

Vijftig jaar accountancy: vooruitgang of zijn we er al?

Jules Muis, nestor van het accountantsberoep, kijkt terug op een halve eeuw discussie over het vak. Hij pleit in zijn essay voor een maatschappelijk debat over de beloning van de accountant.

Jules Muis

Drie jaar geleden refereerde Marcel Pheijffer in een [blog](#) aan een inmiddels vijftig jaar oud [rapport](#): *De Accountant, Morgen?* (1971). Hij stelde dat er sindsdien in essentie eigenlijk niet zoveel is veranderd in de maatschappelijke discussie over de (openbare) beroepspraktijk. Ik voel me als lid (studentenvertegenwoordiger) van de NIVRA-Commissie Toekomstverkenning die toentertijd verantwoordelijk was voor het rapport aangesproken. En dat voel ik ook in de hoedanigheid van lid van de *Public Interest Oversight Board* (PIOB) waarvan ik recent (2020) afscheid heb genomen.

Na vijftig jaar tafelen, toetsen, tabuleren, (roep)toeteren, normeren, kennis nemen en kennis delen, analyseren, samenvatten, tandenknarsen en toekomst verkennen, zou dat alles toch op zijn minst een hint voor een beter vooruitzicht van de volgende vijftig jaar moeten opleveren? Mijn eerste reactie is dat er in het debat over de maatschappelijke rol van de accountant – mede naar aanleiding van toezichtrapporten en vele perspublicaties over boekhoudschandalen – in die vijf decennia in essentie inderdaad niet veel is veranderd.

Een U-turn

Mijn gedachten over een meer blijvende oplossing zijn echter wel veranderd. Dat vindt zijn oorzaak in het feit dat de oplossingen door beleidsmakers telkens worden gezocht in het spalken van de ‘zere plek’ met een artillerie aan protocollaire kwaliteitsverbeteringen, die ons steeds verder afbrengen van de werkvloer van de cliënt, waar het echte ‘spel’ wordt gespeeld. Met een spaghetti aan lange verbindinglijnen binnen een groeiend en gelaagd leger van kwaliteitsbewakers tot gevolg; voerend tot een ‘Toren van Babel’. Waarbij bovendien het fundament, namelijk het antwoord op de vraag “wat is kwaliteit?”, drijfzand blijkt te zijn. Waarbij bovendien een aloude wijsheid te vaak wordt genegeerd: “het gaat om centen en macht”. Dé echte *sweetspot* als we inhoudelijke hervormingen met tanden zoeken.

Een publieke functie schreeuwt om een beschouwing over hoe de onvermijdelijke spanning tussen excessief inkomensstreven en de publieke taak kan worden beheerst.

Ik heb persoonlijk, sinds en vanwege de financiële crisis (2008), een U-turn gemaakt op het punt van het gewenste bedrijfs- en verdienmodel van accountantsorganisaties: ik ben van mijn geloof gevallen en heb me van de brede, winstgedreven multidisciplinaire maatschap publiekelijk bekeerd tot het ‘audit only-model’ (dat overigens ook multidisciplinair kan), inclusief plafonnering van partnerinkomens. Een publieke functie, uitgevoerd vanuit winststreven en met gedwongen winkelnering, schreeuwt om een expliciete beschouwing over de vraag hoe de onvermijdelijke spanning tussen excessief inkomensstreven en de publieke taak kan worden beheerst. Dat beroepstaboe moet nog steeds doorbroken worden: de kat van het spek. Rust in de tent.

Toegegeven: ik kom hier wel erg laat mee, na vijftig jaar in het accountantsberoep. Dan heb je toch iets uit te leggen aan hen die het stokje overnemen. Dus nemen we de lezer aan de hand hoe het zo kan uitpakken. Hoe je na 25 jaar als vroege afscheidsnemer van het vrije openbare beroep (1994) en nog eens 25 jaar soebatten in andere functies, in het beroepsdebat tot ‘hangoudere’ kunt verworden.

Le plus ça change? Le plus ça reste la même?

