

door K. Volder

De toenemende belangstelling van overheid en bedrijfsleven voor organisatieproblemen heeft ertoe geleid dat de accountantskantoren successievelijk overgaan tot het stichten van geïntegreerde organisatieafdelingen of tot nauwe samenwerking met een verzelfstandigd bureau.

Een gestadig toenemend aantal collega's houdt zich uitsluitend bezig met de adviesfunctie. De meeste van hen zijn lid geworden van de Orde van Organisatie Adviseurs.

Deze ontwikkeling, op zichzelf verheugend, gaat gepaard met problemen die met groei plegen samen te hangen. Ik zou in dit artikel enkele van deze problemen aan de orde willen stellen, daarbij alternatieven noemende, en zonder bij elk aspect een uitgesproken standpunt in te nemen. Het lijkt mij nl. goed dat er een gedachtenwisseling op gang komt, waarbij de verschillende opvattingen voor het voetlicht worden gebracht. Uit deze gedachtenwisseling kan, als bij het wrijven van Aladdin's wonderlamp, het beeld van de accountant als organisatie-adviseur duidelijker zichtbaar worden.

I. MOET EN KAN DE ACCOUNTANT SPECIALISEREN?

Specialisatie lijkt onafwendbaar

In het accountantsberoep is een groot kennisgebied samengebald, dat door elke vakgenoot, ongeacht b.v. zijn aanleg, in principe geheel moet worden beheerst. Niet alleen ten tijde van het behalen van het diploma, doch ook daarna. De accountantsfunctie wordt nog één en ondeelbaar geacht.

Het komt mij voor dat wij duidelijk aan een split-up toe zijn. De drie hoofdbieden: bedrijfseconomie, administratieve organisatie en controle zijn zo omvangrijk geworden, zij zijn bovendien zodanig in beweging, er worden zo grote stromen van literatuur geproduceerd, dat het volstrekt uitgesloten is om zijn kennis op peil te houden.

Juist dezer dagen las ik in het blad van de Stichting Studiecentrum voor Administratieve Automatisering, dat de bibliotheek van het Studiecentrum als de belangrijkste op het gebied der administratieve automatisering in Europa mag worden aangemerkt. Welnu, dit is een bescheiden onderdeel van één van onze hoofdvakken. Laat ons voorzichtig aannemen dat slechts 1 % van deze bibliotheek door de accountant beslist moet worden gelezen. De conclusie ligt voor de hand: dit is al niet haalbaar. Beangstigend is het waaraan wij allemaal niet toekomen.

Reeds in het bijblijven schieten wij te kort. Voor research en ontwikkeling van het beroep is nog minder beschikbaar. Er is een duidelijk gevaar dat het een praktisch, uitvoerend beroep wordt, een beroep dat werkt met de blauwdrukken die grotendeels door anderen zijn gemaakt. Ook hier ligt een reden tot specialisatie.

Een belangrijk probleem is de afbakening van het werkkerrein. In de adviesfunctie zelf komen geledingen voor en deze zullen de aandacht moeten krijgen die zij verdienen. In de periferie van andere groeperingen van organisatie-adviseurs liggen b.v. taken waarvoor de accountant een natuurlijke geschiktheid heeft, zij het na aanvullende opleiding.

De eerste stap moet zijn dat ons beroep duidelijk bewust opteert voor specialisatie. Vervolgens kan, in de loop der jaren, een permanente studiec commissie adviezen verstrekken t.a.v. de kanalisatie van de ontstane deelspecialismen, hun werkerrein en de coördinatie. Zij moet daarbij niet uitdrukkelijk willen streven naar definitieve adviezen, die voor enkele generaties bedoeld schijnen, doch menigmaal achterhaald worden door de feiten. Integendeel, men moet in de uitvoering een fout durven maken en zich aanpassen bij de veranderingen in de maatschappij. Nog beter: de richting wijzen naar de structuur die wij voor ons beroep wensen over 10 à 20 jaar. Dit is niet anders dan long term planning, een techniek die niet alleen voor grootindustrieën doch ook voor een beroep nuttig is.

Debet en credit van een kernprobleem

Er is geen eenheid van opvatting ten aanzien van de plaats die de accountant als organisatie-adviseur moet gaan innemen.

Velen menen dat de accountant, die zich op organisatiegebied volledig verbijzondert, daardoor in feite buiten het accountantsberoep getreden is en geen accountantswerkzaamheden in de eigenlijke zin van het woord meer uitoefent.

Voor deze opvatting zou pleiten dat het accountantsberoep zuiver wordt gehouden en dat zowel de objectiviteit als de deskundigheid niet in twijfel kunnen worden getrokken.

