

KERSVERS KPMG-PARTNER WOUTER BOS: ACCOUNTANTS REAGEREN TE DEFENSIEF OP KRITIEK

'Laat zien dat er lessen zijn geleerd'

Wouter Bos, voormalig vice-premier en minister van Financiën, verkeert sinds najaar 2010 onder accountants. Bij KPMG is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in de gezondheidszorg: zowel het controle- als het advieswerk. Dus voert Bos nu de 'spagaat' uit die hij als minister bekritiseerde. "De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat het vaak makkelijker is een adviesrelatie op te bouwen als er niet al een auditrelatie met KPMG is."

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

In zijn vorige functie legde hij geregeld de vinger op de zere plekken van het accountantsvak, nu is voormalig minister van Financiën Wouter Bos (48) partner bij KPMG. Niet dat hij de accountancy heeft gezocht. "Mijn motivatie om hier te gaan werken had op zich niet zo veel te maken met accountancy", aldus Bos. "Die had meer te maken met de mogelijkheid mij in de gezondheidszorg te verdiepen, mijn wens ook van deze kant van de tafel bij te dragen aan het oplossen van allerlei problemen in die sector." De accountancy kreeg hij er als bonus bij. Een welkome bonus? "KPMG heeft mij nadrukkelijk uitgenodigd zowel intern als extern bij te dragen aan het debat over de kritiek op accountants naar aanleiding van de kredietcrisis - en dat doe ik graag. Waarschijnlijk is mijn toegevoegde waarde dat ik de wereld waaruit deze kritiek komt, net iets beter aanvoel dan andere collega's.

Het is ook niet goed denkbaar dat ik me van deze discussie afzonder. Al was het alleen maar omdat ik functioneer in een organisatie met een zeer omvangrijke accountancyactiviteit. In het begin probeerde ik nog wel eens weg te komen met de opmerking dat ik geen accountant ben en dat ik er natuurlijk niks van afwist. Ik ben nu nog steeds geen accountant, maar inmiddels word ik toch wel geacht er iets van af te weten en er iets van te begrijpen."

Waar komt uw bijdrage aan de discussie op neer?

"Mijn belangrijkste punt betreft de grondtoon in de reacties van accountants op de kritiek die ze krijgen. We hebben een stapeling van kritiek gezien: eerst de onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten naar de kwaliteit van de controle van jaarrekeningen van banken, toen de commissie De Wit die onderzoek deed naar de kredietcrisis, toen weer de AFM met nieuwe rapportages over de kwaliteit van controles en vorig najaar Eurocommissaris Michel Barnier met voorstellen die de vertrouwenskloof tussen accountancy en maatschappij moeten herstellen.

Accountants hebben onwennig gereageerd op deze kritiek, je kon zien dat een en ander hen rauw op het dak viel. De houding is: goed, we leggen het nog één keer uit, maar dan moet het toch wel duidelijk zijn. Maatschappelijk en politiek boek je met een dergelijke houding echter geen vooruitgang. Ik zou willen dat meer accountants dat inzien.

Neem bijvoorbeeld de commissie De Wit. Het centrale thema dat door die commissie is geagendeerd is de vraag hoe je moet aankijken tegen de situatie dat accountants goedkeurende verklaringen hebben afgegeven bij banken en dat die banken een halfjaar later collectief aan het staatsinfuus hangen. De vraag is wat dat zegt over de betrouwbaarheid van het oordeel van de accountant. Vanuit de politiek klinkt dan:

**'DE FOUT DIE DE ACCOUNTANTSWERELD NIET MOET MAKEN IS
DENKEN DAT BARNIER HET PROBLEEM IS, OF DE AFM.'**





'IK VIND HET PLAN VAN AANPAK IN IEDER GEVAL EEN ENORME STAP VOORUIT TEN OPZICHTE VAN DE EERSTE REACTIES ZOALS DIE UIT NBA-KRINGEN KWAMEN.'

hier klopt iets niet, met die goedkeurende verklaring wordt toch op z'n minst de indruk gewekt dat er niets aan de hand is? Deze kritiek is door accountants voornamelijk gepareerd met de vaststelling dat er is gehandeld volgens de regels, dat accountants geen toezichthouders zijn en dat een goedkeurende verklaring niet wil zeggen dat er niets aan de hand is. Punt."

