

BEN VAN DER VEER, EX-KPMG, NU MULTI-COMMISSARIS

'Het moet assertiever, steviger, prikkelender'

“De accountant is te voorzichtig.” Voormalig KPMG-bestuursvoorzitter Ben van der Veer is sinds 2008 commissaris bij diverse beursgenoteerde ondernemingen. Zowel in de dagelijkse controlepraktijk als in de publieke debatten ziet hij bij zijn vakbroeders schroom en een voorkeur voor formele benaderingen. “Dat moet anders. Communicatie is de sleutel.”

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

Niet wachten met communiceren tot het mis gaat. “Dit vind ik een belangrijk punt”, zegt Ben van der Veer aan het einde van het gesprek. “Ik vind dat accountants meer moeten communiceren, zowel over zichzelf als over wat ze doen, en zowel met elkaar als met hun opdrachtgevers als met hun maatschappelijke partners: publiek, politiek, toezichthouders. En niet alleen in crisistijd. Juist ook 'in vreedstijd'.”

Van der Veer (1951) praat over zijn eigen professie. Tweeëndertig jaar werkte hij bij KPMG, vanaf 1999 als bestuursvoorzitter. Bij zijn afscheid in 2008 zei hij zijn nieuw verworven vrijheid over drie terreinen te willen verdelen: een derde voor privé, een derde voor maatschappelijke taken, een derde voor commissariaten. “Dat is wonderwel gelukt”, constateert hij in 2011 tevreden. “Ik had geen toezeggingen en het was toch

even afwachten of het bedrijfsleven zat te wachten op iemand met mijn kwalificaties. Maar inmiddels is het iedereen duidelijk dat juist dit een gelukkig tijdperk is voor commissarissen met financiële expertise.”

U bent bij vijf ondernemingen commissaris, bij alle vijf zit u in de auditcommissie en bij Reed Elsevier, TomTom en Siemens Nederland bent u voorzitter van die commissie. Is dat toeval?

“Integendeel. Ik werd er telkens meteen voor gevraagd en mijn antwoord was telkens: als jullie het niet hadden gevraagd, had ik het zelf gevraagd. Met een plaats in de auditcommissie leer ik de onderneming het snelste kennen en in de meest brede zin. Via die ingang krijg ik vroegtijdig de beste informatie over wat er aan de hand is in de onderneming. Want ik heb overleg met zowel de cfo, de externe accountant als eventueel de interne accountant.”

U zegt dat de externe accountant beter moet communiceren.

“Als ik zeg dat er in de accountancy een gebrek aan communicatie is, dan doel ik op zowel de maatschappelijk-politieke discussies rondom de toekomst van het vak als op de debatten rondom de kwaliteit van de au-

'HET WAS TOCH EVEN AFWACHTEN OF HET BEDRIJFSLEVEN ZAT TE WACHTEN OP IEMAND MET MIJN KWALIFICATIES.'



dit. Als het gaat om de manier waarop de externe accountant bij zijn opdrachtgever opereert, dan signaleer ik in het algemeen te veel voorzichtigheid. Dat is niet nieuw, denk ik, in mijn tijd zal dat ook het geval geweest zijn. Maar nu ik aan de andere kant van de tafel zit, denk ik: dat mag wel wat uitgesprokener, dat mag wel wat concreter. Vertel mij eens iets meer, zeg ik dan tegen de accountant: u loopt hier een jaar rond in deze onderneming, u hoort dingen, ziet dingen, vertel mij eens wat u ervan vindt. Ik daag de man of vrouw uit. Sommigen vinden dat leuk en soms komen ze los en dan komt er een gesprek op gang waar je echt wat aan hebt: over zaken waar ze dan misschien niet het gedegen onderzoek naar hebben gedaan dat hoort bij de formele audit, maar waar ze wel degelijk een duidelijke mening over hebben ontwikkeld. Waarom zou de accountant die mening voor zich houden?"

Hij is bang dat het hem wordt nagedragen als later blijkt dat die mening onjuist was?

"Er is geen enkele reden dit type gesprek te juridiseren. Het vindt plaats in het besloten verkeer en het gaat om zaken die buiten de verklaring vallen. We weten dat de accountant veel kennis opbouwt over de onderneming en we weten dat hij op grond van zijn opleiding en er-



'ER ZIJN HEEL WAT ONDERNEMINGEN MET EEN ALLERGIE VOOR ACCOUNTANTS DIE ZITTEN TE HENGELN NAAR ADVIESWERK.'

varing die informatie op waarde kan schatten. Laat dat potentieel dan niet onbenut, zeg ik. Het werk van de accountant resulteert in de verklaring, klopt, maar dat wil niet zeggen dat die verklaring het enige waardevolle resultaat is van dat werk. Buiten de verklaring om is er door de accountant veel meer te zeggen over de onderneming dan nu gebeurt."

Maar de accountant schroomt.