De grens wordt, zo komt mij voor, reeds eerder overschreden, nl. zodra adviezen worden gegeven met betrekking binnen het eigen vakgebied. Het geven van een simpel advies tot een doorschrijfadministratie maakt de accountant tot adviseur, vanaf dat punt betekent elke volgende stap een stap op dezelfde weg. Sommigen onzer zijn op die weg al ver in het land van de organisatie-adviseur binnengetrokken, en zij worden nog door zovelen gevolgd, dat een terugkeer naar de pure functie mij in de praktijk moeilijk lijkt.

Bij de discussies die over deze problemen nog zullen ontstaan moet de krijtstreep duidelijk getrokken worden. Als men b.v., en terecht, het principiële punt van de collisie tussen controlerende en adviserende functie aan de orde stelt, welnu, deze collisie begint bij het kleine advies. De uitkomsten van een eenvoudige kostprijscalculatie, voor een kleine cliënt, zijn voor die cliënt even belangrijk als die van een groot onderzoek bij een concern. De omvang en de gecompliceerdheid van het werk zijn voor de collisie secundair. Men moet dan ook de onverenigbaarheid niet in verband brengen met de deskundigheid, doch met de andere peiler van het beroep, de objectiviteit.

- o - o - o -

Sommigen van hen die pleiten voor de pure accountantsfunctie claimen toch een deel van de adviesfunctie als onderdeel van het accountantsberoep. De grootte van dit deel wordt dan niet bepaald door de reglementen, doch door de individuele beoefenaar, zo meent men. Binnen de grens van de individuele deskundigheid mag de accountant zelf adviseren, vanaf die grens - welke dus individueel verschillend kan zijn - moet zijn taak beperkt blijven tot het geven van een advies, wanneer en welke specialistische adviezen nodig zijn. Vanaf dat punt treedt de accountant dus op als wegwijzer in de adviesfunctie.

Deze opvatting lijkt mij tot grotere verwarring te leiden dan thans bestaat. Er zou dan een per beroepsgenoot wisselend verschil in repertoire zijn, vanaf die

individuele grens zou men niet meer binnen het beroep optreden, doch in een ander beroep. Alle collega's zouden een eenvoudig adviesje mogen geven, sommigen ook een wat moeilijker advies.

Een gespecialiseerd advies - let wel, op hetzelfde vakgebied - zou niet meer des accountants zijn en alleen door specialisten - weliswaar van afkomst accountants doch toch vanuit een ander beroep nl. dat van organisatie-adviseur - gegeven kunnen worden.

De geschetste opvatting, die het voordeel heeft dat zij met de tegenwoordige beroepsuitoefening ongeveer overeenkomt, is meer praktisch dan principieel. Zij plaatst de individuele accountant thans reeds voor het dilemma van de grensbepaling van zijn deskundigheid. Dit lijkt mij op den duur niet aanvaardbaar, want wij kunnen wel oordelen over hetgeen wij weten, doch vermogen niet te overzien wat aan onze kennis ontbreekt . . . tot wij die kennis vergaard hebben. Daarom moet de grensbepaling ten aanzien van de structuur en het niveau van de specialisatie bij de beroepsorganisatie liggen, en niet bij de individuele beoefenaar.

- o - o - o -

Verbreid is ook de op het voorgaande aansluitende mening dat de accountant-organisatie-adviseur de vermelding als lid van een accountantsorganisatie moet achterwege laten, opdat hij zuiverder komt te staan tegenover andere organisatie-adviseurs. Hier is evenwel tegenover te stellen dat de ingenieurs, de economen en de psychologen hun afkomst geenszins verloochenen als zij als organisatie-adviseur optreden. Doet de gespecialiseerde accountant dit wel, dan verzwakt hij zijn toch al niet sterke positie.

- o - o - o -

Een argument in dezelfde lijn, nl. tegen het aangaan van bindingen met andere deskundigen, is dat de accountant-organisatie-adviseur geen verantwoordelijkheid kan dragen voor hetgeen zijn associés adviseren. Dit is tot op zekere hoogte juist. Het beroep van organisatie-adviseur is echter nu eenmaal zó georganiseerd dat verschillende studierichtingen in één bureau samenwerken. En terecht. Voor de cliënt is niet belangrijk welke deskundigheid het bureau toevallig voorradig heeft; belangrijk is dat zijn organisatieproblemen in volgorde van urgentie worden aanpakkt. Het organisatiebureau heeft ervoor te zorgen dat die deskundigen er zijn. De accountant zal in dit opzicht een ongunstige uitzonderingspositie gaan innemen als hij zich afzijdig houdt. Op den duur zal een bureau dat zich onthoudt van alle of vele van b.v. de volgende gebieden:

- structurering van de leiding
- personeelsbeleid, o.a. bedrijfspsychologie en carrièreplanning
- selectie van personeel
- commerciële organisatie (een gebied van onafzienbare uitgestrektheid)
- productie-organisatie
- inrichting kantoren en werkplaatsen
- arbeidsstudie
- transportproblemen
- werkclassificatie en tarifiëring
- kwaliteitsbeheersing
- operational research
- opleiding van bedrijfsfunctionarissen

niet meer als een organisatiebureau aangemerkt worden. Op den duur zal, zo komt mij voor, een fragmentarisch advies uitzondering en een integraal advies - in de eerste plaats gericht op de essentiële problemen van het bedrijf en in teamwork gegeven - regel zijn. Zover is het nu nog niet, er wordt veel en goed werk gedaan door bureaus die een klein deel van het assortiment brengen. Nu, in deze jaren, wordt evenwel beslist over de ontwikkeling van het beroep in de toekomst.

- o - o - o -

Wij moeten ons spoedig bezinnen of wij als accountant een woordje willen blijven meespreken op organisatiegebied, of dat wij dit terrein op den duur willen abandonneren. En als wij het eerste willen, dan moet een principiële lijn uitgezet worden voor de gehele adviesfunctie, voor elke werkzaamheid op het gebied van de organisatie die de objectiviteit van de accountant kan aantasten en zijn deskundigheid in discussie brengt.

Er is alle reden om deze problematiek grondig in studie te nemen. Het komt mij voor dat er speciale regels voor de organisatie-adviseur lid N.I.v.A. of V.A.G.A. zullen moeten worden ontworpen, zowel in zijn verhouding tot de accountants als in zijn verhouding tot andere adviseurs. Dit zal de zuiverheid van het beroep, waar wij naar streven, bevorderen. Het zal de verwarring, die wij vrezen, tegengaan.

De vermelding van speciale deskundigheid

In de afgelopen jaren heeft een gedachtenwisseling plaatsgevonden over de vermelding van speciale deskundigheid.

Het probleem ligt hier in hoofdzaak bij de collega's die de adviespraktijk uitoefenen als onderdeel van of in nauwe samenwerking met het accountantskantoor. Zij leiden inderdaad een ietwat tweeslachtig leven. Enerzijds presenteren zij zich op het accountantspapier aan het maatschappelijk verkeer, anderzijds wijst de vermelding van organisatie-deskundigheid op het briefpapier van de accountantskantoren erop dat zij als organisatie-adviseur wensen te worden gezien.

De vermelding van speciale deskundigheid op het briefpapier van een accountantskantoor kan in deze jaren een discriminatie inhouden ten opzichte van anderen die deze deskundigheid niet willen noemen of er niet over beschikken. Dit gevaar van discriminatie lijkt mij echter van beperkte omvang.

Het grote voordeel van de vermelding is evenwel dat de accountant-organisatie-adviseur, zodra hij bij een cliënt geïntroduceerd wordt, opgenomen wordt in de vertrouwenssfeer die het contact tussen cliënt en accountant kenmerkt. De vermelding van de speciale deskundigheid, b.v. van het lidmaatschap van de Orde van Organisatie Adviseurs, is trouwens niet meer dan hetgeen andere te goeder naam bekend staande organisatie-adviseurs plegen te doen.

Indien het noodzakelijk zou zijn om reeds nu te streven naar een uniforme gedragslijn, dan liggen enkele alternatieven voor de hand:

- verbieden;
- tolereren;
- stimuleren.

De huidige visie van velen is dat de vermelding voorshands getolereerd moet worden. In deze fase is er de onzekerheid die kenmerkend is voor een overgangstijdperk.

Indien de accountant-organisatie-adviseur een zinvolle specialisatie is, dan kan het gewenst zijn om de vermelding van speciale deskundigheid te stimuleren. Er zal dan een algemeen aanvaarde aanduiding voor zijn specialisatie moeten groeien. De vergelijking met het artseneroep is al dikwijls gemaakt. De verhouding tussen huisarts en specialist is geregeld in het boekwerk „Medische ethiek en gedragsleer”. Bij de artsen is het specialiseren reeds lang als vanzelfsprekend aanvaard. Het zou interessant zijn te weten hoe de artsen stonden tegenover de vermelding van speciale deskundigheid door de eerste specialist. Waarschijnlijk zal de ontwikkeling, die het accountantsberoep in de komende decennia zal doormaken, parallel lopen. Gezien de uitgebreidheid van het kennisgebied, is te verwachten dat in de toekomst een veel verdergaande specialisatie in de adviesfunctie zal ontstaan dan waarover wij in 1964 discussiëren.