Dat is niet voldoende?

"Nee, dat is niet voldoende. Beide kanten hebben hun gelijk, maar gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen. Met een dergelijke reactie ga je daarheen helemaal voorbij. In de aanloop naar en tijdens de financiële crisis zijn er tal van instanties geweest die het spel volgens de regels hebben gespeeld en toch stond het systeem op het punt van instorten. De overheid heeft toen diep moeten ingrijpen om de financiële sector te redden. Daarmee heeft de overheid voet aan de grond gekregen in die sector en dat wil zeggen dat veel onderwerpen die voorheen volstrekt zakelijk konden worden afgehandeld, nu politiek zijn geworden. Die realiteit moet worden geaccepteerd, door bankiers en ook door accountants. Je kunt het onterecht vinden dat er grote maatschappelijke druk ontstaat in een bepaalde richting, maar je zult ermee moeten leren leven. Je zult moeten erkennen dat de legitimiteit van je eigen functioneren afhankelijk is van oordelen uit politiek en maatschappij.

Het probleem is de kloof in vertrouwen, de kloof tussen wat accountants doen en wat – terecht of niet – verwacht wordt dat ze doen. Dat is het probleem dat we moeten oplossen. De fout die de accountantswereld nu niet moet maken is denken dat Eurocommissaris Barnier het probleem is, of dat de AFM het probleem is."

De accountancy heeft moeite met de manier waarop de AFM de kritiek formuleert.

"Ja, dat begrijp ik ook wel. In de reacties op de AFM-rapportages zat her en der onbegrip en frustratie verborgen. Zo was de kritiek grotendeels anoniem. Dat betekent dat ook de naam van kantoren die het goed deden werd besmet, zonder dat ze zich daartegen konden verdedigen. Daarnaast hebben sommige individuele auditors misschien het idee gehad dat ze niet rechtvaardig zijn behandeld.

Dat kan ik me allemaal best voorstellen, maar dat neemt niet weg dat ik vind dat de sector proactiever op de kritiek had mogen reageren. Als de toezichthouder duidelijk het kwaliteitsissue agendeert, dan hoort elke grote auditfirma daar bovenop te springen, dat te omarmen. Dan hoor je zonder meer uit te stralen: dit gaan we samen naar een hoger plan brengen. Als grote auditfirma wil je je laten voorstaan op de kwaliteit van je werk en als de toezichthouder zegt dat daar een issue ligt, dan omarm je dat en ga je daar – liefst leidend – mee aan de slag."

De NBA heeft naar aanleiding van de kritiek in november 2010 een Plan van Aanpak opgesteld, met onder meer verplichte permanente educatie over professioneel-kritische oordeelsvorming, een verbod op commerciële prikkels bij de beoordeling van controlerend accountants en het voorstel om de raad van commissarissen tot opdrachtgever te benoemen, in plaats van de raad van bestuur. Wat vindt u van het plan, voldoende?

"Ik weet niet of het voldoende is, ik vind het in ieder geval een enorme stap vooruit ten opzichte van de eerste reacties zoals die uit NBA-kringen kwamen. Met name het geven van een grotere rol aan commissarissen en audit committees is denk ik een zeer goed voorstel. Ook het feit dat eigenlijk zonder verdere voorwaarden de kwaliteitsagenda van de AFM wordt omarmd, is heel erg belangrijk. Tegelijkertijd constateer ik dat er met name vanuit de Europese Commissie veel op de agenda is gezet waar de NBA niet of vooralsnog niet op ingaat. Op die punten zullen we moeten afwachten hoe het debat tussen Tweede Kamer en regering zich ontspint."

Is het niet merkwaardig dat de accountant nu de hulp van de commissaris inroept? Zou hij niet op eigen kracht zijn werk – controleren – goed moeten kunnen doen?

"Een groot deel van de kritiek spitst zich daarop toe: hebben de accountants wel voldoende kritiek durven uiten, hebben ze zich tegenover de cfo wel teweerdurven stellen, hebben ze wel diep genoeg gegraven? We moeten nu constateren dat het enkele feit dat een accountant een goedkeurende verklaring afgeeft

kennelijk de buitenwereld er niet van overtuigt dat die accountant voorafgaand aan het afgeven van die verklaring voldoende kritisch is geweest ten aanzien van wat zich in het bedrijf afspeelt. Dan zul je toch meer moeten laten zien.