Ik heb voor die gelegenheid, geholpen door het COVID-huisarrest, nog eens de digitale schoenendoos over die vijftig jaar opengepeuterd. Daarbij liep ik aan tegen een [in het MAB gepubliceerd verhaal](#) dat ik in 1978 hield op de *Third Jerusalem Conference of Accountancy*. Dat had als hoofdthema *Accountant's Future Shock* en ik kwam toen tot de volgende slotsom: “*Some of the problems are of our own making, and the solutions to these are primarily in our own hands. The introduction of business ethics into our professional context, with the emphasis sooner on business than ethics, is something we have to forestall ourselves. To do this we must bear in mind that judging staff and partner performance predominantly from a commercial standpoint will not contribute to preserving our prerogative of being a business with, at the same time, a public function. Once that dual status is lost, it cannot be regained.*”

Dat was 1978, maar anno 2021 nog steeds een herkenbaar beeld. Dat betekent niet dat de dingen nooit veranderen. We zien over die tijd een nog steeds groeiende berg aan wetgeving, voorschriften, standaarden, aanbevelingen en

jurisprudentie. Vaak van uitstekende kwaliteit. Accountantsfalen manifesteert zich dan ook overwegend door het niet-toepassen daarvan. Het gaat om de compliance, niet om het gereedschap zelf (kort gezegd: de standaarden). Accountantsfalen draait te vaak overwegend om de centen. Een kind kan dat zien.

Je moet in het beroepsdebat echter wel erg diep graven en hard roepen om de sturende werking van het vigerende bedrijfs- en verdienmodel als de knop waar het vooral om draait, op tafel te krijgen. Het onderwerp komt pas de laatste tien jaar ter sprake, overwegend door crisis en geïnitieerd van buiten. Binnen de beroepsgroep volgt vooral ontkenning, met *'agreement by exhaustion'* als chronisch halfslachtig hervormingsresultaat. Doordringende vragen vanuit het openbaar beroep of uit academische hoek over het effect van het bedrijfs- en verdienmodel op de kwaliteit van de controle, zijn uitzonderingen die gemakkelijk op één hand zijn te tellen.

De achilleshiel van het beroep en tevens het grote taboe, is het bedrijfs- en verdienmodel.

De achilleshiel van het beroep en tevens het grote taboe, is dus het bedrijfs- en verdienmodel. Mijn ervaring bij de PIOB leert dat dit onderwerp voor velen te ongemakkelijk is om echt op de agenda te krijgen. Te politiek? Hoe leg ik het mijn kantoor uit? Angst voor de vraag "and what is next?" Komt het te dichtbij, vooral bij de centen? Wat de redenen ook zijn: het onderwerp wordt het liefst vermeden. Wel eens een vraag daarover op het examen controleleer tegengekomen?



1995 - 2020: systemic risk als beroepsonderwerp

Toen ik in 1970 voor het eerst tot de Orde van Vergaderraads toetrad waren de vragen over de (toekomstige) rol van de accountant in essentie niet minder en anders dan nu het geval is. Ook de (verscheidenheid aan) antwoorden niet. Met blijvende meningsverschillen als gevolg. Na 25 jaar palaveren nam ik in 1995 afscheid van het openbare beroep. Dankbaar voor de eer en professionele en collegiale pret. Ik wilde nog eens iets heel anders met mijn leven gaan doen.

Dat afscheid van het openbare beroep heeft echter niet helemaal zo mogen zijn: en soms helemaal niet. In mijn nieuwe jobs, eerst bij de Wereldbank (1995-2000) en vervolgens de Europese Commissie (2001-2004) liepen mijn nieuwe collega's (meestal economen), voortdurend tegen de vraag aan naar de macro-betekenis van het openbare beroep. Vooral toen het beroep, te vaak en te diep, teleurstelde. Denk aan de Aziatische en andere regionale financiële crises in de negentiger jaren. Toen je hele landen zag imploderen onder het collectief geweld van povere accounting, auditing en governance. Dat creëerde een vraag naar de verkenning van het *'systemic risk'*, die binnen de Wereldbank op mijn tafel terecht kwam. Over het accountantsberoep als cruciale schakel in de internationale financiële architectuur. Over de vraag waarom sommige schandalen niet zijn voorzien. Waarom de pers en *short sellers* soms beter waren geïnformeerd dan de accountant over aanstaande zware deconfitures. Of (later), waarom de OK-Score van wijlen Willem Okkerse de accountant te vaak achter zich liet. Net als een nuttige horzel zoals Pieter Lakeman.

