

Kant op zijn kant



In 'de Accountant' en daarbuiten vertellen auteurs hoe het verder moet met ons beroep. Twee ingrijpende oplossingen zijn het afstoten van alles buiten de strikte controle (Paul Koster, 'de Accountant' oktober 2005) en het instellen van één wereldwijde auditororganisatie (André Bindenga, 'de Accountant' september 2005). Maar zijn die voorstellen goed onderbouwd? Sybren Kalkman denkt van niet.

SYBREN KALKMAN

De meeste betogen over de toekomst van het accountantsberoep hebben een vaste opbouw: van schandaal, vertrouwenscrisis en de noodzaak van vertrouwensherstel naar de te nemen maatregelen. Om te beginnen is het taalgebruik al fout. De schrijvers passen nogal eens 'perspectivische vergroting' toe: zaken worden groot voorgesteld, in een schrijfstijl die weinig precies is maar waarvan een sterke suggestie van waarheid uitgaat. Zie Paul Koster: "... alle debacles van de laatste jaren ..." en "het beroep is zwaar gehavend uit de

laatste crisis gekomen". Het is verstandig om dat soort taalgebruik met wantrouwen te bezien, want het kan het begin zijn van een baron van Münchhausen-redenering: een redenering die rond loopt, waardoor het uitgangspunt zichzelf bewijst, zoals de baron zich aan zijn eigen haren uit het moeras trok.

Aanleiding is fout

De grote schandalen zijn onvoldoende als aanleiding voor structurele maatregelen, maar worden wel vaak als enig argument genoemd. Het is echter de frequentie van schandalen, en niet hun omvang, die de doorslag moet geven.

Het idee dat de wereld zo 'maakbaar' is dat we grote schandalen kunnen voorkomen, houdt weinig rekening met de kwade opzet die meestal in het spel is. Wat we ook doen, de mensen die daarop uit zijn zullen er een weg omheen weten te vinden en zo aanleiding geven tot nieuwe schandalen. Nee, de grond voor structurele maatregelen moeten we vinden in vaker voorkomende problemen. Die geven een beter beeld van de structurele oorzaken die er onder liggen. Maar van dat soort problemen en *near misses* weten we weinig: een onderwerp voor nader onderzoek. ►

Sybren Kalkman



Sybren Kalkman was 43 jaar lang werkzaam in het accountantsberoep, de laatste jaren als partner bij KPMG. Begin 2005 ging hij met pensioen, zodat hij zich kan wijden aan zijn

tweede passie: schrijven. Hij werkte in 1971 mee aan het rapport 'De accountant, morgen?' en schreef recent twee thrillers met een accountant in de hoofdrol.

“En hier is het, getuige de debacles van de laatste jaren, fout gegaan. De huidige moraal is onvoldoende ...” Nee, Paul. Uit de schandalen kun je hoogstens afleiden dat het in die gevallen met de moraal niet best was. Voor een algemene conclusie is ander bewijs nodig. Koster doet aan ‘perspectivische vergroting’. Kant op zijn kant.

Vertrouwenscrisis?

Is er wel een vertrouwenscrisis? En als die er is, is dat dan ernstig en moeten we er wat aan doen?

Kees van Tilburg schreef bij zijn afscheid ‘De reputatie van de accountant heeft een forse deuk opgelopen’. Dat is absoluut gezien waar. Maar we lopen er niet in voorop, noch zijn we de zwaarst getroffen. Zie hoe de mensen denken over politici. De leiders van twee van de grootste landen staan te kijk als leugenaars, de leiders van een paar Europese partners zouden in het gevang zitten als hun presidentiële onschendbaarheid hen niet beschermd. Ambtenaren zijn omkoopbaar. Zelfs het openbaar ministerie blijkt zo nu en dan eigen motieven boven een goede rechtsgang te stellen. Ieders reputatie is gedeukt. Het lijkt wel een algemeen maatschappelijk gegeven. Ik durf de stelling aan dat we als accountants onze relatieve plaats hebben behouden: aan de top van een piramide die als geheel door de knieën is gezakt. Dat wil niet zeggen dat we geen probleem hebben: vertrouwen van op zijn minst de financiële gemeenschap is onze business. ‘Als de ethiek verdwijnt, verdwijnt de markt.’ De uitspraak wordt aan Limperg toegeschreven. Ik zou ervan willen maken: ‘Als het vertrouwen in de ethiek verdwijnt ...’