Het publiceren van de management letter, daar ben ik geen voorstander van. Ik denk wel dat het goed is dat er in de verklaring meer ruimte komt voor informatie die laat zien waar de accountant allemaal naar gekeken heeft en wat hij daarbij geconstateerd heeft: meer specifieke informatie die begrijpelijk maakt hoe de accountant tot goedkeuring is gekomen. Meer inzicht in de kritische analyse die voorafgegaan is aan de handtekening - ik denk dat dat zou kunnen helpen bij het overtuigen van de buitenwereld dat die handtekening niet gratis is afgegeven."

Komt dat niet allemaal neer op 'de rechte rug', de professioneel-kritische oordeelsvorming?

"Nee. Het klopt dat uiteindelijk het professionele ethos van de accountant bepaalt of hij zijn rug recht houdt, maar op dit punt gaat het erom dat dit ethos niet meer vanzelfsprekend is voor de buitenwereld: dus zul je moeten laten zien hoe de oordeelsvorming tot stand is gekomen.

Overigens vind ik wel dat je enorm moet uitkijken met generaliserende uitspraken over het gebrek aan die kritische oordeelsvorming. Er zijn hier binnen KPMG en ook bij alle andere kantoren genoeg accountants die menig conflict met gecontroleerde bedrijven hebben gehad omdat ze hun recht rug hielden. Je moet niet met generaliserende uitspraken komen dat 'accountants' het niet durven op te nemen tegen de cfo. Want gelukkig doen een heleboel accountants dat wél."

Maar de buitenwereld wil dat zien.

"Dat het nodig is dit te laten zien, geldt niet alleen voor accountants. Dat geldt voor alle partijen die in de kredietcrisis een rol speelden: laat zien dat er lessen zijn geleerd. Als minister van Financiën heb ik met de banken een code afgesproken rond onder meer risicomanagement en beloningsbeleid. De naleving van die code wordt gemonitord door een commissie onder leiding van Anthony Burgmans. Burgmans heeft gezegd dat de naleving 'nog lang niet' op het niveau is waarop ze behoort te zijn. Er is, denk ik, in grote delen van de financiële sector nog steeds een enorme onderschatting van het belang niet terug te vallen in oud gedrag, in business as usual. Of het nu gaat om de initiële reactie van accountants op kritiek of om de matige naleving van de Code Banken: ik zie dit beeld op te veel momenten. De politiek zal keihard reageren, als hier geen verandering in komt. En die reactie kan alleen maar de vorm krijgen van nog meer regulering en nog meer toezicht. Dat moeten we niet willen. Op dit moment vragen politici van burgers miljarden euro's aan bezuinigingen, buitengewoon pijnlijke bezuinigingen, en ieder

TWITTEREN?

De twitteraccountants (#Tuacc) zijn Wouter Bos niet onbekend. Is het misschien iets voor hem om mee te doen aan de hervormingsbeweging die enkele maanden geleden op Accountant.nl het levenslicht zag? "Als minister is mij vaak gevraagd of ik niet moest gaan twitteren. Dat werd mij telkens door al mijn voorlichters afgeraden en daar is wat voor te zeggen. Ik zou waarschijnlijk te veel dingen en te vaak dingen op de verkeerde momenten twitteren. Ik vertrouw mezelf niet echt met drempelloze media. Dus als minister moet je dat maar niet doen en ik denk als partner bij KPMG ook niet. Maar ik volg wat de twitteraccountants doen, ik lees het allemaal en ik vind het goed dat binnen de accountancywereld dit debat wordt gevoerd. Ik denk dat de NBA niet altijd blij geweest zal zijn met wat ze gedaan hebben, maar ik vind het prima dat de discussie op deze manier wordt opgejaagd."

De vraag is vervolgens wat de oorverdovende stilte van de zijde van de grote kantoren kan verklaren, als het gaat om deelname aan de via Twitter georganiseerde bijeenkomsten. "Ik heb eerlijk gezegd geen flauw idee", zegt Bos. Ook communicatie-adviseur Jolanda van Schaik van KPMG, die aanwezig is bij het gesprek, weet het niet. Deelname is KPMG-accountants in ieder geval niet verboden. Van Schaik: "Er is geen protocol of iets dergelijks over gemaild."