In die jaren is met de *'convening power'* van de Wereldbank de eerste basis gelegd voor de governance architectuur van onafhankelijke internationale audit standard setting (2003). Een model dat nog steeds functioneert maar nu, bijna twintig jaar later, wel aan hervormingen toe is. De beroepspraktijk verloor in theorie invloed in het proces van regelgeving en het opstellen van standaarden, maar in de praktijk behield het een belangrijke stem. De komende hervormingen nemen daarom nog meer afstand van lobby en kantoorpolitiek.

De financiële crisis (2008) en de periode daarna

Als nieuwbakken pensionado - we lezen nu 2004 - denk je voorgoed van betrokkenheid bij het openbare beroep af te zijn. Je gaat officieel met pensioen, reist en trekt privé de wereld rond, spreekt met oud-collega's en toezichhouders en loopt toch weer tegen de vraag aan hoe het mogelijk is dat al die winsten in de financiële markten zich opstapelen op een klein plekje in enkele financiële hoofdsteden. De tegenpost, de verliezen, zijn niet te vinden. Niemand die het weet, weinigen die zich zelfs de vraag maar stellen. Het ging financieel puik met de grote accountantskantoren: het partnerinkomen verdrievoudigde in tien jaar. Dan schud je niet aan de fruitboom. Ons beroep had het contact verloren

met de taal van de *haute finance*, die op haar beurt zichzelf voorbij was gelopen. Bankiers bleken hun eigen bedrijfsmodel niet te snappen, accountants snapten op hun beurt de pretentie van de bankiers niet.

Op de toogdag voor accountants in 2004 wees ik op de derivatenbubbel en op het ontbrekende geluid van de accountant in deze. Risico op een financiële crisis? Waar heeft die man het over? Het gaat ons, iedereen zelfs, financieel toch eigenlijk zo goed! Is het nu echt verstandig om het 'systemic risk' in kaart te brengen? Nee dus, zeiden de 'specialisten' in 2004. "Niet ons pakkie an." Jules Muis "onderschat zijn voormalig collega's en had als oud-voorzitter van het NIVRA beter moeten weten", zo oordeelde een collega-derivatenspecialist in de pers. Zo blijf je toch bij het beroepsdebat betrokken, in mijn geval nog eens acht jaar; vier jaar voorspel, vier jaar naspel. Eerst was er de uitdaging om 'het probleem' überhaupt op tafel te krijgen, ondanks een spervuur aan waarschuwingen, en na de ontluisterende crisis in 2008 de pogingen tot het moeilijk op gang te brengen maar noodzakelijke debat over het waarom van het collectief falen. Ook van accountants. Maar wederom: ontkenning.

Na 2008 heeft de 'verfinanciering' van de economie een nog hogere vlucht genomen: de met schulden gefinancierde *bail-out* van de zwakke broeders. Met wereldwijde monetaire acrobatiek van de centrale banken en de herontdekking van het wonder van geld drukken als kurk waarop alles drijft, kun je een eindafrekening lang afhouden. Met een steeds verdere verwijdering van de financiële economie van de 'echte' economie als gevolg. Tot op heden.

Monetaire politiek is voor de accountant een ver van mijn bed show, waar hij of zij *volens nolens* bij staat en misschien wel naar kijkt, maar weinig of niets aan doet, anders dan de oren en ogen openhouden voor de onzekere consequenties. Mijn werk als lid van de Board of Auditors van de European Stability Mechanism (2012-2015) - een opgevolgde *bad bank* voor Eurolanden in problemen - drukte mij nog eens met de neus op het systemisch belang van een goed functionerend beroep. Dat alleen opgelost kan worden als het beroep zelve in haar werk 'systemic risks' serieus neemt en ook zichzelf erkent als van systemisch belang.

In 2008 ging het om een collectief beroepsfalen van de *big four* zonder precedent. Dieper kon het beroep eigenlijk niet zinken. Je zou dan ook verwachten dat zo'n crisis een *wake-up call* zou zijn. Maar vervolgens zijn we geconfronteerd met het Libor-schandaal, waarbij het accountantsberoep geen enkel preventief signaal wist af te geven. Daarnaast was KPMG nationaal en internationaal betrokken bij diverse malversaties, schandalen en deconfitures, werd PwC geconfronteerd met Satyam en Madoff, Deloitte recent met Steinhoff en raakt EY in verband met Wirecard steeds verder in de problemen.

