountants worden op verschillende terreinen discrepanties gesignaleerd tussen de verwachting en de praktijk. Nu is dit bij een enquête wel te verwachten: menigeen zal niet steeds weerstand weten te bieden aan de neiging om tot uitdrukking te brengen dat het 'nog wel wat beter kan'. Die discrepanties behoeven uiteraard wel aandacht; het lijkt mij echter overdreven om van verwachtingskloven te spreken.

In het hoofdstuk over deskundigheden van openbare accountants en de behoeften aan hun dienstenpakket komen echter enkele gegevens voor die naar mijn mening van groter belang zijn, mogelijk ook uit offensief-strategische overwegingen. Accountants blijken op velerlei gebied redelijk deskundig; duidelijke uitzonderingen zijn echter: interne bedrijfsorganisatie, automatisering, beoordelen van prognoses en managementvraagstukken (LI, 1987; p. 45).

De openbaar accountant wordt wel aangeduid als de huisarts van de onderneming, en deze vergelijking gaat in belangrijke mate op. De rol van algemeen adviseur eist een zekere deskundigheid op vele gebieden; zijn kennis moet eerder breed dan diep zijn.

Blijkens de lage inschatting van de deskundigheid op de genoemde terreinen begint die brede deskundigheid aan de randjes wat af te brokkelen en dat stemt overeen met mijn persoonlijke waarnemingen. Vele accountants informeren hun cliënten thans driftig over 'Europa 1992', maar hoevelen zijn in staat hun cliënten daarin hun strategische weg te helpen vinden?

Een herovering van deze terreinen eist echter een strategische beslissing: de brede deskundigheid van accountants moet in ere hersteld en daarna onderhouden worden. Dat eist tijd voor studie en daarvoor is het klimaat niet overal gunstig: het percentage produktieve uren is op accountantskantoren nog vaak de primaire maatstaf voor de prestaties. Het is mijn stellige indruk dat openbare accountants beduidend minder tijd besteden aan het bijblijven in hun vak en aangrenzende gebieden dan beoefenaren van andere vrije beroepen: advocaten, artsen, belastingdeskundigen enzovoort.

De strategische beslissing houdt dus in: een deel van de produktieve uren moet vervangen worden door studie-uren. Men zou mij kunnen tegenwerpen dat het inkomen dan zou kunnen dalen tot een niveau dat het beroep onaantrekkelijk maakt ten opzichte van andere vrije beroepen. Dat betekent dat de uurtarieven omhoog moeten; accountantsdiensten zijn naar mijn mening in Nederland thans te goedkoop! Met een bredere dienstverlening moet ook het inkomen op peil kunnen blijven. Bij goede advisering is de cliënt eerder afhankelijk

van de accountant dan andersom. Overigens is dit naar mijn mening het beste argument tegen loskoppeling van controle en advies. Vaktechnische en commerciële strategie kunnen heel goed samengaan.

### Literatuur

- Blokdijk, J. H., De maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, november 1979.
- Blokdijk, J. H., Nogmaals: de maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, december 1980.
- Blokdijk, J. H., *Maatschappij, overheid, accountant* (oratie). VU-boekhandel/uitgeverij, Amsterdam, 1987.
- Blokdijk, J. H., Het axiomatisch voorbehoud en de verantwoordelijkheid voor fraude. *MAB*, april 1988.
- Burggraaff, J. A., De maatschappelijke rol van de accountant. *MAB*, maart 1980.
- Commissie Computercriminaliteit, *Informatietechniek en Strafrecht*. Staatsdrukkerij, Ministerie van Justitie, 1987.
- Kok, W., De maatschappelijke behoefte aan ondernemingsinformatie. *De Accountant*, maart 1975.
- Limperg Instituut (LI), *Opvattingen over accountants*. Limperg Instituut, 1987 (verkrijgbaar bij het Nederlands Instituut van Registeraccountants, Amsterdam).
- Nederlands Instituut van Registeraccountants (NivRA), Meningsuiting 1, De inhoud van de accountantsverklaring bij de jaarrekening van ondernemingen met continuïteitsproblemen. NivRA, Amsterdam, 1977 (opgenomen in *RADAR 1/MU 1*, NivRA).
- NivRA, *Neutraal maar niet passief*. NivRA, Amsterdam, 1980.
- NivRA, *Accountant en Continuïteit – Verklaring in onzekerheid*. NivRA, Amsterdam, 1989.
- Novak, Michael, *The Spirit of Democratic Capitalism*. American Enterprise Institute/Simon and Schuster, New York, 1982.
- Wilschut, Onbegrip rondom axiomatisch voorbehoud, verantwoording en verwachtingskloof. *De Accountant*, november 1987.
- Woldring, Henk E. S., *Mensenrechten en Vrede* (oratie). Van Loghum Slaterus, Deventer, 1987.

# De accountant en zijn markt

C. J. I. M. van Tilburg

### Inleiding

Het denken in termen van markten is betrekkelijk nieuw voor de Nederlandse accountant. 'Wij staan toch niet op de Albert Cuyp'\* is een weliswaar overtrokken, maar authentieke reactie op een beleidsnota waarin de noodzaak tot een meer marktgericht opereren werd bepleit. Marketing werd binnen het accountantsberoep beschouwd als iets waaraan geen aandacht behoeft te worden gegeven. Een aantal oorzaken was hiervoor aan te wijzen.

Allereerst de onbekendheid met het fenomeen. Marketing en reclame werden bijvoorbeeld nogal eens als een en hetzelfde beschouwd. Reclame was niet toegestaan en daarmee was marketing uit beeld. Een andere oorzaak was het idee dat marketingactiviteiten zich niet zouden verdragen met de eer van de stand. Het jezelf 'verkopen' liet zich niet combineren met het voor de functie van de accountant zo essentiële imago van onafhankelijkheid. Voornaamste oorzaak was waarschijnlijk echter de betrekkelijke rust in de markt. De relatie cliënt – accountant was in principe een permanente. Als je dan het werk ook nog goed deed, dan groeide de praktijk vanzelf wel.

Deze situatie is in de laatste jaren sterk veranderd. Na een schuchter begin met een 'commissie praktijkontwikkeling' beschikt een aantal accountantskantoren in Nederland bijvoorbeeld inmiddels over een marketingafdeling.

\* Voor de niet-Amsterdammers: de Albert Cuyp is de kleurrijkste dagmarkt in Amsterdam.

C. J. I. M. van Tilburg, registeraccountant, is lid van de maatschap KPMG Klynveld Kraayenhof & Co. Is nauw betrokken bij de marketing en communicatie-activiteiten van genoemde maatschap.