Of men nu voor of tegen speciale vermelding is - de tijd zal ons leren wat de beste gedragslijn zal zijn - het lijkt mij dat er in een sterk evoluerend beroep reden is voorzichtig te zijn met het verbieden van vermeldingen die binnen redelijke perken blijven. De ontwikkeling moet zijn kans hebben. Door de vermelding te verbieden met de bedoeling de z.g. discriminatie van collega's onder elkaar tegen te gaan, wordt het gevaar opgeroepen dat het accountantsberoep als geheel zich, voortdurend zwijgend, discrimineert ten opzichte van andere adviseurs die het licht van hun deskundigheid niet altijd onder de korenmaat houden.

Bij de beoordeling van de materie van het al of niet vermelden van speciale deskundigheid mag nimmer uit het oog verloren worden dat het onvoldoende bekend is dat ook accountants, al of niet gespecialiseerd, zich met succes op het organisatieterrein bewegen. Het arbeidsterrein van de accountant is in dit opzicht al klein, het heeft de tendens nog verder teruggedrongen te worden.

Vermeldingen als „lid Orde van Organisatie Adviseurs” mogen thans nog bezwaren oproepen, zij zullen straks blijken een brug te zijn geweest naar een ontwikkeling van grote draagwijdte.

II. AANLEG, SELECTIE EN OPLEIDING

Niet beter, wel anders

In het voorgaande is de geschiktheid voor de beoefening van het vak met een enkel woord afgedaan. Hierover valt evenwel zoveel meer te zeggen, dat het aanbeveling zou verdienen het oordeel te vragen van een op dit gebied deskundige. Mijn opvatting is gebaseerd op hetgeen ik in de praktijk constateer.

Weinig organisatie-adviseurs hebben de karakterologische geschiktheid om controlerend accountant te zijn.

Lang niet alle accountants hebben het in zich om organisatie-adviseur te zijn.

Men versta mij wel: het is geen kwestie van beter zijn, maar van anders zijn. Dit geldt voor beiden.

De controlerend accountant gaat kritisch, analyserend en exact te werk, hij zoekt steeds weer steun bij de feiten zoals deze concreet voor hem liggen. De accountant-adviseur zoekt ook aansluiting bij het bestaande, uiteraard. Zijn werk ligt evenwel in veel grotere mate bij de toekomst, en in mindere mate bij het verleden. Hij maakt zich daarvan dan ook zo snel mogelijk los. Zijn kracht is het stimuleren, initiëren, het steeds weer ter tafel brengen van nieuwe mogelijkheden.

In de samenwerking kunnen beiden elkaar aanvullen, indien zij vooraf onderkennen dat zij in aanleg sterk verschillen.

Selectie in een vroeg stadium

De vraag mag gesteld worden of onze beroepsorganisaties een taak hebben bij het vroegtijdig selecteren op geschiktheid.

Men zou kunnen stellen dat de praktijk voldoende selectief werkt. Ik zou het willen betwijfelen. Een groter aantal collega's dan thans gespecialiseerd is als adviseur, is er potentieel geschikt voor. Het komt erop aan hen daarvoor vrij te maken. In de toekomst moet dit reeds gebeuren in de jaren dat zij nog assistent zijn. Zij moeten in een vroeg stadium gesteld worden onder de leiding van reeds gespecialiseerde collega's. Dit geschiedt thans onvoldoende, omdat zij meestal in de controlepraktijk wel voldoen en het tekort aan goede controle-assistenten zo groot is.

Het is zo dat een veel te klein aantal collega's in de adviespraktijk werkzaam is. Dit is voor het accountantsberoep een nadeel, het is voor de economie een nadeel, en het staat de samenwerking met andere adviseurs in de weg.

Ietwat huiselijk gesteld: er blijft veel advieswerk liggen.

Ook hier weer een veel gehoorde tegenwerping: de accountant doet vrij veel op dit gebied. Er is echter veel meer te doen, doch te weinig collega's houden zich intensief met organisatiewerk bezig.

Het zou niet zonder meer juist zijn de plaats van de accountant als organisatieadviseur te meten aan het aantal gespecialiseerde collega's. Uiteraard niet, ook de niet-gespecialiseerde verricht nog vrij veel organisatiewerk. Doch zelfs als wij dit aantal gespecialiseerden met 3 of 4 vermenigvuldigen, blijkt de controlefunctie zó veel meer beoefenaren te omvatten dat een pleidooi voor een wijziging van de verhouding ten gunste van het aantal gespecialiseerde adviseurs op zijn plaats lijkt. Deze zal tevens tot een gunstiger verhouding tussen de retrospectieve en de prospectieve werkzaamheden van de accountant leiden.

De weg van accountant tot organisatieadviseur

De accountant heeft, uit hoofde van zijn opleiding, een uitstekende start als organisatieadviseur. Dit is onder collega's bekend en behoeft niet nader beklemtoond te worden.

Door zijn stage, in de meeste gevallen op een accountantskantoor, kent hij de taal van de ondernemer. Hij heeft een gemakkelijk contact met het kader en vindt een goed entree bij de directie.

