

Open en integer

Aan de accountant als auditor, manager, collega, ondernemer worden conflicterende eisen gesteld. Hoe blijft de integriteit in al die verschillende rollen overeind?

WILLEM VERHOOG

Hoewel de discussie over waarden en normen maar niet goed van de grond lijkt te willen komen, heeft die voor het bedrijfsleven aan intensiteit gewonnen. Misschien komt het door de interesse die de commissie Tabaksblad heeft gewekt, misschien doordat de belangstelling in de adviespraktijk al langer bestaat. Ontwikkeling en onderhoud van gedragscodes, alsmede bewaking van integriteit en goede naam zijn immers 'producten' geworden waarnaar een zekere vraag bestaat.

Jaap ten Wolde, directeur van KPMG Integrity & Investigation Services, en Muel (Samuel) Kaptein, sinds 1995 integriteitsadviseur en integriteits-auditor bij dezelfde afdeling en hoogleraar bedrijfs-ethiek en integriteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, menen dat accountants wel wat actiever mogen worden op dit terrein.

In de nieuwe Wet Toezicht Accountantsorganisaties (WTA) worden eisen gesteld ten aanzien van integriteit. Hoe zijn die na te leven?

Ten Wolde: "Integriteit heeft verschillende gezichten. Zo weten we dat banken de integriteit van aspirant-bestuurders grondig onderzoeken voordat zij in het bestuur komen. Daarmee bevinden we ons bij het antecedentenonderzoek. Maar een integriteitsonderzoek is ook gericht op onafhankelijkheid, onpartijdigheid, rechte rug. Accountants dienen de eisen van de WTA mijns inziens geheel en volledig na te leven."

Dilemmatrainingen

Kun je integriteit via een dilemmatraining meten?

Kaptein: "Persoonlijke integriteit is moeilijk te meten. Dat is onze ambitie ook niet. Tijdens de seminars gaat het ons er niet om mensen te scannen, maar juist om hen te confronteren met hun eigen integriteit en die van anderen. Het gaat erom te verkennen wat de waarden zijn die kenmerkend zijn voor de beroepsgroep. Tegen welke problemen loop je aan tijdens het uitvoeren van onderzoeken? Hoe kun je daarmee omgaan? Welke vaardigheden zijn daarvoor wenselijk of zelfs noodzakelijk? Het is niet het harde meten op een schaal van één tot tien. Aan de andere kant klinkt de roep om inzicht in de integriteit van organisaties en hun cultuur steeds lui-

der. Dat zul je in eerste instantie veel eerder kwalitatief dan kwantitatief kunnen beoordelen."


Ten Wolde: "Dilemmatrainingen zijn bedoeld om de discussie te stimuleren en het oplossend vermogen van de deelnemers te verhogen. Het is geen meetinstrument. En ik denk ook niet dat de Autoriteit Financiële Markten met dilemmadiscussies het integriteitsgehalte van de kantoren zal gaan meten."

Kapper en accountant

Niet-integer gedrag is winst op korte termijn en integer gedrag is winst op lange termijn. Past integriteitsdenken dan wel binnen een commerciële cultuur?

Ten Wolde: "Zeker, commercieel en integer kunnen wel degelijk naast en met elkaar bestaan in de dienstverlening. Het gaat namelijk ten diepste om vertrouwen. Alleen, het is eenvoudiger de prestaties van een kapper te





meten dan die van een accountant. De Enron-affaire leert ons dat de verleiding voor de accountant groot is geweest. Wat het verder leert is dat het in een cultuur van een accountantskantoor essentieel moet zijn dat iedere professional, ongeacht rang of status, zijn professionele mening kan geven. Wijkt die mening af van wat zijn meerdere het liefst zou horen, dan moet er altijd een onafhankelijke derde bij komen. Daarmee laat de organisatie zien dat zij onafhankelijkheid van elke individuele professional serieus neemt.”