Extern toezicht: wat lost het op?

‘Accountantscontrole is een zodanig belangrijk goed dat het via extern toezicht bewaakt moet worden’, schrijft Arnold Schilder in ‘de Accountant’ van juni 2005. Maar de invloed van extern toezicht moet niet worden overschat. De grote kantoren hebben al jaren uitgebreide systemen voor kwaliteitsbeheersing, op de uitkomsten ervan worden de verantwoordelijke accountants scherp afgerekend. Er is een cascade van reviews, veel vraagstukken mogen alleen door daartoe geaccrediteerde vakgenoten worden behandeld, er is geen belangrijke beslissing die iemand in zijn eentje kan nemen. De meeste veranderingen zijn niet door politici en wetgevers, maar door het beroep zelf doorgevoerd, vanuit de wens om het werk goed



De reputatie van de accountant heeft een deuk opgelopen, maar we lopen er niet in voorop, noch zijn we de zwaarst getroffen.

Ik merk dat ik de neiging heb het bestaande te verdedigen. Dat komt omdat ik het beroep zoals het is leuk vind.

te doen en onder dreiging van steeds grotere claims. De gevolgen van een enkele misstap kunnen draconisch zijn.

Welke dreiging kan extern toezicht daar nog aan toevoegen? Als ik goed luister, zijn accountants dan ook niet bang voor de bevindingen uit extern toezicht, maar voor de manier waarop de toezichthouder met die bevindingen om zal gaan, voor de onbeheersbaarheid daarvan.

Belangen

Het openbaar beroep en het extern toezicht hebben een gezamenlijk belang om de kwaliteit zo hoog mogelijk te houden en ze hebben beide oog voor het maatschappelijke belang daarvan. Samenwerking, openheid en informatie delen liggen dan voor de hand. Maar de partijen hebben ook eigen belangen. Accountants om fouten bedekt te houden, de toezichthouder om het eigen bestaansrecht te bewijzen en zich daartoe in de publiciteit en bij de overheid te profileren.

Een open samenwerking is alleen mogelijk als beide partijen er vertrouwen in hebben dat ze zorgvuldig met elkaar zullen omgaan. Als de toezichthouder zich profileert ten koste van de ander en zaken ‘perspectivisch vergroot’ in de publiciteit brengt, doorbreekt hij niet alleen dat vertrouwen, maar hij verdiept ook nog eens de vertrouwens kloof met de maatschappij. Vermoedelijk heeft Paul Koster dat van tevoren wel overzien, maar dat maakt het er niet beter op.

Dat mag echter niet verhinderen dat we ook en vooral moeten ingaan op de inhoud, op de voorstellen in Koster's lezing. Het leuke daarbij is dat hij toch weer zegt: ‘beroep, doe het zelf, neem initiatief’.

Wiens brood men eet ...

Accountants zijn voor hun inkomen afhankelijk van hun klanten. Het is een van de oudste en meest beschreven problemen uit de accountancy en het bestond ook toen er met het vertrouwen in het beroep nog niet veel aan de hand was.

De ‘gouden koorden’ binden op twee manieren:

- de vergoeding voor het controlewerk komt van de klant;
- en die voor advieswerk ook.

Het verbreken van die koorden kan eigenlijk maar op één manier: het loslaten van het ondernemingsmodel. Bindenga stelt dat voor: alle accountants in dienst van één grote organisatie. De ‘halve’ oplossing van Koster: alle advieswerk verbieden.

De huidige oplossing is dat controle en advies beide mogen, maar niet voor dezelfde (grote) klant. Waarbij er een uitzondering is voor met de controle samenhangend advieswerk: dat mag onder voorwaarden.