Een uitstekende start dus. Doch start en finish liggen in dit geval toch wel vrij ver uit elkaar. Wil een accountant op den duur als organisatieadviseur slagen, dan moet hij ook aan de volgende voorwaarden voldoen:

- zich volledig vrijmaken voor de adviesfunctie;
- een praktijkstage van een voldoende aantal jaren doormaken;
- grondig kennis nemen van de technische en commerciële procedures die in een bedrijfshuishouding kunnen voorkomen en hun relatie tot de administratie;
- in hoofdlijnen kennis nemen van werkzaamheden van organisatieadviseurs die in andere deelgebieden van de organisatiekunde werkzaam zijn;
- een aanvullende opleiding volgen voor administratieve technieken.

In het bovenstaande zijn de elementen opgenomen: verdere opleiding aan basis en top, praktijkstage, contact met anderen en het afstoten van andere werkzaamheden. Bovendien is een verdieping van inzicht nodig wat betreft de aard van het bedrijf.

De accountant als organisatie-adviseur moet de administratieve problemen benaderen in relatie tot de andere organisatorische vraagstukken. De administratie moet immers voldoen aan één van zijn voornaamste doelstellingen: het zijn van informatie-instrument voor de voorbereiding, uitvoering, coördinatie en controle van de bedrijfsverrichtingen en voor de beleidsvorming. Daarom moet de accountant, in zijn functie van gespecialiseerd adviseur, een vergaande kennis hebben van de bedrijfsverrichtingen zelf.

- o - o - o -

Ook bij andere specialisaties van de organisatiekunde beraadt men zich over de algemene eisen die aan de organisatie-adviseur gesteld moeten worden. Een daartoe ingestelde commissie van de Orde van Organisatie Adviseurs formuleerde deze algemene eisen (dus niet de specifieke kennis en kunde voor een deelgebied) als volgt:

Gemeenschappelijke kern van kennis en kunde die ieder Ordelid dient te bezitten:

Algemene basiskennis:

Kennis van algemene economie, bedrijfseconomie, administratie, psychologie, sociologie, statistiek, techniek en maatschappij en dergelijke onderwerpen. Deze kennis behoeft nog niet verder te strekken dan hetgeen doorgaans is begrepen onder een „inleiding tot . . .”.

Organisatiekennis en -kunde:

Het verschijnsel „organisatie” als gegeven. Fenomenologische beschrijving van de organisatie. Manieren van waarnemen, analyseren en evalueren van een organisatie. Het tot stand brengen van een organisatie: organiseren. Het veranderen van een organisatie: reorganiseren.

Kennis van de onderneming:

De rol van de onderneming in de maatschappij, de betekenis van de ondernemer voor de samenleving, historische ontwikkeling van de onderneming, meer in het bijzonder in de vorm van het bedrijf. Fenomenologie van het bedrijf, functionalisering van en in bedrijven, dynamica van het bedrijf.

Dit programma, waarvan reeds een uitwerking bestaat, zal in de toekomst meer gepreciseerd moeten worden. Het is gewenst dat de accountant hierbij van meet af betrokken zal zijn.

De opleiding van gespecialiseerde accountants na het accountantsdiploma

Bij de bespreking van de weg die de accountant moet afleggen na het accountantsdiploma is ook de opleiding aangestipt.

In vorige jaren is reeds vaak aan de orde gesteld of het accountantsberoep een kopopleiding moet instellen. Het komt mij voor dat deze vraag met ja beantwoord moet worden, doch voor een deel van de totale behoefte.

Er zijn twee richtingen aan te geven waarin de aanvullende opleiding zal moeten gaan:

- despecialisatie: verruiming van het kennisgebied en kennis nemen van de grondslagen van andere deelgebieden van de organisatiekunde;
- specialisatie: verdieping van inzicht in het eigen vak.

Voor de noodzakelijke specialisatie in het eigen deskundigheidsgebied ligt er, zo komt mij voor, een duidelijke taak voor onze beroepsorganisatie. Moge de fundering van de bedrijfseconomie en de administratieve organisatie hecht zijn, dit is niet het geval met veel van hetgeen op deze fundering is gebouwd. Daarom zou ook voor de niet-gespecialiseerde een periodiek opfrissertje - maar dan als een degelijke cursus, en niet als een lezing hoe doeltreffend deze ook moge zijn om de belangstelling op te roepen! - meer dan nuttig zijn.

Voor de vereiste aanvullende kennis op het gebied van de administratieve automatisering zal een kopopleiding in de trant van de A.M.B.I.-opleiding van de Stichting Studiecentrum Administratieve Automatisering moeten worden gecreëerd. Wellicht is er op dit gebied reden om met deze Stichting samen te werken, opdat versnippering van activiteit voorkomen worde.