Hiërarchie

”Accountantskantoren zijn hiërarchisch opgezet”, vervolgt Ten Wolde. Het is van belang de negatieve invloed daarvan te doorbreken. Op bedrijfsniveau is het nu anders dan vroeger, toen je professionals had die onder een gemeenschappelijke naam hun vak uitoefenden. Wat professie betreft is er veel minder ruimte gekomen voor eigen gedachtevorming. Vroeger waren het tientallen zelfstandige beroepsbeoefenaren die een mening hadden, publiceerden en een bijdrage aan de ontwikkeling van het

‘Accountantskantoren zijn hiërarchisch opgezet. Het is van belang de negatieve invloed daarvan te doorbreken.’

beroep leverden. Nu zijn er in Nederland nog vier grote accountantsorganisaties. Het is dan ook moeilijker geworden om onafhankelijke beroepsvormende discussies te voeren. Overigens is het de vraag of er nog veel ruimte is voor discussie: de wetgevers in de Verenigde Staten houden tegenwoordig niet van discussie.”

Kaptein: “De openheid van de organisatie is eigenlijk een kernkwaliteit: elkaar aanspreken op vermeend ongewenst gedrag en dilemma’s met elkaar bespreken. We hebben recent een onderzoek binnen Nederlandse en Amerikaanse organisaties gedaan naar de relatie tussen integriteitsschendingen en de openheid van een organisatie. Het blijkt dat een open organisatie minder kwetsbaar is voor dergelijke schendingen. Er zijn alleen allerlei mechanismen in organisaties werkzaam die het proces van openheid onder druk zetten. Je zou verwachten dat leidinggevenden in de openheid vooropgaan en die ook stimuleren bij hun medewerkers, maar wat je ziet, is dat er culturen gedijen waarin men elkaar de hand boven het hoofd houdt, de boel ‘sub rosa’ houdt en liever zwijgt en ogen sluit dan open te staan.”

Paal en perk

Dus zo’n cultuur is uit den boze?

Ten Wolde: “Zeker. We moeten begrip opbrengen voor het publiek dat nu eenmaal anders naar de accountant kijkt dan zijn collega. We moeten onze oren open houden en luisteren; ook al vinden wij dat we het beter weten. Het is een oud probleem: ons beroep is niet in staat gebleken goed te communiceren met het publiek. We miskennen de perceptie over ons beroep. Commercie geeft druk op de productiviteit en op het onderhouden van een goede cliëntenrelatie. Daar moet je alleen wel professioneel mee omgaan. Misschien moet je eerder en vaker relaties verbreken die jouw integriteit in gevaar kunnen brengen. Dat is een daad die in deze commerciële tijd veel moed vraagt. Iemand moet openlijk worden bijgevallen door de leiding als hij van een klant af wil. Maar aan zo’n cultuur moet je wel werken.”

Kaptein: “De rollen van de accountant als auditor, manager van de opdracht, collega, ondernemer en wat dies meer zij, zorgen ervoor dat er conflicterende eisen worden gesteld. Het is moeilijk de integriteit in al die verschillende rollen intact te houden. Vandaar dat we er in het VERA-seminar ‘De accountant als integere manager’ bij stilstaan hoe de accountant zichzelf moet zien te blijven in al die rollen en hoe de verwachtingen die men heeft van de professie, ook kunnen worden waargemaakt. En tegelijkertijd dat men nee durft te zeggen, paal en perk durft te stellen: tot hiertoe en niet verder. Dat vraagt dus ook om openheid.” ■

VERA-seminar

De accountant als integere manager

Docenten: Jaap ten Wolde en Muel Kaptein

Code: VIA 38

Datum: 13 januari 2004

Tijd: 16.00-20.00 uur

Plaats: NH Naarden Hotel

Prijs: € 450 (€ 600 voor niet-RA's)

PE-punten: 3

Tijdens het seminar wordt een speciaal voor het accountantsberoep ontwikkeld dilemma spel ‘Open Kaart voor Accountants’ gepresenteerd.

U kunt zich voor dit seminar aanmelden via de inschrijfformulieren in VERA-Actueel of elektronisch via www.nivra.nl (VERA).

VERA
permanente educatie