



EEN INKIJKJE IN DE NEST
ACCOUNTANTS ACADEMIE

To the nest level!



Inhoud

8

Je moet accountants
vanaf opleiding tot
pensioen blijven
binden en boeien

16

Als je een beter
mens wordt, word je
vanzelf een betere
professional

34

Hoe kan ik het beste
waarde toevoegen aan
mijn klanten?

36

Kijk op nest door
de kantoorbril



To the nest level!

To the nest level!	___5
Het nest-opleidingsprogramma in vogelvucht	___6
EY-partner/hoogleraar Peter Eimers: 'Je moet accountants vanaf opleiding tot pensioen blijven binden en boeien'	___8
'Ik zag de bijeenkomsten steeds als een cadeautje' Deelnemerservaring Lidwien Snijders	___14
nest-bestuurder Hakan Koçak: 'Als je een beter mens wordt, word je vanzelf een betere professional'	___16
'Je dwingt jezelf om naar het grotere plaatje te kijken' Deelnemerservaring Anna Fliers	___24
'Kijk zeker één keer per maand in de spiegel' Interview met hoogleraar Henri de Groot	___26
'Hoe kan ik het beste waarde toevoegen aan mijn klanten?' Deelnemerservaring Donna Turk	___34
Kijk op nest door de kantoorbril Interview met Mariska van de Luur (Head of Assurance KPMG)	___36
'We gingen <i>out of our comfortzone</i> met een <i>out-of-the-box</i> programma' Deelnemerservaring Henry Battjes	___42
'Leiderschap betekent ook: goed nadenken over jezelf' Interview met commissaris/bestuurder Tanja Nagel	___44
'Het heeft mijn leven echt veranderd' Deelnemerservaring Michelle Kroon-Bakker	___50
Emeritus hoogleraar en commissaris Leen Paape: 'Kijk verder dan je neus lang is'	___52
'De opleiding heeft kwalitatieve uitstraling die absoluut wordt waargemaakt' Deelnemerservaring Lauran Steunebrink	___58



Colofon

To the nest level! is een uitgave van
de nest accountants academie

Redactie

Nest-bestuurders Arif Dursun,
Wendy Groot en Hakan Koçak
Peter Eimers (namens de VU) en
tekstschrijver Luc Quadackers

Fotografie

Suzan Alberts, De Beeldredacteur, LHRV,
Vivre fotografie en Bart Zweers

Ontwerp en vormgeving

Vrhl Content en Creatie

Drukwerk

Okay color

© 2024 nest accountants academie

Artikelen en uitspraken in deze uitgave mogen
niet worden overgenomen zonder voorafgaande
toestemming van nest accountants academie.

Kijk voor meer informatie op
www.nestacademie.nl

To the nest level!

De opleiding die we zelf wilden volgen. Dat was ons doel toen we enkele jaren geleden begonnen met de nest accountants academie. We hadden niet durven dromen dat het zo'n groot succes zou worden. En we zijn nog maar net begonnen!

Om voor onze nesters, de (potentiële) doelgroep en andere geïnteresseerden een breed beeld te schetsen van nest, presenteren wij in deze publicatie met trots de ervaringen van de belangrijkste stakeholders. We zijn blij dat docenten, deelnemers, werkgevers en leden van onze raad van advies en curriculum-commissie bereid waren om mee te werken.

De veelzijdige verhalen in deze publicatie getuigen van de impact die de nest-opleiding kan hebben op de deelnemers, hun organisaties en de bredere maatschappij. Het is een bevestiging van de missie en visie van nest: accountants opleiden die met impact communiceren, maatschap-

pelijk betrokken zijn en de uitdagingen van hun tijd omarmen met visie en daadkracht.

Wij wensen jullie veel leesplezier en hopelijk zien we jullie terug op een van de nest-evenementen of misschien zelfs als onderdeel van ons snelgroeiende netwerk. 'To the nest level!'

Arif, Hakan en Wendy
(het nest-bestuur)



Het nest- opleidingsprogramma in vogelvlucht

Accountants spelen een cruciale rol in de maatschappij en er is grote behoefte aan accountants die begrijpen wat er in die maatschappij speelt, die ondernemerschap cultiveren en publiek leiderschap ontwikkelen. We hebben accountants nodig met visie die maatschappelijk betrokken zijn en zich uitspreken. Nu worden accountants zowel via onderwijsinstellingen als in de praktijk met name vaktechnisch opgeleid. Daarnaast ontwikkelen accountants zich vooral binnen de eigen 'kantoorbubbel'.

Echter, het landschap waarin de accountant opereert is voortdurend aan verandering onderhevig. In dit landschap, waarin langetermijn-waardecreatie en integriteit belangrijke pijlers vormen, zien we snelle ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en technologie. Dit beïnvloedt niet alleen de organisaties

waar de accountant over de vloer komt, maar ook de eigen werkomgeving van de accountant. Daarnaast vraagt de maatschappij expliciete aandacht van de accountant voor thema's als fraude en continuïteit. De verwachtingen van de accountant blijven hoog. Er wordt accountants niet alleen gevraagd of het klopt, maar ook of het deugt. Om te excelleren, mee te kunnen bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en aan de hoge verwachtingen te kunnen voldoen, is er meer nodig dan alleen vaktechniek en de 'kantoorbubbel'.

De nest accountants academie is opgezet om precies daarop in te spelen. Wij bieden voor de nieuwe generatie accountants een zorgvuldig ontwikkeld, aantrekkelijk en waardevol programma. De focus van de opleiding is *outside-in* en vindt plaats buiten de gebruikelijke 'kantoorbubbel'.



De pijlers van de nest-opleiding

Met het nest-opleidingsprogramma dragen we bij aan de ontwikkeling op het gebied van maatschappelijke veranderingen, ondernemerschap en publiek leiderschap.

We geven invulling aan deze drie pijlers door het behandelen van actuele kennis uit wetenschap, bedrijfsleven en overheid. We dagen onze deelnemers zowel geestelijk als lichamelijk uit door een combinatie van colleges, vernieuwende werkvormen en fysieke oefeningen.

Om een rimpel-effect te laten uitgroeien tot een beweging, hebben we elkaar nodig. Daarom zet de nest accountants academie ook in op het creëren van een levenslang

netwerk. De deelnemers uit een jaarlaag leren elkaar goed kennen gedurende het collegejaar. Om dit netwerk te onderhouden, maar ook om verschillende jaarlagen met elkaar te verbinden, organiseren we jaarlijks twee terugkomdagen. Deze dagen draaien om persoonlijke verbinding, intervisie en verdieping.

Spreekt dit je aan?

Wij heten je graag welkom!

Het actuele programma en ervaringen van deelnemers zijn te bekijken via deze QR-code.



“ Eimers:

Je moet accountants vanaf opleiding tot pensioen blijven binden en boeien





Tijdens de pitch-fase van het nest-idee, onder andere bij verschillende grote en kleine accountantskantoren, AFM, NBA en de Auditdienst Rijk, kregen de nest-oprichters het advies om ook het gesprek aan te gaan met een opleidingsinstituut.

Aangezien de oprichters alle drie hun RA-opleiding volgden aan de Vrije Universiteit Amsterdam, lag het voor de hand om aan te kloppen bij

Peter Eimers, directeur van de accountantsopleiding aldaar (tevens partner bij EY). Hij vond het idee meteen veelbelovend. Ook het curatorium van de opleiding was positief. *And the rest is ongoing history!*

Peter, kun je wat meer vertellen over de start van het initiatief?

‘Arif, Hakan en Wendy kwamen tijdens de pitch-fase ook bij mij op bezoek. Het ging in eerste instantie niet meteen over het aangaan van een samenwerking, maar meer om het ophalen van input over hoe ze het konden aanpakken. Toch bespraken we al gauw de voordelen van het aanhaken bij een kennisinstituut.

Je kunt als organisator dan wel het essentiële vliegwieltje zijn, maar je moet ook goede content kunnen waarborgen. Een

opleiding moet blijvend worden gevoed. Het is goed om als nest te kunnen aangeven dat je zorgt voor een goede inbedding van kwalitatief goed onderwijs. Uiteindelijk was het idee om het

‘nest organiseert de opleiding in co-creatie met de VU’

samen met de Vrije Universiteit te organiseren. Wij herbergen veel expertises, ook buiten de accountancy, bijvoorbeeld op het gebied van macro-economie en change management. We hebben toen voor een vernieuwende vorm gekozen: nest organiseert de opleiding, in co-creatie met de VU. Wij geven input, maar zijn niet eindverantwoordelijk. Het raakt uiteraard wel aan onze zorgplicht dat de opleiding kwalitatief van hoog niveau is.'