Bos: "KPMG staat ook helemaal niet afwijzend tegenover debat, integendeel. Ik prijs mezelf gelukkig dat ik bij een kantoor werk dat niet defensief in deze discussies staat, maar ze tamelijk open en zonder taboes vooraf aangaat. Maar wat mezelf betreft is de route er een van besloten gesprekken met commissarissen en cfo's. Ik speel daarnaast een rol in de contacten met bijvoorbeeld het bestuur van de NBA en, als daar prijs op wordt gesteld, met Tweede Kamerleden."

een weet nog heel goed dat dit de miljarden zijn die de financiële sector nodig had om op de been te blijven. Als de financiële sector dan tegelijkertijd zou laten zien niets te hebben geleerd en terug zou vallen in oud gedrag, dan zal men het keihard voor de kiezen krijgen. Dat is voor niemand goed."

Als minister zei u in 2008: 'Tegelijkertijd zien we dat accountantskantoren worden betaald door dezelfde onderneming waarvan zij de boeken moeten controleren. Nu zijn er op dit gebied wel allerlei voorschriften, zoals het voorschrift dat het honorarium moet zijn vastgesteld vóór aanvang van de controlewerkzaamheden, toch brengt dit een accountantskantoor in een zekere spagaat.' Deze spagaat voert u nu zelf uit.

"Daar ben ik me van bewust, ja. Toen ik hier binnenkwam was dat een van de grootste kluiven: te leren begrijpen hoe ongelofelijk zorgvuldig je moet omgaan met alle afwegingen rond het al dan niet accepteren van een commerciële opdracht. Dit is een onderwerp waar elke auditor en elke adviseur

'IK CONSTATEER DAT VANUIT DE EUROPESE COMMISSIE VEEL OP DE AGENDA IS GEZET WAAR DE NBA NIET OP INGAAT.'

'ER IS NOG STEEDS EEN ENORME ONDERSCHATTING VAN HET BELANG NIET TERUG TE VALLEN IN BUSINESS AS USUAL.'



constant over na moet denken – en daar kun je de fout mee ingaan. In die zin is het een spagaat en daarom is het heel erg goed dat KPMG en de andere grote firma's daar strenge regels voor hebben. Het is een constant dilemma en dat betekent dat je je voortdurend voor je keuzes moet kunnen verantwoorden. Het zijn niet alleen de eigen, interne regels die je daarbij helpen, ook cliënten stellen grenzen. We hebben cliënten waarvan het audit committee zegt dat ze het kantoor waarmee er een auditrelatie is, maar een bepaald maximum aan adviesopdrachten willen verstrekken. Dit is overigens ook een van de onderwerpen die we aan de orde hebben gesteld in een recente serie gesprekken die KPMG met een aantal commissarissen, cfo's en andere vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven heeft gehad."

Nagaan of er een auditrelatie is met KPMG, het is het eerste wat u doet als u ergens binnenkomt. Haalt u opgelucht adem als blijkt dat een dergelijke relatie er niet is?

"Het eerlijke antwoord is: ja. Het is vaak makkelijker een adviesrelatie op te bouwen als er niet al een auditrelatie is. Dan heb je gewoon een ding minder om over na te denken. Moet het totaal scheiden van advies en audit dan weer aan de orde komen? Vanuit het bedrijfsleven wordt dan gezegd dat dat enorm kostenverhogend zou werken. Is ook waar. Het hebben van een auditrelatie biedt dus zeker ook voordelen."

En als u bij een bank gaat praten is het tweede wat u controleert of de Code Banken wordt nageleefd?

"In mijn adviseurswerk ben ik niet betrokken bij de financiële sector. Als mijn collega's mij nodig hebben, weten ze mij te vinden en help ik ze ook graag. Mijn verantwoordelijkheid is vooral dat ik onze business in de gezondheidszorg leid en daarnaast ook advieswerk doe op een aantal andere gebieden in de publieke sector."

Was de gezondheidszorg dan een oude liefde van u?

