

# 'Commercialisering is doorgeschoten'

**In plaats van weerstand te bieden tegen de door- geslagen oriëntatie op aandeelhouderswaarde, werkten accountants er actief aan mee. Wetten en regels kunnen de huidige 'systeemcrisis' helpen oplossen maar er is meer nodig, zegt SER-voorzitter Herman Wijffels.**

**"Accountants moeten zich serieus de vraag stellen: waartoe zijn wij op aarde?"**

TOM NIEROP

Na twee jaar ontredding en geschokt publiek vertrouwen in de haute finance en het bedrijfsleven in het algemeen, zullen sommigen denken dat we het dieptepunt nu wel zo'n beetje hebben gehad. Volgens Herman Wijffels, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en oud-Rabobank-topman, is dat een pijnlijke vergissing. De 'systeemcrisis' die hij een jaar geleden benoemde, en die behalve het bedrijfsleven ook de politiek betreft, is nog allerminst bedwongen. Sterker: "We staan pas aan het begin."

De achtergrond van de crisis is veel breder dan de twijfelachtige strapatsen van wat individuele ondernemingsbestuurders en hun adviseurs, analyseert Wijffels. "Als je de film tien, vijftien jaar terugdraait moet je concluderen dat de kapitalistische orde na de val van de Muur in een euforische stemming is terechtgekomen. Voordien stond er tegenover de particuliere ondernemingswijze productie altijd een andere mogelijke collectieve orde. Die polariteit leidde, zeker in Europa, tot een vorm

van zelfdiscipline, vaak bewaakt door overheden; de gemengde orde in de vorm van het Rijnlandse model. Na de val van het communisme overheerste echter het gevoel 'wij hebben gewonnen'. Op zichzelf terecht, maar het mondde uit in een klimaat van: nu zullen wij het spel eens zuiver gaan spelen, volgens de scherpste beginselen van dit systeem."

Een psychologisch proces dus?  
"In belangrijke mate wel."

## Persoonlijke belangen

Hoe dan ook, deze ontwikkeling leidde volgens Wijffels tot twee bewegingen. Allereerst werden de eisen van de kapitaalmarkt opgeschroefd. "De winst per aandeel moest per jaar tien, vijftien procent omhoog. Dat is voor geen enkel bedrijf structureel te halen. De tweede ontwikkeling was dat de belangen van het management volledig werden gebonden aan het wel en wee van de aandeelhouders. Daardoor ontstonden er krachten om de ►

### Herman Wijffels

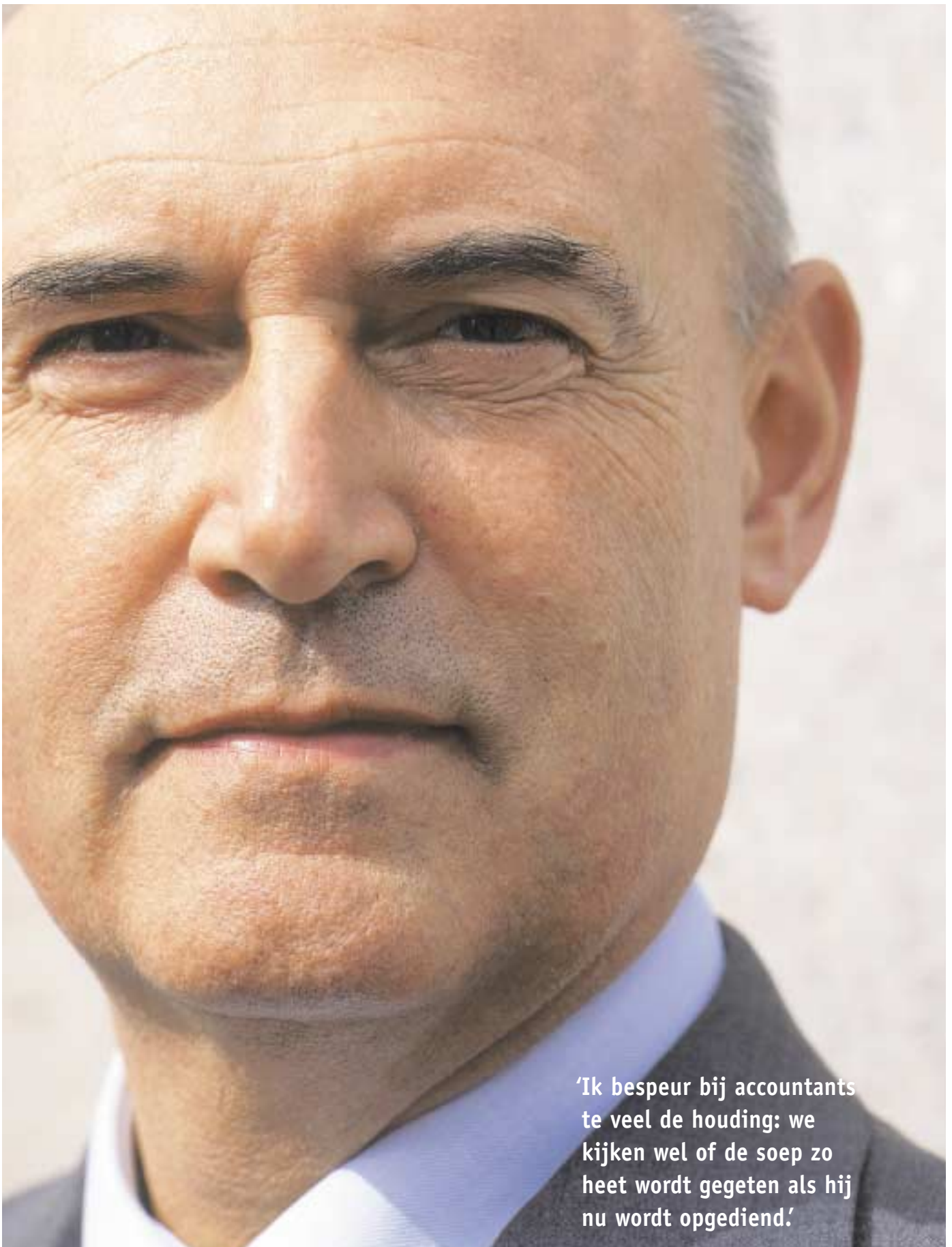
Herman Wijffels (1942) kan worden getypeerd als de verpersoonlijking van het begrip *stakeholder*. Sinds 15 maart 1999 is hij voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER), hét adviesorgaan in het Nederlandse institutionele polderlandschap.