Waarom wilde jij daar als VU-hoogleraar aan meewerken?

'De accountantsopleiding is onderdeel van *executive education*. Wij leiden op tot registeraccountants, maar wij verzorgen ook het ervaringsonderwijs in het kader van een leven lang leren, een filosofie die wij cruciaal vinden. Dus we willen accountants vanaf het afronden van hun opleiding tot aan hun pensioen blijven binden en boeien. En die periode duurt straks misschien toch al gauw een jaar of 45. De VU heeft dus ook belang bij een opleiding als nest, en gelooft daarin.'

Ontbraken de opleidingsmogelijkheden die nest biedt dan in de accountantsopleiding en in de permanente educatie?

'Daar zat wel een gat, zeker ook vanwege het feit dat nest zich richt op een jongere doelgroep van toekomstige leiders die hun eigen manier van leidinggeven willen ontwikkelen. Het vernieuwende aspect van het nest-initiatief is dat de opleiding vanuit het professionele veld is ontstaan, het is geen bedacht programma vanuit een universiteit. En zij blijven dat ook zelf aanjagen. Dat spreekt mij zeer aan. Ik word al wat ouder en zie mijn rol steeds meer als het helpen van de jongere generatie om de eigen weg te vinden in het



professionele leven. Daar kan ik als opleider aan bijdragen, maar ze moeten het wel zelf doen. Ik hou niet van opleiders die wel eens even uitleggen hoe ze zelf zijn opgeleid en dat dat in de toekomst op dezelfde wijze moet blijven gebeuren. Dat werkt niet meer. Ik geloof in deze generatie die zelf de handschoen oppakt.'

Waarom werkt de oude aanpak niet meer in de huidige tijd?

'Je ziet duidelijk dat de huidige generatie jonge accountants andere keuzes wil maken dan de lichten van enkele decennia geleden.

Ze zeggen nu ook vaak sneller dat ze buiten een accountantskan-

toor willen werken. Iedereen worstelt met de regeldruk, er moet van alles en daar moet



'Je moet als accountant altijd bedenken wie je bent en waar je voor staat'

je je weg in vinden als professional. Ik zie jonge mensen daarmee puzzelen en probeer ze te prikkelen en uit te dagen om eigen keuzes te maken.

Dat doe ik zowel bij EY, binnen

de Vrije Universiteit en elders. Mijn doel is om jonge professionals te laten nadenken en zelf te handelen. De sleutelwoorden daarbij zijn wat mij betreft aandacht en autonomie. Die manier van contact wordt zeer op prijs gesteld, is mijn ervaring.'

Leidt dat tot het verkleinen van het arbeidsmarktprobleem?

'Dat is lastig te meten. Ik geloof wel dat wij als opleiders de entree naar het beroep beter kunnen faciliteren. Het aantrekkelijker aanbieden van onderwijs in combinatie met de praktijk leidt er waarschijnlijk toe dat meer jonge professionals het leuk gaan

vinden en langer in het beroep zullen blijven.

Maar het is goed als mensen in staat worden gesteld om duidelijke en eerlijke beslissingen te nemen, ook als dat betekent dat ze niet in het beroep van controlerend accountant willen blijven. Dat kan natuurlijk best confronterend zijn. Je moet als accountant

'Je moet als organisator ook goede content kunnen waarborgen'

altijd bedenken wie je bent en waar je voor staat, anders kom je op een gegeven moment *sowieso* niet meer verder binnen een accountantskantoor. Wie ben ik, waar sta ik voor, waar ben ik goed in, ben ik een generalist of een specialist, wat geeft me energie? Dat soort vragen komt vaak een beetje in de verdrukking door de hectiek in de praktijk.'

En het concreet nadenken daarover past niet binnen de kantoorprogramma's?

'Kantoren bieden uiteraard ook programma's aan voor de ontwikkeling van managers, maar het ontwapenende van nest is dat het niet op kantooniveau gebeurt. Er wordt niet gestuurd van bovenaf. Bij nest kun je in een andere omgeving meer afstand nemen en zaken meer laten bezinken. Kantoren vinden dat best spannend, omdat er ook wel vertrouwelijke zaken aan bod zouden kunnen komen. Daar moet je afspraken over maken en dat gebeurt ook. Het gaat echter niet om die geheimen, het gaat veel meer om de

deelnemers als professional. Wat zit er in hun hoofd en wat komt er uit hun handen? Ze wisselen inspiratie uit.'

Wat is jouw meest bijzondere ervaring met nest, tot op heden?

'Dat is denk ik de kunst van het loslaten. Tijdens het nadenken over het nest-programma had ik uiteraard een idee over hoe ik het zou aanpakken. Wendy, Arif en Hakan gaven echter duidelijk aan dat ze het op hun eigen manier willen doen. Het was een signaal dat ik het kon, en moest, loslaten, als oudere generatie. Uiteraard ben ik wel beschikbaar voor advies voor bijsturing. Ik vond het heel gaaf om ze mee op gang te helpen en dat ze zelf gewoon doorpakken. Mijn rol is dus beperkt. Wel maak ik onderdeel uit van de curriculumcommissie, samen met Marlies de Vries en Lidwien Sniijders (oud-deelnemer). Wij nemen periodiek het programma door en denken na over welke personen binnen de universiteit kunnen bijdragen aan de geselecteerde thema's. Ik zorg dan voor de contacten.'

Je bent zelf ook druk bezig met een andere aanpak van de opleiding, waarbij de theoretische en praktische component beter worden geïntegreerd. Zie je nog raakvlakken in het opzetten van zo'n opleiding?

'De overeenkomst zit vooral in het feit dat je gewoon aan de gang moet gaan. De *good practices* komen uit de praktijk. Je moet ook accepteren dat niet alles meteen perfect hoeft te zijn, als je de vonk maar door kunt geven en mensen ziet stralen en inspiratie opdoen. Dat hoeft echt altijd door middel van kennis stampen of



“

Snijders:

Ik zag de
bijeenkomsten
steeds als een
cadeautje



**Lidwien Snijders, deelnemer eerste lichting,
werkt als director bij Deloitte en is tevens lid
van de curriculumcommissie van nest**

'Ik dacht eigenlijk helemaal niet meer na over een opleiding buiten mijn eigen organisatie, maar ik werd toch genomineerd voor deelname. En ik vond het een fantastische ervaring! Als controlerend accountant ben je lekker veel bezig met je opdrachten, terwijl het tegelijkertijd belangrijk is om te blijven uitzoomen en te reflecteren op brede maatschappelijke en persoonlijke ontwikkelingen. Het was gaaf om dat bij nest uitgebreid te kunnen doen, samen met een groep ambitieuze jonge accountants. Voor mij is vooral het netwerk dat er ontstaat een belangrijke reden om nest aan te bevelen. Je ontmoet ambitieuze mensen uit de hele sector en die blijf je tijdens je hele carrière waarschijnlijk tegenkomen. Dat heeft me enorm geïnspireerd, in combinatie met een onderwijsprogramma waarin docenten die niet in de accountantssector werkzaam zijn je meenemen in allerlei *outside-in*-perspectieven. Ik zag de bijeenkomsten steeds als een cadeautje, met als wijze les: zorg ervoor dat hoe drukker je het hebt, hoe meer tijd je inbouwt voor reflectie. Dat leidt tot onverwachte



Bestuurder Hakan Koçak over
nest accountants academie

Als je een beter mens wordt, word je vanzelf een betere professional





Dit voorjaar leverde de nest accountants academie de tweede lichting deelnemers af. De teller staat inmiddels op 48 enthousiaste nesters. Ook stakeholders zijn positief. In dit interview, dat tevens in het NBA-ledenblad *Accountant* verscheen, bespreekt Hakan verleden, heden en toekomst van het nest-initiatief.

