



**V**oor iemand die houdt van dynamiek was de timing perfect. Op 1 maart 2001, een halfjaar voor 'Enron' het aangezicht van en de verhoudingen binnen de financiële wereld ingrijpend veranderde, werd Paul Koster bestuurder van de Autoriteit Financiële Markten. Dat toezicht op accountants een kerntaak zou worden en dat de opmars van kredietderivaten het toezicht weer voor nieuwe opgaven zou stellen, zijn maar twee van de vele ontwikkelingen sindsdien.

*Wat zijn de belangrijkste zaken die u destijds niet had voorzien?*

Een wat algemene vraag, maar Koster antwoordt meteen: "De geweldige nadruk op transparantie. Die had ik in die mate niet verwacht. Daarmee zijn overigens ook weer nieuwe vragen opgekomen. Allereerst: waar ligt de grens? Sommige aspecten van het financiële bestel zijn zo gevoelig voor directe respons op de steeds snellere informatie, dat je je afvraagt of

transparantie wel altijd bijdraagt aan het belang van beleggers. Daarnaast leidt transparantie *altijd* tot onverwachte effecten, leert de ervaring. Bij de openheid rond topbeloningen zie je dat, maar ook op andere gebieden."

**'Je vraagt je af of transparantie altijd bijdraagt aan het belang van beleggers.'**

#### **MEELOPEN MET BANKEN**

Een tweede issue voorzag hij bij zijn aantreden destijds al wel. In zijn eigen woorden: "De uitdaging die de toenemende complexiteit van de markt met zich meebrengt."

Koster: "Nou, dat is wel bewezen. De complexiteit van de markt en van producten is zo toegenomen dat de kennis daarbij is achtergebleven. Zowel in de markt zelf als bij toezichthouders. Wij hebben wel trainingsprogramma's lopen,

maar het zelf opstellen van een kredietproduct is iets heel anders dan het kant en klaar aangeleverd te krijgen en er vervolgens als toezichthouder iets over te moeten zeggen."

*Hoe is dat op te lossen?*

"Mijns inziens dwingt deze ontwikkeling de toezichthouders om een tijdje mee te lopen in dat proces. Bijvoorbeeld bij banken. Zodat je productontwikkeling van dichtbij kunt zien, kunt ervaren hoe dat verloopt, welke discussies er spelen etc. Toezichthouders moeten zorgen dat ze voldoende dicht op de materie zitten."

*U wilt ze stage laten lopen bij instellingen waar ze toezicht op houden?*

"Ja. Net zoals er omgekeerd nu al accountants van grote kantoren bij ons een tijdje meelopen. Ze staan dan een tijdje op onze payroll. Beide partijen leren daarvan. Bij de Amerikaanse SEC gebeurt hetzelfde.

AFM-BESTUURDER PAUL KOSTER VERTREKT PER 1 APRIL 2008

# 'Intern toezicht is de sleutel'

Na zeven jaar vertrekt Paul Koster per 1 april 2008 als bestuurder bij de Autoriteit Financiële Markten. Een gesprek over kredietderivaten, intern toezicht, internationale kwaliteit en accountants met beursnotering. En een terugblik op zijn pleidooi voor een scheiding tussen audit- en advieskantoren uit 2005.

TEKST TOM NIEROP | BEELD MARJA BROUWER

Precies andersom zou je toezichthouders een tijdje kunnen laten meelopen in het veld.”