Na zijn studie economie in Tilburg was Wijffels achtereenvolgens werkzaam bij het ministerie van Landbouw & Visserij en als algemeen secretaris van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond.

Van 1981 tot 1999 werkte hij bij Rabobank Nederland, vanaf 1986 als voorzitter van de hoofddirectie.

Herman Wijffels bekleedt diverse nevenfuncties. Zo is hij sinds 1999 voorzitter van de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten in Nederland, voorzitter van het stichtingsbestuur van de Universiteit van Tilburg, voorzitter van de raad van toezicht van het Rijksmuseum en adviserend lid van de beleggingscommissie van pensioenfonds PGGM.

Sinds augustus 2003 is hij lid van de Raad van Advies van het Koninklijk NIVRA.



'Ik bespeur bij accountants te veel de houding: we kijken wel of de soep zo heet wordt gegeten als hij nu wordt opgediend.'

FOTO: SIMONE VAN ES

particuliere ondernemingswijze productie aanzienlijk scherper en eenzijdiger vanuit kapitaalbelang aan te sturen. Het hele stelsel werd één kant opgetrokken.”

Ook in Nederland?

“Ja. Nu was er hier wel aanleiding om de macht van aandeelhouders te versterken, want in de Nederlandse structuur hadden die vrijwel geen rechten. Maar de kat werd zodanig op het spek gebonden, ook hier, dat er wel problemen uit moesten volgen. De persoonlijke belangen bij financiële waardecreatie werden te groot, de financiële sector werd dominant over de reële economie. Daardoor raakte de langetermijn-oriëntatie uit evenwicht.”

### **Commerciële accountants**

Het accountantsberoep, althans een deel daarvan, heeft volgens Wijffels onvoldoende tegenwicht geboden tegen deze ontwikkeling: “In een aantal individuele gevallen bleken accountants niet opgewassen tegen deze eenzijdige oriëntatie op financiële waardecreatie. Maar daarnaast, veel algemener, gingen accountantsfirma’s steeds commerciëler opereren en zelfs actief bijdragen aan die hele ontwikkeling. Accountants gingen meedoen in de jacht op het grote geld. Terwijl ze de objectiviteit van cijfers en waarden juist moeten waarborgen, zag je een vermenging van rollen optreden en hielpen ze financiële constructies bedenken waardoor dingen nog *nét* konden. De interne ethiek van de accountantsfirma’s en sommigen in het beroep bleek niet opgewassen tegen de enorme zuigkracht van de financiële orde zoals die was ontstaan.”