Alles bespreekbaar op een luchtige manier

Hakan Koçak (senior manager Digital Trust bij PwC) is een van de *founding fathers* van nest, naast Arif Dursun en *founding mother* Wendy Groot. Als oprichters van de *Busy*

Season Talks (BST) zijn zij geen onbekenden in de Nederlandse accountantsscene.

Koçak: 'We hadden tijdens de pandemie al snel enkele honderden deelnemers per BST-aflevering. Iedere dinsdagavond, twee uur lang praten met accountants en interessante gasten vanuit allerlei vakgebieden en invalshoeken, steeds met de accountantscontrole als rode draad. Wij merkten dat het leerzaam en inspirerend is om in gesprek te gaan met mensen van buiten de eigen organisatie.'

De wieg van nest

Dat smaakte dus naar meer voor de BST-oprichters. Ze misten zelf essentiële zaken in het opleiden van aankomende leidinggevers in de accountancy en filosofeerden daar samen regelmatig over verder, ook in hun vrije tijd.

Koçak: 'Universiteiten richten zich vooral op het ontwikkelen van goede vakinhoudelijke accountants en minder op *soft*

skills. Wij zijn nagegaan waarin wij ons zelf verder zouden willen ontwikkelen en we besloten een opleiding te bouwen die we zelf graag zouden willen volgen. De gewenste ingrediënten hebben we geformuleerd als drie pijlers, die ook de basis vormen van nest: maatschappelijke focus, ondernemerschap, en persoonlijk en publiek leiderschap. Die elementen worden naar onze mening onvoldoende geïntegreerd aangeboden aan accountants vanaf het managersniveau.'

Maar kantoren hebben zelf toch ook veel aandacht voor leiderschap?

'De grotere kantoren hebben uiteraard uitgebreide opleidings- en leiderschapsprogramma's waarin veel wordt geïnvesteerd. We observeren echter dat die programma's zich vooral richten op persoonlijk leiderschap. Wij starten *outside-in* met maatschappelijke ontwikkelingen en bieden onze deelnemers een veilige kantooroverstijgende omgeving, waarin deelnemers hun visie kunnen ontwikkelen. Hiermee investeren we bewust vroegtijdig in bestuurlijke competenties die snel relevant worden als een accountant verantwoordelijkheden krijgt buiten de eigen opdrachtteams.'

'De keuze om het beroep te verlaten hangt vaak samen met een tijdelijke dip'

Wat voegt jullie opleiding toe?

'Het is belangrijk voor accountants om te weten wat er gebeurt in de maatschappij. Welke actuele kwesties spelen er? En hoe moet je je daartoe verhouden als accountant? Maar ook: hoe toon je ondernemerschap? Want je moet uiteindelijk eigenaarschap ontwikkelen als professional en goed nadenken over hoe jij waarde

kunt toevoegen. Daarnaast zijn het beroep en de kantoren aan continue verandering onderhevig, maar accountants zijn geen *change-managers*. Hoe krijg je accountants zo ver om gedragsverandering te realiseren? Het is tevens belangrijk om goed te weten wie je eigenlijk bent als professional, wat je drijfveren zijn en hoe je je gedraagt in allerlei omstandigheden. Dat zijn allemaal aspecten die niet aan bod komen in de accountantsopleiding en die al gauw ondersneeuwen in de waan van de dag.'

Hoe pakken jullie dat aan?

'De gedachte was, en is, om een kleine groep managers en senior managers, afkomstig vanuit het hele accountantsveld, tien keer een werkdag weg te halen uit hun kantoorbubbel. Tijdens deze dagen worden ze meegenomen in de wereld van niet-accountants.

Daarbij kun je denken aan economen en biologen, maar bijvoorbeeld ook aan experts met een achtergrond als trendwatcher of in het theater. Hoe

**'Belangrijke zaken
sneeuwen al gauw
onder in de waan
van de dag'**

kijken zij naar de wereld? En hoe kijken zij vanuit die invalshoek naar de accountantscontrole? Daarmee gaan we intensief en interactief aan de slag. Het grootste deel van de opleiding richt zich op wat er speelt in de buitenwereld en wij halen dus inzichten van buiten naar binnen. Het zijn zaken waarover accountants meestal nog weinig hebben nagedacht, of waar ze nu -door hun ruimere ervaring- misschien meer mee kunnen, en moeten, dan op jongere leeftijd. Wij zorgen voor een afwisselende omgeving op mooie locaties, met -heel belangrijk!- lekker eten. Als je lekker eet ben je gewoon gezelliger en in een inspirerende omgeving met een goedgevulde maag neem je ook makkelijker kennis op en zet je extra

stappen om actief deel te nemen. Deelnemers voelen zich bij ons ook vrijer om zich uit te spreken, omdat ze niet in hun reguliere omgeving zitten en we met elkaar afspreken om vertrouwelijk om te gaan met de gesprekken.'

Jullie opleiding probeert ook aan te sluiten op de hoge maatschappelijke verwachtingen van de accountant die op dit moment leven?

'Dat is helemaal waar en blijkt uit onze slogan: 'uitgesproken en maatschappelijk betrokken'. Een accountant moet een mening hebben, bijvoorbeeld over hoe een accountant moet omgaan met ondernemingen die te maken hebben met oorlog of over wat de accountantsrol is tijdens een pandemie. Dat is de basisgedachte. Een accountant is er uiteindelijk voor de maatschappij en dan moet je daar ook dicht bovenop zitten. Als we erin slagen om toekomstige leiders te voeden met bijzondere inzichten en zo een vruchtbare bodem creëren om toegevoegde waarde te leveren, dan worden ze ook betere leiders. Leiders komen ook wel vanzelf bovendrijven, maar die leiders ontwikkelen vaak pas hun *outside-in-blik* als ze bestuurder worden. Wij willen dat in een eerder stadium stimuleren. Dat is het hart van nest.'

Waarom zit deze materie niet meer in de reguliere RA-opleiding?

'Het is al lastig genoeg om in vijf jaar tijd inhoudelijk goed geschoolde accountants op te leiden. Het is dus niet onlogisch dat de focus daarbij ligt op vaktechniek. Bovendien is onze opleiding relevanter voor accountants die wat verder zijn gevorderd in hun carrière. Dat sluit ook goed aan op het denken in termen van een leven lang leren.'

“

HET IS LEERZAAM
EN INSPIREREND OM
IN GESPREK TE GAAN
MET MENSEN VAN
BUITEN DE EIGEN
ORGANISATIE

Hakan Koçak



Waarom is dat belangrijk?

'Een klant verwacht niet alleen een oordeel over de betrouwbaarheid van (financiële) informatie, maar ook dat hun accountant een goede discussie kan voeren over wat er speelt in de maatschappij en wat de risico's zijn die mogelijk de organisatie en de verantwoordiging raken. De afgelopen jaren waren kantoren vooral gericht op kwaliteit, compliance en dossiervorming, waardoor de nieuwe generatie accountants noodgedwongen minder aandacht heeft gehad voor communicatie, ondernemerschap en maatschappij.

Je kunt echter een betere accountant zijn als je weet wat er speelt in de maatschappij

en wat de effecten

daarvan zijn. Als je richting director doorgroeit moet

'Als je lekker eet ben je gewoon gezelliger'

je bovendien gaan nadenken over wat je eigenlijk wilt, wat voor soort accountant je wilt zijn. Dat hangt samen met je drijfveren, waar je goed in bent en wat je interessant vindt. Met nest willen wij voldoende informatie bieden om hierin weloverwogen keuzes te maken. Deelnemers denken door nest hopelijk ook beter na over wat ze *niet* willen. Helaas leven we in een tijd waarin veel accountants vertrekken uit de accountancy. Het is natuurlijk goed om wat anders te gaan doen als het werk niet bij je past. Volgens ons hangt de keuze om het beroep te verlaten echter vaak samen met een tijdelijke dip. Als men tijdens zo'n periode een goed aanbod krijgt dan zijn dat wezenlijke ingrediënten om te vertrekken. Zo verliezen we volgens ons te veel talent. Dat is onnodig. Het is een van onze doelen om elkaar werkzaam te houden in de accountancy-sector. Ook daarvoor zijn de gesprekken in onze veilige en diverse omgeving nuttig.'



Hoe zie je de toekomst van nest?