Geen spelbreker

Nu lopen er heel wat ondernemers rond die zich door hun klant laten betalen, dus dat is het probleem niet. Het gaat er om, dat de

accountant zijn controlewerk mede doet voor het algemene belang van een goed werkende financieel-economische markt. Als het belang van de (leiding van de) klant niet samenvalt met dat van de maatschappij kan de accountant zich door de 'gouden koorden' zo gebonden voelen dat hij kiest voor de klant. In de ogen van veel mensen is dat vanzelfsprekend, maar zo bezien is het verbazingwekkend dat het niet vaker fout gaat. Dat komt natuurlijk omdat er vaak geen tegenstelling tussen die belangen is. Bovendien is het management meestal best integer, is de pakkans groot en beperken governance-instrumenten de speelruimte. Pas als dat allemaal is doorbroken komt de integriteit van de accountant aan de orde. Maar ook hij laat zich niet vangen voor een schotel linzen. Geld werkt maar tot een bepaald punt. Belangrijker dan geld is wat ik 'de oriëntatie op de klant' noem: het is leuk om in verbondenheid met anderen te werken en deel te zijn van een team dat succes heeft. Accountants willen richting hun klant geen spelbreker zijn en door het verlies van een klant glijden ze van de sporten van de statusladder binnen hun kantoor. Maar juist op dit punt hebben de kantoren van oudsher al veel gedaan aan intern kwaliteitsbeheer: reviews vooraf en achteraf, meer mensen in een team. Daar is de verplichte roulatie bijgekomen.

Ondernemer en professional

Ik merk dat ik de neiging heb het bestaande te verdedigen. Dat komt omdat ik het beroep zoals het is leuk vind. De uitdaging om nee te zeggen en toch vertrouwen te houden, zowel ondernemer als professional te zijn. Scoren met het binnenhalen van een nieuwe opdracht. Niet alleen zeggen dat iets fout is, maar ook hoe het wel en beter kan. De meeste accountants willen gewoon hun werk goed doen en daar hoor ik ook bij. Maar de kick van het ondernemerschap hoort er wel bij. Durf ik ook niet in de voorgehouden spiegel te kijken, zoals Marcel Pheijffer schrijft ('de Accountant', oktober 2005)? Ik ben ervan overtuigd dat we met het opheffen van het model van 'de ondernemende professional' niet alleen de inkomensafhankelijkheid van de klant kwijtraken, maar ook de motivatie, lol in het werk en misschien de professional zelf.

Scheiding controle/advies

'Het is de laatste jaren meer keren aangetoond dat de ondergeschikte rol van accountancy binnen de firma's heeft geleid tot het ernstig tekort schieten van accountants in hun



Met het opheffen van het model van 'de ondernemende professional' zouden we ook de motivatie, lol in het werk en misschien de professional zelf kwijtraken.

Zou een afsplitsing van niet-controle-activiteiten debacles als Enron en Worldcom hebben voorkomen?

Perceptie is lang niet altijd te manipuleren met rationele maatregelen.

taakuitoefening', zegt Paul Koster. Dat ernstig tekortschieten is inderdaad aangetoond, maar niet dat het kwam door de ondergeschikte rol van de accountancy. Zou een afsplitsing van niet-controle-activiteiten debacles als Enron en Worldcom hebben voorkomen? Ik zie niet hoe. Daar werden kaartenhuizen van geloof, hoop en liefde in stand gehouden. Iedereen wilde deel zijn van het succes. Dat is dwingend

dan de vrees voor verlies van extra advieswerk. Voor Nederland is het andersom: de accountants zijn dominant.

Uit de bocht

Kosters beeld dat als gevolg van het samenbrengen van controle en advies de medewerker geen eenduidige richting krijgt voor het juiste gedrag herken ik wel degelijk. Maar zijn conclusie dat 'Dit is waar de accountantsfirma's in hun huidige opzet tekortschieten', gaat te ver. Met de huidige scheiding tussen enerzijds controleklanten en anderzijds adviesklanten, die vanuit verschillende organisatorische eenheden worden aangestuurd, is het bezwaar opgevangen.