## INTERN TOEZICHT CRUCIAAL

Naar aanleiding van de kredietcrisis en de rol daarbij van complexe kredietproducten bepleitte Jules Muis op 15 januari 2008 in zijn weblog op *Accountant.nl* een kennistoets voor toezichthouders: *'Gij zult geen financiële producten in de financiële handel en wandel toelaten die in hun risicoprofiel en verslaggevinguitwerking niet begrepen worden door minstens één procent van uw personeel, waaronder minstens een lid van uw hoofddirectie.'* Koster heeft die stelling gelezen: "Ik vind dat een beetje te makkelijk. De kennis moet omhoog, heb ik al gezegd, maar deze stelling veronachtzaamt het cruciale belang van *intern* toezicht. Extern toezicht heeft een ander karakter dan toezicht *binnen* een onderneming. Het karakteristieke van risico's is nu juist dat ze in onverwachte hoeken zitten. Vaak

kwamen ze in eerste aanleg zelfs niet op de radar. Dus hoe kun je nu als extern toezichthouder claimen dat je alle risico's in beeld hebt?"

*U bent het dus eens met president Nout Wellink van De Nederlandsche Bank. Hij vergeleek de situatie met die rond de gebroeders Wright. Als zij, voordat ze hun eerste vlucht maakten, over een vlieglicentie hadden moeten beschikken, waren ze nooit de lucht in gegaan.*

"Zo is het. Je kunt niet alles op voorhand helder neerzetten. Daar komt bij dat die producten zich vaak gradueel ontwikkelen. Een bestaand product wordt verfijnd, met kleine variaties op een bestaand thema, waarvan de implicaties eenvoudig niet helemaal vooraf zijn te voorzien." Koster benadrukt het bij herhaling: intern toezicht is de cruciale sleutel. "Dat is het derde issue dat in mijn periode steeds duidelijker is geworden. Uiteindelijk gaat het om de toezichtstructuur als geheel, maar daarbinnen staat het externe

toezicht op de laatste plaats. De kennis en het toezicht binnen de organisaties zelf moeten *wel* voldoen aan de eis van Jules Muis. Interne toezichthouders moeten *wel* alle aspecten doorgronden voordat ze een product lanceren. Laten we overigens vooral niet vergeten dat alle spelers er met hetzelfde doel zitten: het bewaken van het vertrouwen in het financiële stelsel."

## GOVERNANCE ACCOUNTANTS KANTOREN

In mei 2003 pleitte Koster in 'de Accountant' in het artikel *Accountants moeten werken aan eigen governance* voor een professionalisering van de (internationale) organisatie van accountantskantoren. De "partnerstructuur met quasi-ceo" zou niet meer werken en kantoren moesten toe naar een hechtere internationale structuur, compleet met krachtige raad van toezicht.

*Is dat proces voldoende opgeshoten?*

"Het heeft absoluut een impuls gehad naar aanleiding van Enron en dergelijke. ■





## 'Interne toezichthouders moeten wel voldoen aan de eis van Jules Muis.'

De invloed van cultuurverschillen moet niet worden onderschat. De Japanse, Oost-Europese of Amerikaanse cultuur is een totaal andere dan de onze. Dat laat zich niet zo maar wegvagen."

### *Een voorbeeld?*

"In een land als Japan, maar ook elders in Oost-Azië, zeg je bijvoorbeeld nooit nee. Hiërarchie is daar echt hiërarchie. Dat maakt de spanning waar je als accountant mee te maken hebt groter. Maar ook taal is een veel groter probleem dan velen denken. Ik sprak onlangs in mijn rol als CESR-Fin-voorzitter met de Chinese onderminister van Financiën over de invoering van IFRS in China. Dat liep via een tolk Engels-Chinees. Ik zei iets in het Engels, de tolk vertaalde dat in het Chinees voor de onderminister, die antwoordde vervolgens in het Chinees, wat voor mij weer werd vertaald in het Engels. Die tolk heeft echter geen kennis van *accounting*, terwijl er wel termen vielen als *accrual*, *fair value*, *impairment* etc. Taal is echt een onderschat probleem. Niettemin is er heel veel bereikt. De accountantsfirma's werken heel serieus aan wereldwijde consistentie. Ik proef dat onder meer in onze Commissie Verslaggeving, waarin mensen van de big four zitting hebben die hun internationale kennis op IFRS-gebied inbrengen. Technische experts bij die kantoren houden dat hele wereldwijde proces in de gaten."