'We gaan nu naar het derde jaar en we krijgen veel verzoeken van mensen die ook willen meedoen. De kantoren waar nesters werkzaam zijn geven aan dat ze enthousiaste reacties zien en dat deelnemers nieuwe initiatieven in gang zetten en duidelijke carrièrekeuzes maken binnen hun organisatie. Het reflecteren tijdens de nest-opleiding heeft dus blijkbaar resultaat. De leergang klopt nu voor het grootste deel. We willen echter ook iets doen met de hele groep, met de oud-deelnemers en huidige deelnemers samen. Daarvoor gaan we jaarlijks themagerichte terugkomdagen organiseren. Zo willen we van nest meer maken dan alleen een opleiding. We willen echt een blijvend netwerk worden.'

Wat drijft jou persoonlijk om dit te doen?

'Ik ben nogal onrustig van aard, ik wil bezig zijn, mezelf nuttig maken. Ik wil graag mensen helpen om goede keuzes te maken en zichzelf te profileren. En ik hou ervan om op een creatieve manier iets te bouwen. Als ik andere mensen daarmee kan helpen dan slaap ik daar goed van. Het is heel speciaal dat we van organisaties het vertrouwen krijgen om talenten uit de accountancy-sector verder op te leiden. Zo kan ik bijdragen aan het geluk van anderen. Ik wil graag een familiegevoel creëren, ook met nest. Dat is eigenlijk het belangrijkste, ook voor mijn medebestuurders. We hopen dat je met de opleiding een beter mens kunt worden en dan

“

Anna Fliers:

Je dwingt
jezelf om
naar het
grotere
plaatje te
kijken door
er expliciet
de tijd voor
te nemen





Anna Fliers, deelnemer tweede lichting, werkt als senior manager bij BDO

'Het mooie aan de nest-opleiding is om buiten je eigen organisatie bezig te zijn met de maatschappelijke functie van de accountant. Met name het concept *doen* is cruciaal: je dwingt jezelf om naar het grotere plaatje te kijken door er expliciet de tijd voor te nemen. Door jezelf open te stellen is de leercurve al snel hoog. Dit is ook mijn grootste leerpunt geweest: neem de tijd om andere interesses te ontdekken en kennis te nemen van onderwerpen en ontwikkelingen waar je normaal gesproken niet zo gauw mee in aanraking komt. Ik vond het vooral interessant om met *stakeholders* in gesprek te gaan over waar de verwachtingen en behoeftes met betrekking tot de accountant liggen. Ik heb geleerd dat we hier nog proactiever mee aan de slag mogen gaan. Het is daarbij belangrijk om goed na te denken over onze basale rol ten opzichte van het maatschappelijk verkeer. Daar kunnen we nog wel stappen zetten, bijvoorbeeld op het gebied van het informeren van commissarissen over recente ontwikkelingen waar ondernemers en bestuurders mee worstelen. Wat missen commissarissen nog in de dienstverlening van accountants? Door nest is het plan ontstaan om dit aspect verder vorm te gaan geven aan de hand van stakeholdersessies. Alleen dat is al een mooi



HENRI DE GROOT

HOOGLERAAR REGIO
ECONOMISCHE DYN



Interview met
Henri de Groot

Kijk zeker één keer per maand in de spiegel



'Je moet mensen steeds weer met belangrijke dilemma's confronteren en daarover het schurende gesprek aangaan. Als je puur naar de accountantstaak kijkt, dan kun je betogen dat een accountantscontrole goed is als alle regeltjes zijn gevolgd, maar dat is naar mijn beleving onvoldoende. Dat spanningsveld leidt tot pittige, maar belangrijke discussies. Bij nest zijn jonge accountants opgestaan die uit zorg voor de stand van de beroepsgroep dingen anders willen aanpakken. Hun ambitie drijft mij ook persoonlijk om hieraan een bijdrage te leveren.'

Aldus Henri de Groot, docent bij nest accountants academie. De Groot is hoogleraar Regionaal Economische Dynamiek aan de Vrije Universiteit

Amsterdam en was tot 1 april 2024 Kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER). Hoe kijkt hij als macro-econoom en relatieve buitenstaander aan tegen de hedendaagse accountancy? En vooral: hoe kun, en moet, je als (jonge) accountant de buitenwereld naar binnen halen?

'Bij nest zijn jonge accountants opgestaan die dingen anders willen aanpakken'

Macro-economen zijn ook boekhouders

De Groot wordt sterk gedreven door het nadenken over grote maatschappelijke vraagstukken. Hij is als macro-econoom geschoold in de algemeen evenwichtstraditie en de dynamiek van het kapitalisme. De Groot ziet daarbinnen het grote belang van instituties voor economische ontwikkelingen, waarin ook de accountancy een wezenlijke plek inneemt.

'Het is cruciaal om als macro-econoom de "boekhouding" van je modellen op orde te hebben. Dat is de kracht van de algemeen evenwichtsanalyses. Het moet een consistent verhaal

zijn. Daar kruisen zich de werelden van de macro-econoom en de accountant en ik zeg dan ook altijd met een knipoog dat macro-economen ook boekhouders zijn. De beroepsgroep van accountants zou zichzelf als een essentiële institutie in ons kapitalistisch stelsel moeten beschouwen. Volgens mij zien accountants echter nog steeds het dienen van het bedrijf als primair doel, terwijl de beroepsgroep de maatschappij moet dienen. En dat is niet hetzelfde.'

Winst is niet het enige dat telt

Hierbij legt De Groot graag een link naar de 'Friedman-doctrine', het adagium dat een onderneming maar voor één ding op aarde is en dat is winst maken ('the social responsibility of business is to increase its profits'). De implicatie daarvan is dat ook de meeste accountants vinden dat ze bedrijven vanuit die gedachte moeten dienen.

'Hoe kun, en moet, je als accountant de buitenwereld naar binnen halen?'

'Als je in Friedman gelooft dan bestaat er geen onderscheid tussen het private en het maatschappelijke. En in een perfecte wereld zonder marktfalen is het adagium van Friedman inderdaad voldoende. In dat geval

optimaliseert winstmaximalisatie namelijk ook de maatschappelijke welvaart. Maar de wereld is niet perfect, er bestaan overal marktimperfecties, waardoor het streven naar winstmaximalisatie juist tot grote verstoringen kan leiden in het systeem. Hierbij kun je denken aan onbedoelde externe effecten die bedrijven veroorzaken, bijvoorbeeld op het gebied van milieu, en die niet tot uitdrukking komen in de prijzen en in de boekhouding, maar die wel een forse impact hebben op de maatschappelijke welvaart. Het

'Ik zeg altijd met een knipoog dat macro-economen ook boekhouders zijn'



goed kanaliseren van die effecten is een zoektocht, waarin ook jaarverslagen en de accountantscontrole die daarop plaatsvindt een belangrijke rol innemen.

Als macro-econoom kun je daaraan toevoegen dat winst niet het enige belangrijke is in het leven. En sterker nog: als je naar winst kijkt als ultieme driver die de welvaart maximaliseert, dan weet je als algemeen econoom dat die gedachte echt niet klopt. Algemene economie wordt juist interessant als markten falen. En dan is er ook een rol voor overheden om te interveniëren in het proces.'

Beroepsgroep moet van onbesproken gedrag zijn

Lange tijd werd de regulering van de accountantstaak door de beroepsgroep zelf ingevuld. Inmiddels heeft de overheid een grotere vinger in de pap gekregen, onder andere door het instellen van strikter extern toezicht. Toch vindt De Groot dat het nog te vaak voorkomt dat accountants en consultants geitenpaadjes zoeken om net binnen de kaders van de wet te manoeuvreren, met de bedoeling om de wetgeving te omzeilen en de private winst groter te maken. Om nog maar te zwijgen over de schandalen die plaatsvinden.

'Sommigen beweren dat het toch vooral uitzonderingen zijn die in het nieuws komen, maar die zijn juist zo bepalend en ondermijnend voor het vertrouwen in instituties. Het vertrouwen in instituties is cruciaal voor het goed functioneren van ons

systeem. We kennen allemaal het gezegde "vertrouwen komt te voet en gaat te paard". Een klein schandaal zorgt ervoor dat je collectief meteen weer vele stappen achteruitzet. Dat moeten we elkaar niet aan willen doen. Je moet als beroepsgroep alles doen om van onbesproken gedrag te zijn, maar ik vrees dat de sector dat nog te weinig oppakt. Het is daarom belangrijk om het gesprek voortdurend te blijven aangaan.'