"Ja, en dat is onterecht. Ik zie dat de ruimte er is, in de bestuurskamers. Pak die ruimte dan ook. Als je iets wil zeggen, doe het dan ook. En in het andere geval, als die ruimte niet expliciet wordt geboden, is de noodzaak dat te doen zo mogelijk nog groter. In dat geval moet de ruimte worden geclaimd."

Is die ruimte nu groter dan pakweg tien jaar geleden?

"Ja, het krachtenspel is veranderd. Vanuit mijn huidige positie gezien: tien jaar geleden waren het de externe accountant en het management die samen optrokken richting auditcommissie, nu zijn de rollen veel scherper afgebakend. Het overleg vindt plaats met drie, vier partijen die op gelijkwaardig niveau opereren: het management, de externe accountant, de interne accountant, de auditcommissie. Het is, met respect voor elkaars functies, prikkelender dan voorheen. Maar het kan nog beter dus."

COMMISSARISSEN ALS OPDRACHTGEVER

Eurocommissaris Michel Barnier heeft voorgesteld de raad van commissarissen officieel tot opdrachtgever te benoemen van de externe accountant. De NBA steunt die maatregel. Bent u er voorstander van?

"Dat komt voor mij neer op een formalisering van wat in veel gevallen al praktisch is. De auditcommissie bespreekt met de accountant de reikwijdte van zijn opdracht, de fee moet worden goedgekeurd en als er wordt gewisseld van partner of van kantoor, dan wordt de auditcommissie ook daarbij betrokken. De perceptie is dat de accountant te veel wordt aangestuurd door het management. Goed, perceptie is werkelijkheid, daar moet dan op worden gereageerd. Ik heb er daarom niets op tegen de opdrachtgevende rol van de raad van commissarissen vast te leggen, overigens met behoud van de formele besluitvorming door de aandeelhoudersvergadering."

'PERCEPTIE IS WERKELIJKHEID, DAAR MOET DAN OP WORDEN GEREAGEERD.'



BEN VAN DER VEER

Ben van der Veer (Haarlem, 24 maart 1951) haalde in 1974 zijn diploma heao-BE en studeerde in 1980 af als registeraccountant. Bij Klynveld -Kraayenhof werkte hij vanaf 1976 als accountant, in 1987 werd hij partner bij KPMG, waarin Klynveld was opgegaan.

Twee jaar later volgde zijn benoeming tot voorzitter van het Amsterdamse kantoor van KPMG. Vervolgens werd hij voorzitter van de accountantsdivisie Nederland en in 1997 werd Van der Veer lid van de raad van bestuur van KPMG.

Van 1999 tot zijn afscheid in september 2008 was hij voorzitter van de raad van bestuur en vanaf 2005 ook lid van het internationale management comité van KPMG International.

Van der Veer is nu commissaris bij Aegon, TomTom, Reed Elsevier, Siemens Nederland en FrieslandCampina. Daarnaast is hij lid van de commissie Monitoring Talent naar de Top en toezichthouder bij het Amsterdams Historisch Museum.

Van der Veer is getrouwd en heeft twee zonen, beiden werkzaam in de accountancy.

'ALS EEN ACCOUNTANT ZICH IN CONCURRENTIE MOET PRESENTEREN BIJ EEN ONDERNEMING, ROLT ER INEENS WEL EEN HELDERE PRESENTATIE UIT VAN TWEE A4'TJES.'

Er komen ook strengere regels voor de scheiding van audit- en adviesopdrachten. Goede zaak?

“Ook op dat terrein is er al veel gebeurd, er is veel regelgeving over welke adviesopdrachten in combinatie met auditopdrachten kunnen worden gegeven. Maar ook hier heerst de perceptie dat het niet genoeg is. Volgens mij ligt hier ook een taak voor ondernemingen: die zouden duidelijker en stringenter kunnen omschrijven wat hun beleid hieromtrent is en dat beleid publiceren, op de website van het bedrijf. Of men laat direct zien of en welke adviesopdrachten gegund zijn aan de firma van de auditor. Ook op dit terrein gebeurt er al heel veel, maar blijkbaar komt de boodschap niet goed over: wederom een kwestie van communicatie. Daar laten we steken vallen. En dat geldt in dit geval voor zowel accountants als commissarissen.”

Hoe denkt u in principe over de scheiding tussen audit en advies?

“Ik kan u vertellen dat er heel wat ondernemingen zijn met een allergie voor accountants die zitten te hengen naar advieswerk. De manier waarop men zijn punten naar voren brengt, de manier van rapporteren, de wijze van communicatie; dat moet duidelijk los staan van eventuele vervolgoopdrachten, want anders is het snel gedaan. Ondernemingen willen gewoon vakmen-

sen in huis die de controle doen en dan zeggen of het goed is of niet goed. Hoe meer ze proberen spullen te verkopen in de bestuurskamer, hoe eerder het afgelopen is.”