Koster gaf in zijn lezing na die conclusie het voorbeeld van Fannie Mae en stelde meteen daarna dat de leiding van een accountantsfirma dus geen ambivalentie mag laten bestaan over wat de hoofdactiviteit is. Daarmee wekt hij de suggestie dat de problemen bij Fannie Mae zich niet hadden voorgedaan als de kantoren die tweezijdige oriëntatie niet hadden gehad. Kant is uit de bocht gevlogen ...

Korte verbetering

Koster stelt dat de regel moet zijn 'volstreekte onafhankelijkheid' en dat die regel moet worden nageleefd omdat het een regel is zonder enige twijfel, zonder enige uitzondering. Maar volstreekte onafhankelijkheid is een illusie, omdat mensen zo niet in elkaar zitten. Ze zullen zich altijd willen verbinden aan de zaak en de mensen waarmee ze optrekken. Geld speelt een rol, maar is alleen voor een bepaald type mensen overheersend. Samenvattend: met een strikte(re) scheiding tussen controle en advies kunnen we grote schandalen niet voorkomen en het vertrouwen zal slechts kort verbeteren, tot het eerstvolgende schandaal in de krant staat. We lossen er het probleem van de inkomensafhankelijkheid niet mee op, maar komen hoogstens halverwege. Je kunt zeggen dat dit dan toch een belangrijke stap is. Maar wat voor zin heeft het je in een snelstromende rivier te begeven als je weet dat je de overkant niet haalt?

Wereldwijd één auditorganisatie

Bindenga stelt voor om de wettelijke controles van beursgenoteerde ondernemingen allemaal onder te brengen bij een wereldwijde, onder internationaal toezicht staande, auditorganisatie. Hij noemt het een nog ver verwijderde toekomstdroom. Maar dat zou jammer zijn als het kernprobleem er inderdaad mee wordt opgelost. De 'gouden koorden' zijn weg en het

vertrouwen van het publiek zal terugkeren, zegt Bindenga. Maar is dat zo? Hoe staat het met het vertrouwen in bestaande organisaties van die omvang? Het antwoord: niet best. Fraude bij de Verenigde Naties, Europa heeft haar huis niet op orde en krijgt al jaren geen accountantsverklaring. Kennelijk is er te weinig sociale en andere controle. Zelfstreling komt er net zo veel voor als in het bedrijfsleven. Ook hier hebben mensen niet zonder meer het algemeen belang voor ogen, maar vooral de continuïteit van de organisatie en de eigen plek daarin. Juist mensen met meer bevoegdheid dan salaris worden wel eens omgekocht, zodat het een kwestie van tijd is voordat er een schandaal is. En hoe zal die organisatie zonder de toets van de markt bureaucratie en vertraging kunnen vermijden? Je zult er intern op missers worden afgerekend. Accountants zullen (nog) voorzichtiger zijn. Als je een risico ziet, is er altijd wel een excuus om de accountantsverklaring even uit te stellen.

Machtsconcentratie

Er is meer. Alle accountants in één organisatie leidt tot een concentratie van macht, een monopolie. Maar ook tot een organisatie met eigen gewoonten, trots, arrogantie. Om die te verdedigen zal die macht worden gebruikt. Welk tegenwicht is er? Kan zo'n organisatie ook aansprakelijk worden gesteld voor honderden miljoenen dollars? En is die organisatie dan nog objectief en onafhankelijk richting de partij die haar aansprakelijk houdt? Is er ook beroep mogelijk tegen een onterecht uitgebrachte of lang opgehouden accountantsverklaring? En hoe lang duurt dat? Voordat we alle accountants in één organisatie stoppen moeten we ook kijken naar wat we daarmee opgeven. Nu houden de kantoren elkaar scherp, ze weten dat iedere klant een alternatief heeft. Ze weten ook dat de gevolgen van een kleine fout enorm kunnen zijn. Die twee factoren houden elkaar min of meer in evenwicht. Beide verdwijnen als alle openbare accountants in één organisatie komen. Maar het vertrouwensprobleem blijft.