### *Volgens de kantoren zelf is de wereldwijde kwaliteit al een feit.*

"Het is nooit echt klaar. Als zij vinden dat ze dit al kunnen zeggen, prima. Ik zie dat er veel gebeurt. Maar het blijft een proces."

### **ACCOUNTANTS NAAR DE BEURS**

*Als het gaat over de internationale juridische eenwording van de kantorennetwerken, destijds ook door u bepleit, wordt aansprakelijkheid aangevoerd als belangrijke belemmering.*

"Dat is inderdaad een probleem. Nodig is volgens mij echter niet een limitering van

Er is heel veel gebeurd, wereldwijd. Extern toezicht wordt inmiddels als positief gezien, kantoren hebben zelf bepaalde activiteiten afgescheiden, er zijn regels over een strikte scheiding van controle en advies en rotatie binnen kantoren is ingevoerd. Maar het blijft altijd een delicaat evenwicht. De wereld is een uitdagende plek, en het is belangrijk datgene dat is bereikt niet weer te verliezen. Het onderwerp onafhankelijkheid blijft op de internationale agenda staan, ook bij toezichthouders."

*U voorziet een verdere aanscherping van de regels?*

"Voorlopig blijft de situatie zo als hij nu is, schat ik in. Als er tenminste niet weer een groot schandaal komt."

*Dat de grote accountants kantoren hun*

*adviestakken weer snel uitbouwen stemt u niet ongerust?*

"Het blijven ondernemers, gelukkig. Er is bovendien een verschil met een paar jaar geleden. Toen ging het om ICT-projecten die soms jaren duurden en daadwerkelijk de vraag opriepen hoe objectief de audit nog kon zijn."

### **CULTUURVERSCHILLEN**

*Een actuele discussie: in hoeverre rechtvaardigt de internationale kwaliteitsbeheersing binnen de grote accountantsnetwerken dat ze wereldwijd dezelfde naam voeren?*

"De discussie om de kwaliteit aan een wereldwijde norm te laten voldoen intensiveert sterk binnen de kantoren. Dat merk ik in de praktijk. Op dat terrein gebeurt erg veel. Maar het is een proces.

## 'Toezichthouders zouden een tijdje mee moeten lopen in het veld, bijvoorbeeld bij banken.'

de aansprakelijkheid, maar proportionaliteit. Het kan niet zo zijn dat de accountant, met zijn relatief beperkte controle fee, het risico loopt te moeten opdraaien voor een totale schade. Die aansprakelijkheid moet proportioneel zijn."

*Het Oxera-rapport dat de Europese Commissie in oktober 2007 publiceerde, bevat onder meer een voorstel om extern eigendom van accountantskantoren mogelijk te maken. Bijvoorbeeld via een beursnotering.*

"Daar ben ik een groot voorstander van. Daar moeten we echt serieus naar kijken."

### WAAROM?

"Omdat het een middel kan zijn om de financiële drempel voor toetreding tot de internationale auditmarkt te verlagen. Die markt wordt nu te sterk door de big four gedomineerd, wat ook nog steeds op de agenda van de internationale toezichthouders staat."

*Hijgende aandeelhouders brengen de onafhankelijkheid niet in gevaar?*

"Ik denk dat de potentiële risico's daarvan met statuten en een goede governance-structuur heel goed zijn te ondervangen."

*Gaan de kortetermijnbelangen van aandeelhouders niet onvermijdelijk wringen met het langetermijnbelang van een betrouwbaar accountantsberoep?*

"Ik vind dat vaak gemaakte onderscheid tussen korte en lange termijn geen reële weergave van de werkelijkheid."