Kijk één keer per maand in de spiegel!

Adam Smith, de grondlegger van de moderne economie, werd beroemd met zijn magnum opus *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Dat boek gaat over de drijfveren van de mens en is voor De Groot een grote inspiratiebron.

'Ik blijf het betekenisvol vinden om te beseffen dat Smith van origine een moraalfilosoof was. Hij is econoom geworden vanuit een vakgebied waarin hij doordrongen was van het belang van het "willen deugen". Daar ben ik het mee eens. Wij moeten elkaar het belang van moraliteit voorhouden in ons dagelijks werk. En als accountant moet je ook zeker één keer per maand goed in de spiegel kijken. En je moet je daarbij niet alleen afvragen of je wat je doet goed kunt uitleggen aan de opdrachtgevers, maar ook of je het kunt uitleggen aan de maatschappij. Dat wens ik iedere accountant toe als terugkerende oefening.'

Relatie tot het grotere maatschappelijke geheel

Dat is precies wat De Groot ook bij nest probeert te doen. Hij probeert mensen mee te nemen naar het punt waar maatschappij en bedrijf elkaar ontmoeten en te onderzoeken waar dat wringt. Hij bespreekt bijvoorbeeld het belang van instituties voor het tegengaan van marktfalen en haakt onder andere in op actuele

voorbeelden vanuit het Centraal Planbureau of uit de Miljoenennota. Steeds met als doel het bieden van maatschappelijke context voor het werk van de accountant.

‘Ik vind het van belang dat mensen zich bij hun beroepsuitoefening bewust zijn van het maatschappelijke systeem waarbinnen het bedrijf opereert waarover een jaarverslag verschijnt. Ik probeer mensen aan te sporen om daar kennis van te nemen, omdat dat voor een goede jaarverslaggeving essentieel is. Je moet altijd de relatie tot het grotere maatschappelijke geheel proberen te zoeken. Neem de Shell-casus en de gerechtelijke uitspraak over de verregaande verantwoordelijkheid voor de impact op de maatschappij van hun individuele bedrijfsvoering. Waarom worden andere bedrijven niet op vergelijkbare wijze aangesproken? Dat is lastig uit te leggen, maar toch is de uitspraak betekenisvol.

Vervolgens komt de vraag op wat de rol van de accountant is om dat soort zaken zichtbaar te maken. Dit is waar het in de kern om draait volgens mij.

‘Het streven naar winstmaximalisatie kan leiden tot grote verstoringen in het systeem’

ESG-rapportages zijn voor ondernemingen een manier om bredere verantwoording af te leggen aan de maatschappij over wat ze doen. En dat het niet alleen gaat om winst. Daar zie ik de accountantssector mee worstelen. Hoe zorg je dat de bredere impact die een bedrijf heeft ook in het jaarverslag tot uiting komt, zodat je als beroepsgroep de maatschappij van informatie voorziet die nodig is om het economisch verkeer in goede banen te leiden? Ik beseft dat ik daarmee de lat heel hoog leg, maar ik ben ervan overtuigd dat dit een cruciaal gebied is waaraan de accountant een bijdrage kan leveren.’



Tegenstellingen bespreekbaar maken

Het spanningsveld dat De Groot schetst blijkt regelmatig uit zowel media, academisch onderzoek als wandelgangen: accountants doen soms in het belang van het behoud van de klant toch dingen die niet helemaal goed voelen. Dat soort zaken komt zeker aan bod tijdens de nest-bijeenkomsten.

‘Dat vinden de deelnemers heel spannend en het geeft aanleiding tot veel discussie. En dat is exact waarop ik hoop. Daarom is nest ook zo mooi. Het is heel fijn dat iedere keer deze gesprekken weer zo organisch op gang komen in een veilige omgeving. Het stemt me hoopvol als ik de bereidheid en *eagerness* van jonge mensen zie om dit gesprek aan te gaan. Met de ambitie van nest om leiders van de toekomst op te leiden moet precies dit soort gesprekken worden gevoerd. En dan gaat het niet per se om

wie er gelijk heeft, maar om het bespreekbaar maken van deze tegenstellingen en dilemma's. De vanzelfsprekendheid waarmee dingen in het verleden gebeurden moeten ter discussie worden gesteld. Ons economische systeem is te veel gericht geraakt op het maximaliseren van economische groei, waaronder andere waarden van een sociaal-inclusieve en duurzame samenleving zijn gaan lijden. We zijn doorgeschoten in het materiële. Dat is nu aan het veranderen en ook de accountantssector moet daarin mee.'

**'Vertrouwen
komt te voet
en gaat te
paard'**

Leven lang ontwikkelen als smeerolie

De Groot voert dit soort gesprekken met vwo-leerlingen en bachelor-, master-, en post-graduate studenten. Hij is ervan overtuigd dat we een leven lang ontwikkelen structureler moeten verankeren in onze samenleving.

'Als SER hebben we tot aan de kabinetsformatietafel aan toe een indringende oproep gedaan tot verankering. Daar moeten we als samenleving meer naartoe. De samenleving blijft veranderen en we moeten ons blijven aanpassen. We moeten af van het idee dat je de universiteit verlaat met een diploma en dat je dan klaar bent. Dan begint het pas! Programma's als nest zijn voor mij een schoolvoorbeeld van hoe we concreet handen en voeten kunnen geven aan de ambitie om eeuwig student te blijven. Het is belangrijk om dat uit te stralen. We staan voor enkele grote transities waarin je iedereen wilt meenemen en waarvoor je iedereen wilt equiperen. Leven lang ontwikkelen is de smeerolie die je nodig hebt om de samenleving op een soepele manier voortdurend te



DONNA TURK

SENIOR MANAGER BIJ PWC

Donna Turk, deelnemer tweede lichting, ten tijde van de opleiding werkzaam als senior manager bij PwC

'Eerlijk gezegd was ik nooit heel actief bezig met het bijhouden van alle ontwikkelingen binnen het beroep. Ik kijk wel op Accountant.nl en je krijgt uiteraard ook het nodige mee vanuit de eigen organisatie. Maar de nest-trainingen hebben me veel meer aan het denken gezet over het beroep en over mijn eigen rol als accountant. Hoe kan ik het beste waarde toevoegen aan mijn klanten? Wat vinden de verschillende stakeholders belangrijk? Waar gaan we naartoe met ons beroep? En vooral ook: hoe kan ik daar zelf aan bijdragen? De nest-bijeenkomsten hebben mij ook veel geleerd op het gebied van *soft skills* en leiderschap. We hebben een uitvoerige drijfverenanalyse gedaan. Ik kwam erachter dat ik vooral handel vanuit sociale en intellectuele drijfveren en heb beter leren begrijpen hoe je constructief kunt omgaan met mensen die andere drijfveren hebben. Dat is belangrijk, omdat je als leidinggevende een divers team moet kunnen aansturen om het gewenste resultaat te bereiken. De opleiding heeft me hiermee goede handvatten gegeven om verder



“

Donna Turk:

Hoe kan ik het
beste waarde
toevoegen aan
mijn klanten?



MARISKA VAN DE LUUR

HEAD OF ASSURANCE



Enkele vragen aan
Mariska van de Luur

Kijk op nest door de kantoorbril



Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van nest, ten opzichte van de reguliere RA-opleiding en interne kantooropleidingen?

‘Een belangrijk aspect is dat het initiatief vanuit de doelgroep zelf komt. Dat leidt tot enthousiasme en energie en dat zorgt voor aantrekkingskracht. Ik vind het ook belangrijk dat het een overkoepelende opleiding is, die niet per kantoor of organisatie is georganiseerd. Daardoor krijg je een breed platform als uitdrager van het accountantsberoep. Dat kun je moeilijk vanuit een individueel kantoor realiseren. De nest-bestuurders hebben een *drive* om de deelnemers met allerlei verschillende stakeholders in gesprek te laten gaan. Ze zijn steeds bewust op zoek naar het vergroten van het kritisch gehalte van de gespreksinhoud en dragen zo bij aan het noodzakelijke uitdagen van de beroepsgroep. De manier waarop ze dat doen leidt echt tot toegevoegde waarde.’