Voor de despecialisatie moet m.i. in een andere richting gedacht worden. Deze moet zich buiten de accountantsfeer afspelen. De accountant als organisatieadviseur heeft een grote behoefte om met andere adviseurs in contact te komen. De gedachtenuitwisseling met anderen is voor hem minstens zo belangrijk als het steeds verder specialiseren in zijn eigen kennisgebied.

Een toenemend aantal accountants heeft de weg gevonden naar de opleiding van de Stichting Interacademiale Opleiding voor Organisatiekunde in Delft. Zij werken daar twee jaar lang samen met ingenieurs en economen. De ervaring is dat de opleiding als zwaar wordt ondervonden, dit ondanks de zo gedegen vooropleiding tot accountant.

Het ziet ernaar uit dat voor de toelating tot het lidmaatschap van de Orde van Organisatie Adviseurs in de toekomst een opleiding op academisch niveau zal worden verlangd - en daaraan voldoet de opleiding tot N.I.v.A.-accountant - aangevuld met de opleiding die door de S.I.O.O. wordt gegeven.

Er is reden, de vraag te stellen of het misschien een verstandige daad zou zijn om een vergaande samenwerking te zoeken met de S.I.O.O.

III. BESTAANDE EN MOGELIJKE VERSCHIJNINGSVORMEN

Bestaande verschijningsvormen

De accountant treedt thans als extern organisatieadviseur op in verschillende verschijningsvormen.

De oudste vorm is de accountant die het organisatiewerk zelf verricht als onderdeel van zijn hoofdfunctie. De vraag mag gesteld worden of deze verschijningsvorm houdbaar zal blijken te zijn in de huidige maalstroom van veranderingen.

Een vrij groot aantal kantoren heeft een aparte afdeling in het accountantskantoor gecreëerd. Deze afdelingen variëren sterk in grootte, en eveneens in de omvang van hun arbeidsterrein. Er zijn nog altijd kantoren met een medewerker resp. 1e assistent die het organisatiewerk erbij doet naast zijn hoofdfunctie in de controlesfeer. Er zijn echter ook kantoren die een afdeling hebben van 5 tot 20 man, overwegend geëquipeerd met accountants en administratieve technici. Bij de meeste kantoren van middelgrote en kleinere omvang is de basis te klein om tot een redelijk geoutilleerde afdeling te komen, de drang tot arbeidsverdeling binnen het kantoor is dan ook niet groot. Er is nog in het geheel geen mogelijkheid om andere deelspecialismen van de organisatiekunde in het kantoor te integreren.

Een verdere stap, nog altijd binnen het accountantskantoor en derhalve onder

eigen naam, is het aantrekken van economen, H.T.S.'ers, arbeidsanalisten. De administratieve organisatie neemt echter in deze fase nog de belangrijkste plaats in.

Bij de volgende stap wordt de organisatie-afdeling verzelfstandigd, er kunnen samenwerkingen worden aangegaan met andere accountantskantoren met het doel de basis te verbreden zodat bekwame krachten kunnen worden aangetrokken resp. behouden. De naam van het accountantskantoor komt in deze fase niet meer in de naam van het organisatiebureau voor. De leiding van het bureau is tijdens deze fase nog geheel samengesteld uit accountants. Er ontstaat behoefte aan samenwerking met andere organisatiebureaus op verschillende gebieden.

In gesprekken met collega's is mij opgevallen dat zij overwegend hun eigen verschijningsvorm prefereren, welke deze op een bepaald moment dan ook moge zijn. Veelal wordt gezegd: we hebben geen behoefte aan een andere. Onze eigen ervaring is evenwel dat de behoefte aan een volgende fase vanzelf ontstaat, zowel door factoren van binnenuit als door invloeden buiten het bureau. De voorafgaande fase voldoet totdat de behoefte aan de volgende geleidelijk voelbaar wordt.

De vraag mag worden gesteld welke verschijningsvormen ten slotte moeten worden nagestreefd. Een stellige uitspraak op dit moment lijkt minder gewenst, omdat de evolutie nog in volle gang is.

Mogelijke verschijningsvormen

Het is mogelijk dat de accountant zich als extern organisatie-adviseur in de toekomst nog op andere wijze zal presenteren.

In de eerste plaats zou hij kunnen optreden als medewerker, venoot of directeur van een organisatiebureau dat niet voortkomt uit het accountantsberoep en daarmee geen bindingen onderhoudt. Het is ietwat verrassend dat, althans voor zover mij bekend, de Nederlandse bureaus, die niet voortgekomen zijn uit de accountantsfeer, in hun staf en in hun top geen accountants hebben opgenomen. Het is waarschijnlijk dat zij hiertoe in de toekomst wel zullen overgaan, en ik zie dit niet als een nadeel voor het accountantsberoep, mits zij lid van het N.I.v.A. kunnen blijven.