### RADICALE SCHEIDING

*Is de werkelijkheid meestal juist niet verrassend simpel? De term 'complex' wordt toch vaak misbruikt om rake maar onwelkome diagnoses en oplossingen van tafel te houden?*

"Nee, dat vind ik niet. Zaken die complex worden genoemd zijn naar hun aard ook vaak echt complex. En makkelijke antwoorden op complexe vraagstukken bestaan niet."

*Na een pleidooi in de Nordemann-lezing van 2005 voor een radicale scheiding tussen pure audit- en pure advieskantoren (zie 'de Accountant', oktober 2005), kreeg u zelf heftige kritiek dat u het te simpel zag. "Misschien heb ik het toen iets te zwart-wit voorgesteld. Uit de reacties bleek dat in elk geval wel. Kijkend naar de verbeteringen die zijn doorgevoerd, zou ik het nu misschien iets anders opschrijven. Van mening veranderd? Ach, ook ik groei in mijn inzichten. Wel blijf ik van mening dat je als accountants met die onafhankelijkheidskwestie - je ziet dat nu ook gebeuren met de credit rating agencies - automatisch in discussies in een heel zwakke positie gemanoeuvreed zit. Vanuit dat oogpunt is het helemaal niet gek om nog eens na te denken over de splitsing die ik voorstelde. Overigens: 51 procent van de lezers van het Financieele Dagblad was het destijds met me eens."*

*Het NIVRA reageerde uiterst ontstemd, stelde er graag over te willen discussiëren maar niet op die wijze en op dat moment. Heeft u ooit nog een uitnodiging gekregen? Lachend: "Nee, die is nooit gekomen. Maar gelukkig hebben we als AFM over allerlei andere onderwerpen wel kunnen praten."*

### Paul Koster

Paul Koster werd in maart 2001 bestuurslid van de Autoriteit Financiële Markten. Vanuit die functie was hij voorzitter van CESR-Fin (Committee of European Securities Regulators) en vertegenwoordigde hij Nederland in CESR en IOSCO-verband (International Organization of Securities Commissions). Daarvoor was hij drie jaar lang executive vice-president van Koninklijke Philips Electronics NV. In die functie was hij chief auditor voor Philips Group wereldwijd. Daarvoor bekleedde hij diverse posities bij onder andere Coopers & Lybrand (Corporate Finance), Amsterdam Exchanges NV (AEX), CBS Records, Continental Grain Inc., Arthur Andersen & Company en Akzo Chemie.

### SNELLE MARKETING

Koster heeft als registeraccountant in de loop van zijn carrière aan alle kanten van de tafel gezeten: extern accountant, financieel bestuurder, interne audit, consultant corporate finance, toezichthouder.

Gevraagd naar waar in het huidige financiële veld de belangrijkste risico's liggen, antwoordt hij: "Productontwikkeling. Daar moet veel meer aandacht voor komen. Waarbij marketing niet meer de overhand heeft. Er is nu voor veel producten een lead time van pakweg twee weken, vroeger was dat een halfjaar. Met die versnelling leg je al de basis voor de eerste problemen. Naast snelheid moet er meer aandacht komen voor de complexiteit en kennis van de te lanceren producten."

*Dus toch die botsende korte en lange termijn?*

"Nee, het ligt iets anders: wil je op korte termijn succes hebben, dan moeten langetermijnoverwegingen net zo belangrijk zijn. Dat moet in de organisatie worden ingebed. Ook een afweging moet worden beloond."

*Wat volgt nu, na al die verschillende kanten van de tafel? Het zelfstandig ondernemerschap?*

"Ik heb geen idee, echt niet. Voor een sabbatical ben ik niet geschikt. Maar ik mag de eerste zes maanden sowieso geen enkele functie accepteren waarin ik voordeel zou hebben van mijn specifieke AFM-kennis. En heel veel staat nu eenmaal onder ons toezicht. Eerst ga ik een boek schrijven."

*Over accountants?*

"Nee ... over de veranderende rol van commissarissen." □