Waarom is dat voor individuele kantoren lastig te realiseren?

‘Omdat een cursus op kantoor wordt gegeven vanuit de behoeften en werkwijzen van het eigen kantoor. Dat is natuurlijk belangrijk, maar de vraag is in hoeverre het geleerde ook in breder perspectief relevant is. Hoe vertaal je dat door? Je kunt met een kantoor-aanpak niet echt bij de burens kijken, maar misschien is er bij de burens nog wel iets dat kan helpen om het beter te doen.’

Door de overkoepelende aanpak van nest wordt dat beter mogelijk. Het trekt ook een bepaald type mensen aan. De nest academie gaat nu naar de derde jaarlaag van pioniers, ondernemers en *outspoken persons*. Die heb je natuurlijk ook binnen de kantoren, en die heb je daar ook nodig, maar het is fijn als die personen zich ook in een wat vrijere omgeving kunnen uiten.'

'Je kunt met een kantoor aanpak niet echt bij de burens kijken'

Miste je iets dergelijks in de praktijk?

'Je ziet de laatste jaren, ook binnen onze eigen organisatie, *young boards* ontstaan op diverse gebieden, waarin jonge mensen praten over belangrijke kwesties en ontwikkelingen en ook het gesprek aangaan met het bestuur. Buiten de organisatie de dialoog opzoeken was echter minder aan de orde. Kantoren bereiken de buitenwereld toch vaak door middel van vaktechniek en kennis-leiderschap. Ik vind het fijn dat nest in dat gat is gesprongen, vanuit een gevoelde wens binnen de groep van jonge accountants.'

Hoe komt de aanpak van nest tegemoet aan de uitdagingen waarmee de sector te maken heeft?

'Het is een gegeven dat je mensen makkelijker bereikt via *peers* dan via de bestaande hiërarchie. Vanuit de hiërarchie kun je wel dialoog creëren, maar aan de lunchtafel en binnen subgroepen die tegen dezelfde dilemma's aanlopen krijg je toch een ander soort interactie die zorgt voor een waardevolle aanvulling. Het feit dat nest kantooroverstijgend is maakt duidelijker -en laat je beter "voelen"- welke vraagstukken spelen binnen de sector en binnen organisaties. Dat kan een organisatie als nest in aanvulling doen op wat ik als bestuurder kan realiseren. Bovendien wordt

geaccepteerd dat nest echt de sector wil verbeteren. Het kan ze niet worden “verweten” dat ze het alleen doen voor de eigen organisatie. Zij puzzelen samen met de docenten en deelnemers aan het oplossen van belangrijke vraagstukken. Door hun vrije aanpak zoeken ze wat makkelijker de randen van de dialoog op. Zo komen ook zaken die vaak ongezegd blijven aan bod. Dat is belangrijk.’

Heb jij een gevoel bij de verandering die de nest-opleiding mogelijk teweegbrengt bij deelnemers?

‘Het grote verschil met onze eigen leiderschapsprogramma’s is dat bij nest nog nadrukkelijker een uitdaging tot ondernemerschap wordt neergelegd. Ze worden duidelijk geconfronteerd met het besef dat het begint bij jezelf: waar wil je dingen veranderen en hoe kun je dat aanpakken? Bij onze programma’s gaat de uitdaging vooral uit naar het werken binnen de eigen teams, het werken bij KPMG en bij de klanten die je bedient. Bij nest zie je dat het gericht is op zowel het individu als op de hele sector, er worden twee verschillende invalshoeken gecombineerd. We zien bij de mensen die nest hebben gevolgd dat ze een bredere blik krijgen op de wereld, op wat van buiten naar binnen gaande is. Ze leren actiever te participeren in discussies en worden minder afwachtend ten opzichte van wat er in de sector gebeurt. Ze proberen meer proactief te begrijpen welke rol je daarin speelt en welke positie je wilt innemen als individuele accountant. We leggen bij deze mensen uiteraard de uitdaging neer om de zaken die zijn geleerd, en die voor onze organisatie ook breder van belang kunnen zijn, toe te passen en niet te schromen om daarover bij ons aan te kloppen.’

**‘Ik vind het
fijn dat nest
in dat gat is
gesprongen’**

“

‘HET MOOISTE
VIND IK DE
LIEFDE VOOR HET
ACCOUNTANTSVAK DIE
DE HELE OPLEIDING
UITSTRAALT’

Mariska van de Luur

Is het voor iedereen goed om een dergelijke leergang te volgen?

'Het uitzoeken van maatschappelijk relevante problemen in een breed-samengestelde groep maakt je een geestelijk rijkere accountant. Ik gun mensen dat ze zich af en toe ook in andere groepen bewegen dan in de eigen omgeving, want het is mooi om metaforen vanuit andere omgevingen terug te brengen naar de vraag wat dat kan brengen voor het eigen vak, de eigen werk-omgeving en de eigen persoon.'

'Ik gun mensen dat ze zich af en toe ook in andere groepen bewegen'

Wat is volgens jou het sterkste punt van nest?

'Het mooiste vind ik de liefde voor het

accountantsvak die de hele opleiding uitstraalt. Die passie vormt een mooie en noodzakelijke tegenhanger tegen de bestaande druk vanuit de pers, bijvoorbeeld de negatieve manier waarop de bevindingen van toezichthouders vaak worden geciteerd. De goede dingen worden helaas niet zo uitgelicht. Dat leidt tot twijfel bij jongeren of ze wel willen werken als accountant. Daarom is de positieve en trotse benadering van nest zo'n welkome toevoeging, die inmiddels een mooie uitwerking begint te vinden. Ik zeg dan



HENRY BATTJES

MANAGER B I J KPMG

Henry Battjes, deelnemer tweede lichting, werkt als manager bij KPMG

'Uiteraard zijn leiderschapsprogramma's binnen een accountantskantoor zeer nuttig. Toch kom je daar veel mensen tegen met soortgelijke opvattingen. Door nest kom je ook met andere "bloedgroepen" in contact, zoals accountants van andere Big4-kantoren, accountants van kleinere kantoren, overheidsaccountants en mensen van de NBA. Je merkt dan dat er duidelijke verschillen bestaan in hoe mensen hun werk ervaren. Vooral deze diverse groepssamenstelling heeft mij veel gebracht. Inhoudelijk was het ook uniek, met unieke sprekers en unieke ervaringen. We gingen *out of our comfortzone* met een *out-of-the-box*-programma, dat niet volgens de traditionele opleidingsvorm was ingericht. Het geheel zat heel goed in elkaar, gericht op thema's die ertoe doen. De kracht van het programma is dat je met een kleine groep een sterke dialoog kan hebben over belangrijke onderwerpen. En naast inhoudelijk zijn we ook op andere manieren met elkaar aan de slag gegaan. Het filosoferen over dilemma's en praten over theoretische zaken is heel waardevol, maar aan de kant van een zwembad een geblinddoekt waterpoloteam coachen is veel tastbaarder. Dat laatste vond ik een van de meest leerzame en impactvolle ervaringen: communicatief naast mensen staan is doeltreffender dan alleen roepen vanaf een afstand. De nest-opleiding heeft mijn manier van denken veranderd en ik heb er zeker elementen uitgehaald die ik blijvend

A portrait of Henry Battjes, a man with dark hair, wearing a dark jacket over a light shirt, with his arms crossed. The background is a blurred indoor setting with a window.

“

Henry Battjes:

*We gingen out of our
comfortzone met
een out-of-the-box-
programma*



TANJA NAGEL

COMMISSARIS BI
VOORZITTER VAN
EN VAN TOEZICHT VAN I
SECURITY INST



Tanja Nagel:

Leiderschap betekent ook: goed nadenken over jezelf



Tanja Nagel heeft ruim 30 jaar ervaring met executive rollen in de bankensector. Daarna richtte zij zich vooral op bestuurs- en toezicht-houdende functies. Op dit moment is zij onder andere commissaris bij EY en voorzitter van de raad van toezicht van de Dutch Security Institute. Bij nest is zij lid van de raad van advies en treedt zij ook op tijdens de inspiratiedialogen die binnen de opleiding plaatsvinden.