Mijn twee termijnen als lid van de PIOB (2014-2020) - op verzoek van de Wereldbank - deden de ogen weer openen voor het feit dat je hard, serieus en vaktechnisch perfect bezig kunt zijn, werkend aan een steeds groeiende berg aan overwegend uitstekende standaarden (ISA). Maar als je te weinig oog hebt voor de vraag hoe deze standaarden worden toegepast (het *compliance risk*) en voor wat de randvoorwaarden zijn voor integere implementatie, dan zit je toch gauw op glad ijs. Zelfs een encyclopedie aan ethische voorschriften helpt daar nauwelijks bij.

Pièce de Résistance

Wat in het beroepsdebat is blijven staan als een onpopulaire constante - ik beperk me tot het oob-segment - is het spanningsveld tussen commercie en de publieke functie, oftewel de kwetsbare figuur van een publieke functie uitgevoerd in een op winst gerichte context. Met als gevolg een niet aflatende stroom aan praktijk-'ongelukken', die twijfel blijven zaaien over de geloofwaardigheid van het beroep, ondanks het (te vaak gehoorde) tegenargument "maar als regel gaat het toch meestal goed?"

We hebben sinds de invoering van de Sarbanes-Oxley wetgeving, na het Enron-debacle aan het begin van deze eeuw, een niet aflatende reeks aan hervormingspogingen gezien. Met steeds complexere, duurdere en verstikkender nieuwe protocollen en toezichtlagen als oplossing: tachtig procent meer inspanning, tegen misschien twintig procent rendement? *If any*. Ik zie dat als 'nuttig friemelen in de marge'. We blijven positief, maar het blijft 'gaatjes vullen' versus een pijnlijke maar structurele 'wortelkanaalbehandeling'.

Het heeft me bijna veertig jaar gekost om overstag te gaan op het punt van het verdienmodel van het beroep. Ik ben dus net zo goed lange tijd deel van het probleem geweest, als een mogelijk deel van de oplossing. Maar het vooruitzicht van nog eens vijftig jaar gedoe en gemakker over een per definitie kreupel prikkelsysteem, gun ik niemand. Dus blijf ik zeuren.

Het zicht is verloren op de openbaar accountant als een goed opgeleide gespecialiseerde sociale werker.

Het gaat bij de meeste grote schandalen niet om deskundigheid, regels, of standaarden, maar om gebruik of misbruik van juist diezelfde expertise. Misbruik wordt in de hand gewerkt door perverse prikkels en impulsen. Het zicht is verloren op de openbaar accountant als een goed opgeleide gespecialiseerde sociale werker. Een openbaar accountant is te vaak iemand die vergeten is waar hij vandaan komt. Hoe zijn we uitgekomen op een inkomen van (meer dan) een half miljoen voor partners van grote kantoren en waarom beschouwen we dat als normaal? Zonder daarbij de even indringende vraag te stellen wie nu eigenlijk deze 'markt' heeft gecreëerd (namelijk: de wetgever). En wat daarom een redelijke vergoeding zou zijn voor deze maatschappelijk diensten. Hoe verhoudt zich dat (en waarom) met andere

publieke nutsfuncties die – om goede redenen – wel inkomensbeperkingen kennen?

De accountantspraktijk heeft de afgelopen jaren onder externe druk marginale verbeteringen in het verdienmodel aangebracht (*clawbacks*). Maar de sector is ook geslaagd in het afhouden van een meer fundamentele herbeoordeling. De overheid dreigt periodiek wel met ingrijpen, maar daar blijft het al jaren bij.

De Accountant, Morgen?

Jules Muis was in 1971 lid van de Commissie Toekomstverkenning (CTV), die in opdracht van het toenmalige NIVRA onderzoek deed naar ontwikkelingen die van invloed konden zijn op de toekomst van het accountantsberoep. Het rapport *'De Accountant, Morgen?'* kwam in het voorjaar en de zomer van 1971 in kort tijdsbestek tot stand en werd in september van dat jaar gepubliceerd.

