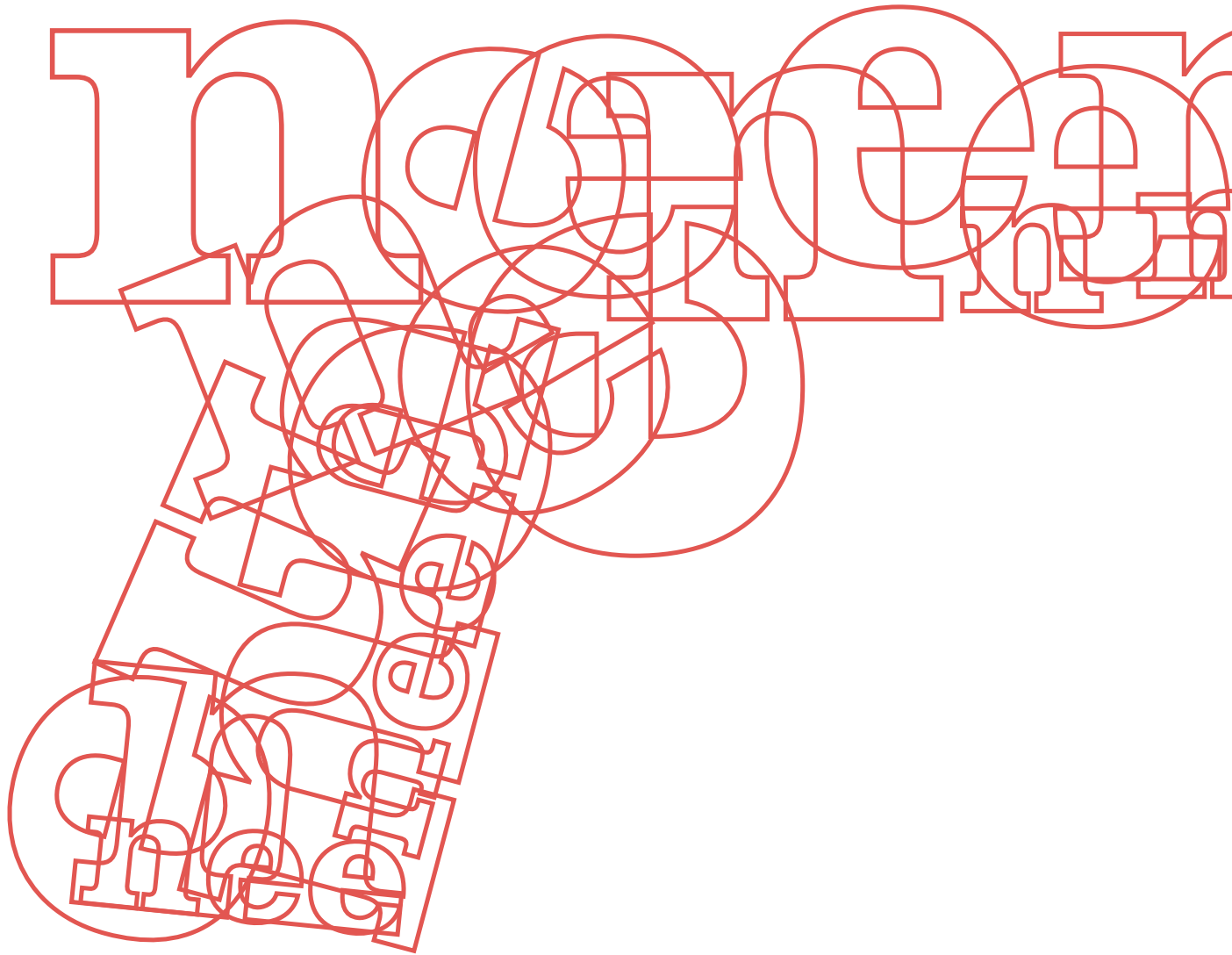
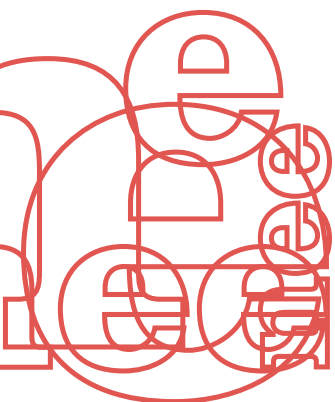