Een andere mogelijke vorm is het uitoefenen van de adviespraktijk als N.V. Andere organisatie-adviseurs gaan meer en meer hiertoe over. Ook in dit opzicht zou ik willen volstaan met het noemen van de mogelijkheid, zonder een oordeel te geven over de wenselijkheid. Een belangrijke overweging hierbij kan zijn de beroepsaansprakelijkheid. De voordelen van het geïntegreerd werken van verschillende adviseurs zijn blijkbaar zó groot dat sommige bureaus de nadelen van de collectieve aansprakelijkheid aanvaard hebben, doch trachten de materiële kant van deze aansprakelijkheid te beperken door als N.V. op te treden.

De vraag mag gesteld worden of de image van de accountant als organisatie-adviseur in de toekomst duidelijk moet gaan afwijken van die van de controlerend accountant.

Te denken valt aan dispensaties of aparte regelen voor hen die de controlerende functie abandonneren.

Moet het b.v. wel of niet mogelijk worden gemaakt dat een accountant, lid N.I.v.A. of V.A.G.A., in dienst treedt van of een maatschap aangaat met een organisatie-adviseur niet-accountant, of dat hij b.v. directeur wordt van een organisatiebureau, zelfs als dat zich in de N.V.-vorm aan het maatschappelijk verkeer presenteert? Uiteraard kan dit lid dan niet tegelijk de accountantsfunctie integraal

vervullen; er zal dus gezocht moeten worden naar een beperkende aanduiding.

Een vraag welke daarmee nauw verband houdt: is deze vorm van samenwerking toe te staan met behoud van een vorm van binding met andere leden die wel de functie van controlerend accountant vervullen? Het lijkt verstandig om deze vraag pas na kennisneming en bestudering van vele feiten en aspecten te beantwoorden.

IV. DE VERHOUDING TOT ARBEIDSGEBIED EN CLIËNT

Het arbeidsgebied van de accountant als organisatie-adviseur

Moet de accountant, in de gespecialiseerde functie van organisatie-adviseur, verder gaan dan zijn eigen vakgebied?

Om deze vraag te beantwoorden moeten wij m.i. onderscheid maken tussen diagnose en therapie. Als de kopopleiding-in-de-breedte, waarover in een vorig punt wordt gesproken, voldoende is geweest (dus b.v. de S.I.O.O.-opleiding), dan is de accountant-organisatie-adviseur voldoende deskundig om te signaleren welke hoofdproblemen er liggen op het gebied van b.v. commerciële organisatie, produktie-organisatie en personeelsbeleid.

Voor de therapie zal hij echter in vele gevallen dienen te verwijzen naar anders georiënteerde bureaus, tenzij hij over deskundigen in het eigen adviesbureau beschikt. Voor beide mogelijkheden geldt dat de cliënt ermede gediend kan zijn dat de accountant-organisatie-adviseur - mits hij voldoende op de hoogte is van de problemen en ervaring heeft in het samenwerken met andere adviseurs - als coördinator optreedt, en dat met hem de urgentievolgorde wordt opgesteld.

Nog te veel komt het voor dat een organisatie-onderzoek wordt opgedragen voor dat onderdeel van het bedrijf dat naar de mening van de directie onder de maat blijft. Nog vaker komt het voor dat de directie in contact komt met een adviseur die hem overreedt tot een opdracht in de sector waarin hij deskundig is, terwijl andere sectoren prioriteit zouden moeten hebben.

Zonder aan wie dan ook tekort te doen meen ik dat de gespecialiseerde accountant een nuttige functie kan hebben bij het bepalen van de prioriteit. Hij zal daarbij vaak tot de conclusie komen dat onderwerpen als commerciële organisatie, structuur van de leiding, personeelsbeleid en verbetering van de administratieve informatie duidelijk voorrang moeten hebben op andere facetten van het bedrijf, en dat dan ook onomwonden stellen. In dit onderdeel van zijn functie is hij de objectieve organisatie-adviseur waaraan het maatschappelijk verkeer behoefte heeft, en een machtsfactor in de strijd tegen de vele charlatans die zich op dit beroep geworpen hebben.

De verhouding tot de cliënt

Het accountantsberoep heeft met andere beroepen gemeen, dat ongevraagde dienstaanbieding in strijd wordt geacht met aanzien en waardigheid van het beroep.

Ten tijde van de vormgeving van de reglementen is aan deze pijler van ons beroep terecht grote aandacht besteed. Door een duidelijke regeling aan het begin zijn de problemen in latere jaren ten zeerste beperkt.

De ontwikkelingen in het beroep van de organisatie-adviseur scheppen voor de

accountant geen probleem in het vlak van de benadering van niet-cliënten. Ook in dit opzicht blijft de ongevraagde dienstaanbieding verboden.