Veel van de ontwikkelingen die door de achthoofdige commissie in het rapport worden geschetst, zijn nog altijd actueel. Het rapport ging in op thema's als onafhankelijkheid, advies versus controle, technologische ontwikkelingen en de rol van de accountant rondom fraude.

Illusie van 'checks and balances', het gaat ook om de centen!

Een eerste belangrijke stap voor een meer volwassen inschatting van de aanzienlijke risico's binnen de bedrijfsvoering van organisaties, en de financiële controle daarop, is de expliciete erkenning dat ons governance systeem afhankelijk is van mensen, inkomensstreven en machtsstructuren, en dat de veronderstelde 'checks and balances' bij verkeerde figuren makkelijk tot een illusie verworden. Dat ceo's in hun leiderschapsrol nogal eens meer beloven dan wordt waargemaakt. Dat in het geval van zonnekoningen of goedgebekte onscrupuleuze managers de 'in-control' risico's groter zijn dan de 'checks and balances' suggereren. En dat *professional scepticism* daarom voorrang moet krijgen boven het voordeel van de twijfel.

Dat is geen defaitisme, maar realisme. Het reduceren van het inherent risico eist poortwachters die onafhankelijk zijn van de kasteelheer en die zich niet bezighouden met handel in adviezen die generieke weerslag kunnen hebben bij andere poortwachter-karweitjes. Poortwachters, accountants, die ten aanzien van hun beloning weten wanneer genoeg ook echt genoeg is.

Ondernemingen, instituties, accountantskantoren inclusief, zijn allen autocratieën waar in eerste instantie *'might makes right'* meer regel is dan uitzondering. Checks and balances kunnen het ingebouwde *'override'* risico mitigeren, maar meestal alleen als het te laat is en ten koste van veel leed. Deze in een vrije economie onvermijdelijke autocratische constructie kan alleen verder worden gemitigeerd als we (ook juridische) verantwoordingssystemen hebben met tanden, van *top tot bottom*. Waar de top wordt afgerekend op nare uitkomsten, niet alleen op de vraag of de regels zijn gevolgd en/of er bij disfunctioneren wel voldoende vingerafdrukken van de baas gevonden kunnen worden. Hierbij moet bovendien niet worden vergeten dat accountantskantoren in hun praktijk zowel deel van de oplossing zijn als van het probleem. Elk kantoor van een beetje omvang kent in eigen gelederen zijn commerciële 'kampioenen'. En dat zijn niet de vaktechnische, interne scherprechters.

We komen een stuk verder als een ordelijk debat op poten kan worden gezet over de vraag wat een maatschappelijk redelijke vergoeding voor de openbare accountant is.

De opmerking van een NIVRA oud-voorzitter dat als we een zin beginnen met de woorden 'het gaat niet om de centen', je er zeker van kunt zijn dat het precies de centen zijn waarover het gaat, blijft een waarheid als een koe. Die ons vijftig jaar later nog steeds achtervolgt, als we het over het bedrijfs- en verdienmodel hebben. We komen een stuk verder als een ordelijk maatschappelijk debat op poten kan worden gezet (met de beroepspraktijk loyaal deelnemend als volwassen discussiepartner) over de vraag wat een maatschappelijk redelijke vergoeding voor de openbare accountant is. Met de erkenning van geld als een belangrijk sturend kwaliteitsmechanisme en exponentieel meer geld - zie de bestuurlijke beloningen - als een exponentieel groter probleem, komen we heel eind. De mythe 'in ons huis speelt geld geen rol' kan dan worden uitgerookt.

Dekstoelen op de Titanic

Er is en wordt ontzettend veel goed werk geleverd op alle niveaus van het accountantsberoep, onze NBA inclusief. Maar ik kan het gevoel niet van me afzetten dat de beroepsorganisatie, met haar primaire publieke taak, is afgegleden naar strategisch overwegend op achterhoedegevechten georiënteerde communicatiepolitiek. Waarbinnen de vaktechnische randvoorwaarden voor een goed functionerend beroep, inclusief de consequenties van het bestaande bedrijfs- en verdienmodel van accountantsorganisaties, ondergeschikt zijn gemaakt aan de feitelijke belangen van haar primaire financiële sponsors: de grote kantoren. Met als consequentie dat de facto de status quo wordt behouden en er vooral veel 'dekstoelen op de Titanic' worden verplaatst.