Bijzondere invalshoek

Tijdens het voortraject van de nest academie komt Tanja Nagel in contact met de nest-oprichters. Er is meteen een klik op het gebied van hun ideeën over het belang van leiderschap in het opleidingsprogramma voor accountants.

Nagel: 'Het is niet eenvoudig om accountants geïnteresseerd te houden voor het accountantsvak. De nest-opleiding heeft een bijzondere invalshoek die ervoor zorgt dat mensen worden getriggerd om met andere zaken bezig te zijn dan alleen met regels en cijfers. Tijdens de inspiratiedialogen merk je dat jongeren het interessant en belangrijk vinden om bezig te zijn met nadenken over basale vragen als: wie ben ik eigenlijk, wat zijn mijn kernwaarden en hoe passen die bij het beroep dat ik heb gekozen? En hoe kun je zorgen dat je kernwaarden meer tot uitdrukking komen in je eigen werk? Accountants kunnen er best last van hebben dat ze een beroep uitoefenen dat uiteindelijk toch vaak op hetzelfde neerkomt. Als je daar niet bewust bij stilstaat kan het saai worden en raakt het beroep mogelijk waardevolle mensen kwijt.'

Onvoldoende nadenken over wie je bent en wat je bijdrage kan zijn is toch niet alleen aan de orde binnen het accountantsberoep?

‘Nee, zeker niet, maar het belang van leiderschap wordt vaak onvoldoende benadrukt. Accountants ontwikkelen zich in hun vak, maar kunnen zich nog veel meer tot leiders ontwikkelen, waardoor ze niet alleen zichzelf maar ook anderen mee kunnen nemen naar een hoger niveau van functioneren. Dat is anders dan in een bepaalde onderneming als trainee te starten en daarna verder door te groeien.’

Denken accountants daardoor minder na over waar ze mee bezig zijn?

‘Het wil zeker niet zeggen dat accountants onvoldoende nadenken over waarom ze op aarde zijn, maar de invalshoek kan wel verschil maken. Mensen zijn bij vragen over hun *purpose* en kernwaarden meestal geneigd om over hun privéleven na te denken, terwijl het

heel mooi is om er ook op je werk iets mee te doen. Als ik hierover doceer, probeer ik het nadenken over kernwaarden wakker te schudden, wat je daarmee zou kunnen en willen en wat dat voor

‘Het belang van leiderschap wordt vaak onvoldoende benadrukt’

nieuws kan brengen in het werk. Ik spreek daarbij graag over het fenomeen “geluk”. Geluk formuleren we vaak in de relatie tot de mensen die we liefhebben. De primatoloog Frans de Waal zei daarover dat geluk bestaat uit: ergens bij horen en aandacht en waardering krijgen. Een accountant werkt veel uren per week, dus het zou fijn zijn als hij of zij ook op het werk het gevoel heeft ergens bij te horen en aandacht en waardering te krijgen. En dan bedoel

ik dus niet de waardering in termen van geld. Het zijn van manager brengt met zich mee dat je hierin ook een verantwoordelijkheid hebt, maar ook als je geen manager bent is het van belang om je af te vragen

‘Ik probeer het nadenken over kernwaarden wakker te schudden’

hoe je een bijdrage kunt leveren aan de teams waarin je werkt en om interesse in elkaar te hebben. Dat zijn zaken die ik ook bij mijn toezichthoudende functies aan de orde stel, want het heeft een relatie met de cultuur van een organisatie.’

Hoe zie jij de toegevoegde waarde van nest?

‘Ik vind hun insteek vanuit leiderschap belangrijk en bijzonder, want die was er onvoldoende in het bestaande aanbod. De focus lag steeds op het vakinhoudelijke deel, ook bij de NBA. Het inzoomen op leiderschap is belangrijk. Neem het actuele thema “gedrag en cultuur”. Hoe zorg je er als organisatie bijvoorbeeld voor dat wanneer accountants iets opvalt dat ze daar dan ook iets over zeggen? Daar kan de nest-opleiding bij helpen. Je ziet nog steeds dat mensen op relatief jonge leeftijd bij een accountantskantoor beginnen en daar lang blijven werken. Ze opereren dan al snel in een cultuur die als volstrekt normaal wordt ervaren, maar dat wil niet zeggen dat ze niks opvallends zien. Ook de opmerking “zo doen wij dat hier altijd” hoeft niet te betekenen dat je je eigen gevoel en verstand moet uitzetten. Mensen moeten zich realiseren dat het morele kompas misschien wel steeds belangrijker wordt. Dat zie je in de bankensector, in de advocatuur, maar ook in de accountancy. Dat wil niet zeggen dat je je collega's moet “verlinken”, maar je zou op zijn minst het gesprek moeten aangaan als je iets ziet dat in jouw ogen vreemd is. Soms heb je gewoon

“

HET IS NIET
EENVOUDIG OM
ACCOUNTANTS
GEÏNTERESSEERD TE
HOUDEN VOOR HET
ACCOUNTANTSVAK

Tanja Nagel

een onderbuikgevoel dat er iets niet klopt. Blijf je dan denken “het zal wel aan mij liggen”? Na enkele keren moet je daar toch echt wel aan gaan twijfelen. Dat soort aspecten komt binnen de nest opleiding expliciet ter sprake en ik hoop van harte dat het leidt tot stelliger leiderschap in de verschillende organisaties.’

Wat is je het meest bijgebleven van jouw sessies bij nest?

‘Tijdens de nest-dagen zitten jonge accountants uit alle regionen bij elkaar en de omgeving zorgt ervoor dat deelnemers zich niet bedreigd voelen om zich te uiten. Ik vind dat mooi: de eerlijkheid waarmee mensen zaken te berde brengen in de groep, de openheid. En dan bedoel ik niet

eens zozeer dat ze iets delen
wat gevoelig zou kunnen zijn
voor hun eigen organisatie,
maar meer de dingen die over

henzelf gaan, en waarbij ze blijkbaar vertrouwen hebben om dat met de groep te delen. Ik ben weliswaar maar enkele uren per keer aanwezig, maar ik denk dat dit zeker een positieve invloed heeft op wat de groep verder met elkaar meemaakt, tijdens en na de

**‘Het morele kompas
wordt misschien wel
steeds belangrijker’**



“

Michelle Kroon-Bakker:

Het heeft mijn
leven echt
veranderd



Michelle Kroon-Bakker, deelnemer eerste lichting, werkt als manager bij Auditdienst Rijk

'Een van de laatste dagen van de opleiding was ingevuld door een dag met ex-commando's. Het idee daarvan was om fysiek te worden uitgedaagd en daardoor onszelf beter te leren kennen. Het waren grote fysieke inspanningen waarbij we werden uitgenodigd om buiten onze comfortzone te gaan en angsten te overwinnen. Tijdens deze dag heb ik veel over mijzelf geleerd. Ik dacht altijd dat ik heel goed was in het aangeven van mijn grenzen en dat ik daar ook naar handelde. Door de grote opgelegde druk tijdens de oefeningen en de groepsdruk die ik ervoer -die ik mij overigens zelf oplegde- kwam ik erachter dat ik eigenlijk helemaal niet zo goed mijn eigen grenzen aangaf. Ik zie daarin nu ook een valkuil waar ik regelmatig inliep, zowel privé als zakelijk. Dat maakte het ook altijd lastig om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Ik heb dus een spiegel voorgehouden gekregen en mezelf beter leren kennen en begrijpen: ik moet handelen naar wat ik voel, vind en zeg. Ik ben naar aanleiding van die ervaring mijn werkpakket opnieuw gaan bekijken en zoek actiever naar het gewenste evenwicht. Het heeft mijn leven echt veranderd. Zonder deze confrontatie met mezelf



LEEN PAAPE:

EMERITUS
HOOGLERAAR E
COMMISSARIS
TOEZICHTHOUD



Leen Paape:

Kijk verder dan je neus lang is



‘Ik zie nog te weinig vernieuwing, daarom juich ik het nest-initiatief toe’

Leen Paape is lid van de raad van advies van nest en verzorgt ook een van de interactieve colleges. Na 11 jaar bij de

Koninklijke Land- en Luchtmacht te hebben gewerkt begon Leen Paape bijna 40 jaar geleden als controlerend accountant bij KPMG. Na twee jaar jaarrekeningcontroles vond hij die focus onvoldoende aantrekkelijk en verlegde zijn werkzaamheden richting internal control, operational audit, corporate governance en de academische onderwijs- en onderzoekswereld. Paape is op dit moment lid van diverse raden van commissarissen, meestal als lid of voorzitter van de auditcommissie. Een belangrijke recente mijlpaal sloeg hij met het rapport van de ‘Expertgroep’ *Tijd voor heldere keuzes*, in opdracht van de Kwartiermakers Accountancy en de NBA.