Vertrouwenskloof niet te herstellen

Vertrouwen is emotioneel, het gaat om perceptie. En perceptie is lang niet altijd te manipuleren met rationale maatregelen. Met alles wat het beroep al heeft gedaan is de



Wat voor zin heeft het je in een snelstromende rivier te begeven als je weet dat je de overkant niet haalt?

Voordat we alle accountants in één organisatie stoppen moeten we kijken naar wat we daarmee opgeven.

perceptie van vertrouwen in accountants niet gestegen. Waarom zou dat nu anders zijn? Misschien is het wel andersom: met iedere maatregel die je neemt bevestig je in feite dat die nodig is. Dat beeld krijgt een extra stroomstoot als de toezichthouder zelf taal gebruikt als 'De huidige moraal is onvoldoende geweest ...' en 'Hier is het ... fout gegaan'. De besproken voorstellen lossen bovendien maar een deel van het probleem op: ze verbeteren niet de integriteit zelf, maar verhogen de control.

Interne norm verdwijnt, externe faalt

De echte oplossing is, dat meer mensen als vanzelf het goede doen en we opnieuw leren daarvan uit te gaan. Maar dat is een naïef uitgangspunt. En de trend is juist andersom: mensen nemen minder eigen verantwoorde-

lijkheid voor hun keuzes en gaan steeds meer op toezicht en regels leunen. Interne normen verdwijnen, externe komen er voor in de plaats. Daarmee komen we bij de stelling van André Bindenga dat de regelgeving faalt doordat ze de complexiteit van de werkelijkheid niet meer aankan.

De regelgeving geeft echter de illusie dat ze dat wel kan. De schandalen doorbreken die illusie en krijgen juist daarom zoveel aandacht. De interne norm verdwijnt, de externe faalt.

Perceptiekloof

Voor het wegnemen van gepercipieerd gebrek aan vertrouwen is bovendien nog iets nodig, namelijk het overbruggen van de kloof tussen werkelijkheid en perceptie. Wantrouwen heeft een plaats in de emotionele opbouw van mensen. Ze willen zich afzetten tegen anderen met gezag, zeker als die veel pretenties hebben en veel geld verdienen. Het zal dus nooit worden opgegeven, welke maatregelen wij ook nemen. Herstel van vertrouwen is dus onbereikbaar en zeker niet een zaak voor accountants alleen. Als we vinden dat het echt moet, dan is het eind zoek. Politici, pers en toezichthouders kunnen het argument tot in lengte van dagen gebruiken om volgende stappen af te dwingen. Paul Koster geeft daar een voorbeeld van: de Wet toezicht accountantsorganisaties is nog niet eens aangenomen en hij vertelt al wat er eigenlijk in had moeten staan.

Eigen initiatief

Ik houd wel van straffe uitspraken, maar vanuit beroeps- en persoonlijke trots is het moeilijk om te gaan met de 'perspectivische vergroting' die politici, pers en nu ook de toezichthouder toepassen. Ik wil graag dat iemand die iets ingrijpends voorstelt, de aanleiding juist beschrijft, niet alleen de voordelen maar ook de nadelen laat zien, en een realistisch beeld geeft van de mate waarin zijn voorstel een oplossing biedt. Op die punten schieten de voorstellen te kort. Ik weet dat ik naar de bruikbaarheid van de conclusies moet kijken en niet naar de kwaliteit van de argumentatie. Daarom mijn aanbeveling: ga ervan uit dat we het vertrouwensprobleem niet kunnen oplossen en kijk wat er dan in de voorstellen zit. Als ze ook tot een feitelijke verbetering leiden, voer ze dan uit. Op eigen initiatief. Zonder op de wetgever te wachten. Gewoon omdat we het als beroep goed willen doen. Maar weet dat de echte beslissers zitten in New York, Washington en Brussel. ■