THEMA: *NEE*

Tekst: Sybren Kalkman* Beeld: Verheul



Essay



'NEE'

EN HET ZEVENDE ZINTUIG

De mogelijkheid om 'nee' te zeggen is het ultieme wapen van de accountant. Maar een accountant die zijn werk goed doet, hoeft dit woord zelden uit te spreken, betoogt Sybren Kalkman. Het daarvoor benodigde 'zevende zintuig' vraagt echter aandacht en onderhoud. Zeker nu.

'Nee.' Als de accountant één scherp wapen heeft is het de macht om dat te zeggen. 'Nee' tegen een wijze van presentatie, een waardering, tegen een jaarrekening als geheel. Toch is er iets paradoxaals aan de hand met dat wapen, net als met echte wapens: als je 'nee' moet zeggen ben je te laat. Het is beter om te voorkomen dat je in de ja/nee-situatie verzeild raakt. Daar is iets voor nodig: vooruit kijken en tijdig hekjes zetten. Weten wat er aan de hand is. Een 'zevende zintuig'. Dat op de klant toegesneden zintuig ontstaat niet vanzelf. Sterker: de veranderingen in de regelgeving maken het bestaan ervan minder vanzelfsprekend. Daar moeten we iets aan doen.

ZELF ONDERZOEK

Twee ingrijpende maatregelen in de huidige accountancy zijn de verplichte kantoorroulatie en de striktere

scheiding tussen controle en advies. Dat is slikken voor een beroep dat jarenlang trots was op zijn doeltreffende zelfregulering. Het gaat er mij nu niet om die beide maatregelen ter discussie te stellen: ze zijn er, ze gaan niet weg en er is consensus dat ze accountants helpen in het (opnieuw) centraal stellen van de kwaliteit van de controle en de onafhankelijkheid in de verhouding met de klant. In het 'nee' zeggen tegen de klant. Maar ik, als oudgediende, stel mezelf de vraag hoe ik dat vak zo lang heb uitgeoefend zonder die maatregelen. Zei ik onvoldoende 'nee'?

Deze beschouwing is dus ook een zelfonderzoek. Ik ben bij een grote klant dertig jaar betrokken geweest, heb er vier of vijf achtereenvolgende bestuursvoorzitters en cfo's meegemaakt. Waarom zag ik die lange relatie als een voordeel en niet als een bezwaar? Waarom vond ik

→

'WE VERLIEZEN OOK WAT EN DUS MOETEN WE IETS EXTRA'S DOEN OM DAT GOED TE MAKEN.'

het gewoon om naast de controle ook veel ander werk te doen? Helpen bij het opstellen van de jaarrekening, financiële prognoses, het scenario voor een fusie. Een due diligence bij een overname, begeleiding van een beursintroductie. Het full service-concept. Het was gebruikelijk om met een klant te gaan eten, ik heb tal van persoonlijke problemen aangehoord en er onomwonden over geadviseerd. Ik heb dus gedaan wat nu niet meer mag. Met alle maatregelen lijkt nu de nadruk in het vak te liggen op 'controleren'. Ik zag mijn vak als 'het vinden van oplossingen'. Heeft mij dat verhinderd om 'nee' te zeggen terwijl ik dat wel had moeten doen? Ik geloof het niet. Nu is herinnering gevaarlijk. 'Dat heb ik gedaan, zegt mijn herinnering. Dat kan ik niet gedaan hebben, zegt mijn geweten. Uiteindelijk geeft mijn herinnering toe.' (Nietzsche).