Vind je jaarrekeningcontrole nog steeds onaantrekkelijk?

‘Eind jaren 80 besloot ik inderdaad dat ik meer met mensen wilde werken, in plaats van een verplichte focus op cijfers. Die invalshoek bood de jaarrekeningcontrole in die tijd minder dan nu. De huidige aandacht voor de maatschappelijke rol van de accountant zorgt ervoor dat het beroep wat mij betreft interessanter is geworden dan veertig jaar geleden. Toch zie ik nog te weinig vernieuwing. Daarom juich ik het nest-initiatief toe.’

Hoe ben je betrokken geraakt bij nest?

‘In het kader van hun rondje langs de velden met hun opleidings-

idee kwamen ze ook bij mij. Ik vond het meteen een uitstekend idee. Jaren geleden droeg ik op Nyenrode de verantwoordelijkheid voor de accountantsopleiding en wilden we de opleiding anders gaan inrichten. Het plan was om vooral de vaardighedencomponent te versterken, onder de noemer “de robuuste accountant”. Die benaming gaf een zekere inkleuring van wat we beoogden en de afkorting van robuuste accountant was bovendien ook “RA”. Het ging daarbij om de vraag hoe je als accountant *omgaat* met vaktechniek en niet zozeer om de *inhoud* van de vaktechniek.’

Kun je een voorbeeld geven?

‘Mijn favoriete voorbeeld is dat je boekhouden kunt uitleggen aan de hand van debet en credit, maar dat je kunt ook vertellen wat je daarmee kunt doen. En vooral ook wat je er niet mee zou moeten willen doen! Bijvoorbeeld dat je er niet mee moet willen frauderen. De opleiding moest dus meer gaan om de ethische, gedragsmatige component. Dat is deels gelukt en deels ook niet, zeker ook omdat je als RA-opleiding steeds vastzit aan gedetailleerde eindtermen. Het manco werd dus, noodgedwongen, niet volgens mijn wens hersteld. Het achterliggende idee van het robuuste accountant-concept zag ik gelukkig duidelijk terug bij het idee van nest. Daarom vond ik het meteen een mooi initiatief en zag het ook als een nieuwe kans.’

Hoe zie jij vanuit jouw toezichthoudende rollen de mogelijke meerwaarde van de nest-opleiding?

‘Ik kom als commissaris veel met accountants in aanraking en ik vertel graag aan toekomstige leiders

‘Je kunt niet vroeg genoeg beginnen met het nadenken over de rechte rug’

in de accountancy wat ik mis en wat ik graag zou zien als intern toezichthouder. Tijdens de contacten met accountants via mijn commissariaten, vraag altijd aan accountants wat ze zien, ruiken, voelen, denken en proeven als ze bij een cliënt rondlopen. De reactie is meestal wat geschuifel op de stoel en wat gestotter. Ze vinden het vaak lastig om daar een goed antwoord op te geven. Dan krijg je meestal opmerkingen in de trant van “we hebben daar niet echt onderzoek naar gedaan” of “we hebben daar geen normen voor”. Mijn antwoord is dan: “ja dat weet ik wel, maar ik heb niet zo veel ogen en oren die in dit bedrijf rondlopen en jij bent wel vaker aanwezig, dus ik wil het graag horen van jou als mens. Ik hang je er niet aan op, maar het is voor mij een manier om meer te weten te komen dan wat in het accountantsverslag en de management letter staat”.

Hoe kan discussie hierover tijdens de nest-opleiding daaraan bijdragen?

‘Ik vertel tijdens presentaties dat ik als commissaris vind dat het beroep te beperkt kijkt naar de controle. Mijn favoriete voorbeeld is de Volkswagen-casus. Ik vraag dan aan accountants, voordat we de rol van de accountant gaan bespreken, of zij vinden dat de accountant in die casus enige blaam treft. Meestal reageert daar niemand op. Vervolgens houd ik een gloedvol betoog over *understanding the client* en *knowing the business* en presenteer ik een litanie aan vaktechnische invalshoeken. Dan vraag ik opnieuw wie het eens is met de stelling. Er is dan altijd wel iemand die zegt dat de jaarrekening toch prima klopte. Dan zeg ik: inderdaad, *but who cares?*, er was namelijk van alles mis. Ik vind daarom dat het beroep verder moet kijken dan de neus lang is en niet alleen of alles wat in de boekhouding staat op

een nette manier in de jaarrekening terecht is gekomen. Ik wil als commissaris weten wat er gebeurt, en daar hoeft niet altijd hard bewijs voor te bestaan. Ik wil een gesprek over de vraag of een bedrijf de zaken goed genoeg voor elkaar heeft en dat gaat dus verder dan de strikte toepassing van de vaktechnische regels. Die boodschap geef ik mee aan al mijn studenten, en dat doe ik ook tijdens mijn optredens bij nest. En die boodschap kun je wat mij betreft niet vaak genoeg herhalen.'

Landt die gedachte beter bij mensen met enkele jaren ervaring?

'Ik vind dat je niet vroeg genoeg kunt beginnen met het nadenken over de rechte rug en het volwassen gesprek met de klant en de commissarissen. Maar misschien is het goed om een aantal jaren aan het werk te zijn. Dan resoneert het beter en kun je als deelnemer ook je eigen dilemma's inbrengen. De nest-opleiding is een prima manier om je als accountant verder te bekwamen in de omgang met vaktechniek, om beter invulling te kunnen geven aan de leidinggevende rollen binnen kantoor.'

Is het handig voor accountants in de praktijk als ze vooraf al hebben nagedacht over bepaalde netelige kwesties die ze kunnen tegenkomen?

'Zeker. Als accountant loop je tegen dingen aan waarbij het helpt als je daar al eerder over hebt gefilosofeerd. Dan voer je toch wel andere gesprekken, denk ik. Je gaat anders kijken naar het beroep en ook anders handelen. Voor een deel voel je je zekerder en zelfbewuster door het oefenen tijdens de opleiding en wordt het



“
HET
ACHTERLIGGENDE
IDEE VAN DE
‘ROBUUSTE
ACCOUNTANT’
ZAG IK DUIDELIJK
TERUG BIJ NEST

Leen Paape



Lauran Steunebrink, deelnemer tweede lichting, werkt als senior manager bij Mazars

'Ik zie het nest-programma als een mooie reis. Op de eerste dag zit iedereen nog onwennig naar elkaar te kijken en op dag 10 weet je dat je het echt zult gaan missen, het samenzijn met elkaar, weg van je dagelijkse werk, iedere keer weer met een strak georganiseerd programma. De organisatoren hebben een gigantisch netwerk en goede ideeën. Elke dag zat vol activiteiten, mooie gasten en waardevolle feedbackmomenten die voeding geven aan je dagelijks leven. Er wordt steeds gewerkt met een ochtendspreker, een middagspreker en een inspiratiesessie. Het zijn interactieve presentaties en het doel is dat je na iedere presentatie beseft wat je eraan kunt hebben en wat je er concreet mee zult gaan doen. Het zijn dus zeker geen gewone colleges. Vooral de blik van buiten naar binnen van de sprekers is voor mij een belangrijke *takeaway*. Je krijgt vanuit verschillende perspectieven een visie op de accountant, variërend van mensen die het beroep goed kennen tot bijvoorbeeld biologische en theaterinvalshoeken. Tijdens de sessies wordt duidelijk hoe naar het beroep wordt gekeken en welke impact jij als accountant hebt in je uitingen, gedrag en werkzaamheden. Je krijgt concrete handvatten die je in de praktijk kunnen helpen om jezelf als (toekomstig) leider te ontwikkelen. De opleiding heeft kwalitatieve uitstraling die absoluut wordt waargemaakt. Het is een

“

Lauran Steunebrink:

**De opleiding heeft
kwalitatieve uitstraling
die absoluut wordt
waargemaakt**