De NBA dient te verschuiven van gerichtheid op defensieve pr-offensieven naar het opbouwen van preventieve vaktechnische in-house expertise. Zelfstandig, los van de grote kantoren en gericht op het dienen van het publiek

belang. Hoe lastig de kantoren zo'n onafhankelijke positie van de beroepsorganisatie ook zullen vinden.

De grote kantoren zullen ook in de toekomst uitstekende opleidingsinstituten blijven voor accountants met ambitie, in welke functie dan ook. Maar gegeven de huidige concentratiegraad (systeemorganisaties, *too big to fail*) en het afhouden van essentiële veranderingen zoals hier en door anderen bepleit, blijft het de vraag wanneer het geduld van de regelgever op is en het bedrijfs- en verdienmodel wordt aangepast aan dat van elk nutsbedrijf.

De blik op oneindig, of de blik op reëel?

Het is een hele opluchting hier te bekenen dat ik geen benul heb hoe het er over vijftig jaar, rond 2070, uit zal zien. Maar 2030, dat is nog te verhapstukken. Ik zie de (verplichte) financiële controle niet gauw verdwijnen. Wel ontstaan er prachtige nieuwe terreinen richting wat we thans 'integrated reporting' noemen. Terreinen waarop waardeoordelen en gevestigde belangen van multi-stakeholders een belangrijke rol spelen. De bestaande *laisser faire* beloningsstructurering is daarvoor wat mij betreft niet geëigend. Dan wordt het van kwaad tot erger. De Fata Morgana van 'checks and balances' zal een onvermijdelijk fenomeen blijven. Maar de expliciete erkenning van 'might makes right' als een tijdelijk lek, en 'right makes might' als de wenselijke langetermijnuitskomst, zou al een serieuze stap voorwaarts zijn.

Er is in vijftig jaar veel gebeurd, voor de bühne is er zelfs veel veranderd. Toch zijn we er nog lang niet. Maar een goed gesprek over enkele hete hangijzers zoals hier aangesneden, zou in de toekomst wonderen kunnen doen. Ik houd toch maar voor alle zekerheid de adem niet in.

Deel dit artikel

f in  

Jules Muis verliet in 1995 het openbare accountantsberoep en was vervolgens vice president en controller van de Wereldbank en directeur-generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie. Van 2014 tot eind 2020 was hij lid van de Public Interest Oversight Board (PIOB). Muis was van oktober 2012 tot oktober 2015 ook lid van de Board of Auditors van het European Stability Mechanism (ESM). **Jules Muis** schrijft op persoonlijke titel.

GERELATEERD



NIEUWS | 13 oktober 2021

AFM: Rvc's bij accountantsorganisaties hebben impact, maar invloed verschilt

De raden van commissarissen (rvc's) bij oob-accountantsorganisaties hebben zeker impact, maar de mate van invloed verschilt. Dat komt mede door "uitdagingen" in... →



NIEUWS | 08 oktober 2021

Online bijeenkomst NBA over consultatiedocument Fraude en Continuïteit

De NBA organiseert in oktober twee Zoom-bijeenkomsten over het Consultatiedocument Fraude en Continuïteit in de Controleverklaring. De sessie van 12 oktober heeft... →



DISCUSSIE | Opinie | 05 oktober 2021

Cultuuromslag in accountancy, ongeacht de structuur?

Kun je een echte cultuuromslag in de controlepraktijk bereiken, in een structuur die versturende elementen bevat? Een aantal knelpunten op een rij.

→



NIEUWS | 28 september 2021

NBA-werkgroep Continuïteit publiceert gids over continuïteitsbeoordeling

De NBA-werkgroep Continuïteit heeft de Continuïteitsgids gepubliceerd, bedoeld om accountants te ondersteunen bij de beoordeling van de continuïteit van ondernemingen. →



NIEUWS | 20 september 2021

Leen Paape: 'Beroep moet multidisciplinair worden'

Het accountantsberoep moet veel meer multidisciplinair werken en oppassen om niet overbodig te worden. Dat stelt hoogleraar corporate governance Leen Paape, in een... →