WEDSTRIJD VOORKOMEN

Ik zei het al: als je 'nee' tegen een klant moet zeggen, ben je te laat. Je had moeten voorkomen dat hij een standpunt inneemt waar je 'nee' tegen moet zeggen. Veel van de gesprekspartners bij onze klanten, zeker het topmanagement, weten hun woordje te doen en argumenten in hun voordeel te buigen. Ze zijn ambitieus en houden er niet van te verliezen, zeker niet als dat in het zicht van anderen (collega's, ondergeschikten, commissarissen) gebeurt. Ik was er dus op uit de wedstrijd te vermijden door de klant zo goed te kennen dat ik het probleem voorzag en al hekjes zette voordat het management een standpunt had ingenomen. Ik hielp liever bij het formuleren van dat standpunt, droeg voors en tegens aan en kreeg vaak mijn zin, ook omdat ik (meestal) tijdig duidelijk was en juist gebruikmaakte van het feit dat ook het management niet graag een wedstrijd aangaat die het kan verliezen. Juist dat werk buiten de controle gaf me meer inzicht in waar het bij de klant om ging. Niets is zo goed voor de vertrouwensrelatie als samen de mouwen opstropen in een fusieonderzoek.

LICHAAMSTAAL

Een klant zei me, toen ik toch 'nee' zei: 'Ik wil niet weten waarom het niet kan, ik wil weten hoe het wel kan.' Had hij gelijk toen hij van mij de oplossing verwachtte? Misschien. Maar wat er ook achter zat is dat als ik het goed vond, hij dat ook vond. Hij had geen eigen mening

over goed of fout. Zo'n klant leunt op het oordeel van de accountant. Ik vond dat ik hem wel kon helpen door de alternatieven op een rij te zetten, maar dat het zijn eigen verantwoordelijkheid was om te kiezen, waarna ik die keuze al dan niet kon goedkeuren.

Als je dan toch niet hebt kunnen voorkomen om 'nee' te moeten zeggen, helpt het als er wederzijds vertrouwen is. Dat is vaak gestoeld op goede persoonlijke verhoudingen. Ik was eens in de situatie dat de klant graag iets al in het resultaat wilde nemen waarvan ik vond dat het beter een jaartje kon wachten. Ik kon geen regel vinden om mijn standpunt te ondersteunen. Maar vlak daarvoor waren er beelden op de televisie van een ceo van een andere grote Nederlandse onderneming in de rechtszaal, met duidelijke lichaamstaal: hij vond het niet leuk. Toen ik zei dat ik geen regel had gevonden om het tegen te houden, kreeg mijn klant iets van triomf in zijn ogen. Vervolgens vroeg ik: 'Zou je het in de rechtszaal willen verdedigen?' Waarop hij zei: 'Sybren, je hebt gelijk. We doen het niet.'

EIGEN AMBITIE

In de discussie over 'nee' zeggen heeft men het vaak ook over geld. De perverse prikkel die ertoe leidt dat je je klant zijn zin geeft. Het ligt zo voor de hand, en voor bepaalde mensen zal het wel zo werken. Maar niet voor allemaal. Misschien zelfs voor de meeste niet. In ieder geval voor mij niet. Mijn hoge inkomen was mooi meegenomen, maar, met de uitspraak van Nietzsche in gedachten, maak ik mezelf wijs dat het bij mijn beslissingen geen rol heeft gespeeld. Ik heb ervaren dat de druk niet van het geld kwam, maar van mijn eigen ambitie. Bijvoorbeeld dat je de klant niet wilt verliezen onder de ogen van je collega's. Of dat je je bij een groeiende en ambitieuze klant onderdeel voelt van zijn succes, van het team dat het tot stand brengt. Remedie: intern op kantoor steun zoeken en de beslissingen gezamenlijk nemen.