OVERHEIDSDIENST

Waarom maken we niet een einde aan al deze problemen door de overheid te benoemen als opdrachtgever, als werkgever voor accountants?

“Nee, dat is niet de oplossing. Je wordt ver teruggeworpen wat betreft efficiëntie en effectiviteit. Wat ik nu zeg, is misschien niet zo complimenteuz voor de overheid, maar ik denk niet dat ze het kunnen: een onderneming als Philips die begin februari zijn jaarverslag in gedrukte vorm presenteert, vereist een accountant die in staat is de controle parallel te laten verkopen aan dat enorme proces wat bij Philips achter de afsluiting zit. Dat komt voor het controleteam neer op een periode waarin zes dagen per week twaalf uur per dag wordt gewerkt. Een overheidsdienst heeft daarvoor noch het beloningsbeleid, noch de talenten. Dat redt men niet. Een lichtere optie is het benoemen van de overheid als formele opdrachtgever. Maar ik denk niet dat ondernemingen de keuze van hun accountant zo maar uit handen zullen geven. Specifieke omstandigheden vragen



'IK ZIE BINNEN TIEN JAAR EEN VIJFDE WERELDWIJDE PARTIJ ZICH BIJ DE BIG FOUR VOEGEN, UIT INDIA OF CHINA.'

om specifieke expertise en ik denk dat het bepalen van de eisen waaraan de accountant moet voldoen, hoort bij het ondernemerschap.”

Advies en audit zijn dus niet te scheiden?

“Vanuit het perspectief van ondernemingen lijkt het mij niet efficiënt een totale scheiding tot stand te brengen. Bepaalde zaken leg je graag bij de externe accountant neer, zaken die dicht tegen de audit aan liggen. Een scheiding op kantoonniveau – zodat er audit only-kantoren ontstaan – is helemaal de dood in de pot. Je krijgt problemen met het aantrekken van talentvolle mensen: die krijgen graag meerdere ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden. En je krijgt problemen met het opbouwen van specialistische kennis. De combinatie van de invalshoek van de adviseur met

die van de accountant is altijd vruchtbaar geweest. Economisch is het ook niet realistisch kantoren te splitsen. Er is wereldwijd op grote schaal geïnvesteerd in mensen en netwerken en dan kun je moeilijk zeggen: heren, splitst u maar even. Dat gaat niet gebeuren, denk ik. Ik denk wel dat de overheid wat betreft regelgeving alles uit de kast zal halen om verdere schaalvergroting tegen te gaan. Een big three in plaats van een big four, dat zal niet gebeuren. Ik zie op termijn wel een vijfde wereldwijde partij zich bij de big four voegen, een partij uit India of uit China. Tussen nu en tien jaar is die er.”

BREDER PUBLIEK

En hoe is het tegen die tijd gesteld met het maatschappelijk vertrouwen in de accountant en de accountancy?

“Voor mij is de vraag: slagen accountants erin beter te gaan communiceren? We hadden het net over een aantal onderwerpen waarop er inhoudelijk niet veel verschil is tussen wat de maatschappij vraagt en wat de accountant biedt. Maar we krijgen het blijkbaar niet voor het voetlicht.

Als er kritiek is op accountants of de accountancy, wordt er in eerste instantie meestal ontkennend, afwachtend of defensief gereageerd. Dat is een symptoom van hetzelfde verschijnsel: communicatief niet sterk. Inmiddels is de wil er om constructief mee te werken, maar je ziet die oorspronkelijke houding [af en toe nog de kop opsteken.

Daar komt nog eens bij dat de aandacht voor de formele aspecten van het vak alleen maar lijkt toe te nemen. Dat is zorgelijk. Ik weet dat de toezichthouder daar een grote rol in speelt en ik vind dan ook dat de AFM de balans tussen formeel en materieel beter in het oog moet houden. Uiteindelijk moet er ook ruimte zijn voor professionele oordeelsvorming. Nadruk op formele aspecten zet de accountant aan tot afvinkgedrag en dat is nu net waar ondernemingen niet op zitten te wachten. Het moet juist assertiever, steviger, prikkelender. Communiceer! En niet alleen nu het crisis is. Straks ook, als het weer wat rustiger is. Politiek, het maatschappelijk verkeer, vertel ze hoe het werkt in de accountancy, licht eens een tipje op van de sluier die hangt over dat complexe controleproces. Ze kunnen het wel hoor, dat is het punt niet. Als een accountant zich in concurrentie moet presenteren bij een onderneming, rolt er ineens een heldere presentatie uit van twee A4'tjes, met een mooi schema erbij waarin het hele controleproces duidelijk is verbeeld. Wat let ons die technieken ook te gebruiken om een breder publiek te bereiken?” □

Dit is het tweede interview in een serie gesprekken met voormalig voorzitters van big four-kantoren