Een probleem gaat evenwel ontstaan in de verhouding tussen accountant en cliënt.

In de hoofdfunctie is de accountant autonoom in het vaststellen van de omvang van zijn werkzaamheden. Hij alleen bepaalt het programma, dat nodig is om tot een verklaring te komen. Is dit programma niet volkomen, dan wordt een goedkeurende verklaring niet afgegeven.

De functie van de accountant als organisatie-adviseur is minder duidelijk. Uit hoofde van zijn opleiding is juist hij de aangewezen deskundige om de administratieve organisatie op peil te brengen en te houden. Indien het niveau van de administratieve organisatie onvoldoende is, dan kan de controle niet volkomen zijn en stelt de accountant de eis om zoveel verbeteringen aan te brengen als hij noodzakelijk acht.

De eisen van de leiding kunnen evenwel verder gaan dan de accountant ten behoeve van zijn controle van node heeft. Een actieve leiding zal streven naar een administratie die veel meer informatie geeft dan de accountant voor zijn controle nodig heeft. De leiding kan ook streven naar een optimale efficiency. In heel veel gevallen wordt echter de behoefte niet duidelijk gevoeld en zal de stoot gegeven moeten worden door anderen.

Vanzelfsprekend heeft de accountant in principe op dit arbeidsterrein een opvoedende taak, hij pleegt de leiding op de mogelijkheden te wijzen. Het aan de orde gestelde probleem is hoever de verantwoordelijkheid van de accountant zal gaan reiken. Dit is een punt waar in de praktijk een duidelijk verschil van inzicht valt te constateren. Ik beluister b.v. dat men de cliënt „niet moet lastig vallen” met nieuwe ontwikkelingen. Ik stel daar tegenover dat de cliënt er recht op heeft te worden gewezen op elke ontwikkeling die voor hem van belang is. Wij hebben een permanente opdracht bij onze cliënten, de cliënt mag derhalve verwachten dat de vaste relatie met een accountant gepaard gaat met het op peil brengen en houden van tenminste de administratieve organisatie. Indien het maatschappelijk verkeer dit initiatief van de accountant niet verwacht, zoals nog weleens gesteld wordt, dan ligt er voor de voorlichting over ons beroep een duidelijke opdracht.

Laat ons niet zeggen dat er geen probleem is. In gesprekken met collega's zijn antwoorden op deze vraag te beluisteren die variëren van: volledig verantwoordelijk tot: de cliënt moet erom vragen.

Het komt mij dus voor dat de cliënt mag verwachten dat de accountant hem onafgebroken wijst op een onvoldoende niveau van de administratieve organisatie. In het bijzonder moet gewaarschuwd worden als de administratie te weinig of te laat informatie verschaft. De calculatie moet modern zijn en passen in het commercieel beleid van de onderneming, dus niet los ervan. Dit zijn een paar wensen uit een groot aantal.

De evolutie die ons vak de afgelopen tientallen jaren heeft doorgemaakt heeft ertoe geleid dat de voorstelling, die de individuele accountant heeft van het optimale niveau van de administratieve organisatie, sterk uiteenloopt. Een afzonderlijk artikel zou gevuld kunnen worden met het opsommen van de oorzaken van het ontstaan van een zo verschillende voorstelling.

De eisen, die aan de administratieve organisatie kunnen worden gesteld, nemen in omvang en diepte voortdurend toe. De accountant heeft, het is reeds eerder

gesteld, de duidelijke plicht om zelf „bij” te blijven, en zijn inzichten op de cliënt over te brengen. Niet de cliënt moet vaststellen of zijn administratieve organisatie achter loopt, het initiatief moet van ons uitgaan.

Een voor de cliënt optimaal resultaat kan worden behaald indien de organisatie van jaar tot jaar bekeken wordt. Dit „bekijken” kan variëren van een diepgaand eerste onderzoek tot een „check” aan de hand van het gevormde organisatiedossier. Daartussen ligt een „survey” eens per (b.v.) 3 jaar.

Hierbij moeten onderwerpen aan de orde komen als:

- de administratie als informatieverschaffer;
- verdere mechanisatie;
- bezetting van administratieve afdelingen;
- wijzigingen van de opbouw en de cijfermatige uitwerking van de calculatie.

Dit is slechts een greep, ik pretendeer in het geheel niet volledig te zijn.

Het onderzoek kan leiden tot een goed geclausuleerd oordeel omtrent de stand van de administratieve organisatie. Het is te wensen dat dit oordeel meer en meer een onderdeel zal gaan vormen van de toelichting op de verrichte controlewerkzaamheden. Hier zal evenwel niet kunnen worden volstaan met de formule: gecontroleerd en akkoord bevonden, doch zal een concrete opsomming moeten worden gegeven van hetgeen onvolkomen is.