Een feit is dat ik een keer een sprookje grondig heb beëindigd door 'nee' te zeggen. Was ik te laat? Was ik drastisch genoeg? Dat vraag ik mezelf nog steeds af. Maar ik heb het wel gedaan, ik, niemand anders. In dat geval betrof het een klant die we nog lang geen zeven jaar hadden. Ook bij andere zaken waar het functioneren van de accountant ter discussie komt valt het me op dat de relatie meestal veel korter bestaat dan die zeven jaar

'EEN GOEDE ACCOUNTANT HEEFT OGEN IN ZIJN ACHTERHOOFD, INTUÏTIE, EEN ZEVENDE ZINTUIG.'



Sybren Kalkman

(1944) is ex-partner van KPMG en was daar gespecialiseerd in de financiële sector. Sinds zijn uittreden bij KPMG in 2005 is hij schrijver en publicist. Hij publiceerde onder meer drie financiële thrillers.

'HET GAAT NIET ALLEEN OM DE BUSINESS, MAAR OOK OM DE MENSEN.'

en dat het relatief vaak gaat om klanten waar net een kantoorwisseling plaats heeft gevonden.

IETS EXTRA'S DOEN

Wil dat zeggen dat ik het jammer vind dat we nu de maatregel van de kantoorrotatie hebben? En dat we, beperkt tot de controlefunctie, niet meer de mogelijkheid hebben als adviseur en mede-onderzoeker diepe kennis van de klant op te doen en de vertrouwensrelatie op te bouwen? Helemaal niet! Maar ik vind wel dat we ons ervan bewust moeten zijn dat we met die maatregelen niet alleen winnen, maar ook wat verliezen en dat we dus iets extra's moeten doen om dat goed te maken: geweldig veel energie besteden in het kennen van je klant! Waar komt de winst vandaan? Waar liggen de risico's? Wie zijn de grote spelers in de markt? Wat kunnen die doen ter beïnvloeding van de markt en van het resultaat? Wat is de technische en economische houdbaarheid van het product? Hoe waarderen de concurrenten? Waar komt de cashflow vandaan? Wat is de managementagenda?

Het gaat niet alleen om de business, maar ook om de mensen. Vorm je een oordeel over de persoonlijkheid van het zittende management. Houden ze van creatieve oplossingen? Hoe gedragen ze zich onder tegenslagen?

Zitten ze er voor zichzelf of voor de onderneming? (Beide gevaarlijk!) Wat zal hun volgende carrièrestap zijn? Hoe open zijn ze? Hoe diepgaand duiken ze zelf in de vraagstukken? Op wie vertrouwen ze waar ze dat niet doen? Zijn ze integer? En blijven ze dat ook als macht en inkomen onder druk komen? Wie zijn de vermoedelijke opvolgers? Eenvoudigweg: weet hoe de hazen lopen. En is er een vertrouwensrelatie waardoor je met commissarissen en management niet alleen feiten maar ook indrukken kunt bespreken? Alleen dan kun je de situatie vermijden dat je 'nee' moet zeggen.

ZEVENDE ZINTUIG

Het is mijn vaste overtuiging dat er ondanks de huidige maatregelen incidenten zullen blijven. Ook als we, met bevestiging van de AFM, kunnen zeggen dat we aan alle regels hebben voldaan. Naast zo'n volmaakte controle is er nog iets nodig: een goede accountant heeft ogen in zijn achterhoofd, intuïtie, een zevende zintuig. Maar die heb je niet vanzelf: ook intuïtie is gebaseerd op een grote investering van tijd en energie in het begrijpen van wat er bij de klant speelt.

Het is nu niet meer het advies en allerlei werkzaamheden naast de controle, of de in een jarenlange betrokkenheid opgebouwde kennis van de klant die daarbij kan helpen. Dus moet je het anders doen. Alleen met die investering kun je voorkomen dat je 'nee' moet zeggen en de strijd moet aangaan. De belangen van accountant en klant lopen hier parallel. Een klant zei me, toen ik hem vroeg wat hij zag als de belangrijkste rol van de accountant: 'Mij behoeden voor zaken waarmee ik gedonder kan krijgen.' Dat lijkt me een goed uitgangspunt om te bereiken dat de klant vanuit zichzelf 'nee' zegt. ←