"Toen ik vorig jaar thuis aan het opruimen was, kwam ik een interview tegen uit mijn begintijd als politicus. Er werd mij gevraagd of ik nu de rest van mijn leven in de politiek zou verkeren en toen was mijn antwoord al - gelukkig - 'nee, want ik zie mezelf ooit nog wel eens terechtkomen als directeur van een ziekenhuis'. De wereld van de gezondheidszorg intrigeert mij mateloos. Wat daar speelt aan publieke belangen, commerciële belangen, ethische vraagstukken etc., dat is buitengewoon boeiend en vooral buitengewoon complex. Als minister van Financiën had ik de ervaring dat er maar weinig gebieden van overheidsbeleid zijn waar we zo worstelen met de vraag hoe de boel een beetje in de hand gehouden kan worden. De voortdurende kostenoverschrijdingen... Gezondheid vinden we het allerbelangrijkste in ons leven, daar wil je niet op beknibbelen. Dus als er ergens een technologische vinding is die iets kan genezen, dan ga je dat niet aan iemand onthouden. Dan durft de politicus in ieder geval geen nee te zeggen, de medicus durft geen nee te zeggen en dus moet er weer worden betaald. Maar dat leidt tot kostenstijgingen die natuurlijk uiteindelijk niet vol te houden zijn. Dat is een problematiek waar ik me graag in verdiep."

'JE MOET NIET GENERALISEREN DAT 'ACCOUNTANTS' HET NIET DURVEN OP TE NEMEN TEGEN DE CFO. WANT EEN HELEBOEL ACCOUNTANTS DOEN DAT WÉL.'

Die problematiek staat ver weg van het debat over de toekomst van het accountantsvak.

“Maar door de manier waarop de grote firma’s nu zijn georganiseerd heb ik ook daarmee te maken en ik zonder me er niet van af. Ik hoop dat de accountancy de stappen kan zetten die nodig zijn om het vertrouwen van politiek en maatschappij terug te winnen. Soms zullen dat stappen zijn waarvan een accountant honderdduizend keer kan uitleggen dat ze eigenlijk niet nodig zijn.

Maar de vraag is dan niet of de accountant het nodig vindt voor zijn directe functioneren, de vraag is of zo’n stap kan helpen bij het oplossen van het vertrouwensprobleem.

Bijvoorbeeld het voorstel van Michel Barnier om accountantskantoren verplicht te laten roteren. Hij wil een maximum vaststellen voor de duur van een auditrelatie: op een gegeven moment moet er gewoon een eind aan komen.

De klassieke reactie vanuit de accountancy is dan: dat moet je niet doen, dat lost niets op, de nadelen zijn groter dan de voordelen etc. Maar dat is geen antwoord op de echte vraag die moet worden gesteld. Die echte vraag is of een dergelijke maatregel, hoe vervelend ook, wellicht kan helpen bij het slechten van de barrière. Dát is de manier waarop ik hoop dat we met dit soort voorstellen en ideeën kunnen omgaan.”

EVEN WENNEN

Wouter Bos onder accountants: “Toen ik voor het eerst werd uitgenodigd voor een diner met partners, dacht ik dat ik mijn vrouw mocht meenemen. Het bleek om mijn collega’s te gaan.”

Het was niet het enige waar Bos aan moest wennen. Hij geeft leiding aan professionals, vrijwel stuk voor stuk “mensen die op basis van hun eigen professionele inschatting zelfstandig bezig zijn”. Dat was hij anders gewend op het ministerie van Financiën. “Iedereen die ik maar enigszins denigrerend over ministeries en andere ambtelijke organisaties hoor spreken, heeft een kwaaië aan mij, want dit ministerie is zeldzaam efficiënt georganiseerd, met zeldzaam goede mensen. Maar het is wel een heel klassiek, strak hiërarchische bureaucratie. En dan kom je in een horizontale organisatie zoals deze. In een bedrijf als dit is het heel moeilijk om hiërarchie te organiseren, heel moeilijk om collectieve focus te organiseren. De andere kant daarvan is: als drie mensen bij elkaar zitten en een goed idee hebben, gaan ze het gewoon doen. Kijk, op het ministerie zou je daar weer alles voor geven, als dat zou mogen.”

Volgens u kan dit voorstel helpen.

“Ik zie alle nadelen, maar ik vind dat het een eerlijke discussie verdient.”

U bedoelt dat u er eigenlijk wel positief tegenover staat?

“Ik hou het even bij mijn formulering. Daarvoor ben ik politicus genoeg geweest.” □