### **Nieuw tegenwicht**

Een absolute voorwaarde voor een structurele oplossing is het creëren van een nieuw tegenwicht, denkt Wijffels. De kiem daarvan bestaat volgens hem al: de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). En daarmee samenhangend: de toenemende stem en macht van de consument, om wie het uiteindelijk allemaal gaat. Wijffels: “Het publiek percipieert de bestuurlijke elite in het bedrijfsleven nu als mensen die niet meer ‘voor ons’ werken. De bedrijfslevenelite is primair bezig ten behoeve van de eigen instituties en van zichzelf, misschien wel in omgekeerde volgorde. Dat krijgt nu een tegenpool in de vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naast de kapitaalverschaffers verschijnen andere stakeholders op het toneel. Ik wil niet zeggen dat mvo het panacee is voor alle problemen, maar een nieuw waardenpatroon is wel absoluut noodzakelijk. Het tweede noodzakelijke element voor verandering zie je nu al optreden: de scherpste waarmee controleurs controleren - AFM, commissarissen, accountants - moet meegroeien met de scherpste waarmee bedrijven opereren.”

Regels alleen werken niet?

“Nee. Je kunt wel aan een touw gaan duwen, maar daarmee krijg je het nog niet van zijn plaats. Het kan niet zonder het in ere herstellen van een maatschappelijke ethiek. Ook bij accountants. En ik denk dat het kan, ook economisch. Bedrijven die zich niet van de wijs hebben laten brengen door dat hele shareholders value-gedoe, hebben het uiteindelijk beter gedaan. Ook mijn persoonlijke ervaring is dat ethische en zakelijke overwegingen op langere termijn altijd samenvallen.”

### **‘Nuttige rampjes’**

Als zo’n ‘ethisch reveil’ niet spontaan tot stand komt, dan zal de toenemende druk vanuit ‘het publiek’ daar wel voor zorgen, verwacht Wijffels.

“Neem de Moberg-case bij Ahold. De onvrede over dat soort zaken is zo groot dat ondernemingen de gevolgen voelen op hun afzetmarkt. Maar ook op de arbeidsmarkt. Reken maar dat Ahold op de lijstjes van favoriete werkgevers een flinke duikeling zal maken. Zo werkt ethiek uiteindelijk door op de kapitaalmarkt.” De SER-voorzitter verwacht dat het publiek en consumenten zich de komende jaren nog op diverse fronten zullen laten horen. “Neem de banken. Die zijn zozeer gedreven door efficiëntie dat je tegenwoordig als consument alleen nog maar een call center aan de telefoon krijgt. Op zeker moment pikken consumenten zoiets gewoon niet meer.”

Af en toe ‘een rampje’ is reuze behulpzaam om mensen weer op hun verantwoordelijkheid te wijzen, stelt hij. “Zo’n Ahold-affaire zal commissarissen zeker aan het denken zetten. Benoemen ze nog steeds bestuurders die zo snel mogelijk willen binnenlopen, zoals in de jaren negentig? Hero managers, die het vooral goed doen tijdens analistenbijeenkomsten? Je ziet nu al dat weer vaker wordt gekozen voor figuren met een zekere empathie. En ook op accountants zullen de affaires zeker een nuttig effect hebben.”

## Wet- en regelgeving

Natuurlijk is ook wet- en regelgeving belangrijk om de zaken weer in goede banen te leiden, vervolgt hij. De code over corporate governance van de commissie Tabaksblat, de herziening van de vennootschapswetgeving, de versterkte rol van de Autoriteit Financiële Markten, de nieuwe accountantswetgeving en ook de aanpassing van de (onafhankelijkheids)regelgeving binnen het accountantsberoep zelf, zijn volgens Wijffels dan ook goede ontwikkelingen.

Hij onderschrijft overigens de bezwaren van het NIVRA tegen het kabinetsvoornemen om de wettelijke controle in beginsel ook mogelijk te maken voor anderen dan RA's en AA's. “Voor dit onderwerp vind ik het mededingingsbeleid niet de goede ingang. Veel belangrijker is dat de professionaliteit van degenen die dit werk doen is gewaarborgd. Ik zie niet zo goed welke instantie dat dan zou moeten bepalen, en hoe. Je moet hier niet lichtzinnig mee omspringen.” In grote lijnen acht hij de gerealiseerde en op stapel staande veranderingen echter goed. “Maar uiteindelijk is de toekomst van het accountantsberoep afhankelijk van de ethiek van de mensen die het beroep uitoefenen en van de ethiek binnen de kantoren”, benadrukt hij. “Accountants moeten zich serieus afvra-

## ‘De huidige vertrouwenskloof tussen gewone mensen en de haute finance is niet te overbruggen met cosmetica en simpele toezichtmaatregelen.’

gen: waartoe ben ik op aarde? Bij een primair publieke functie past geen strikt private rationaliteit en ethiek, dat is strijdig met elkaar.”

### Vliegende kraai

*Accountants mogen niet commercieel opereren?*

“Niet in de strikte zin van het woord. Van een handelaar wordt soms gezegd: ‘Een vliegende kraai vangt altijd wat.’ Dat motto mag niet gelden voor accountantskantoren. Toch zie je dat ze hun expertise buiten hun eigen publieke terrein voor allerlei andere doeleinden aanbieden.”

*De kantoren claimen dat intern streng wordt afgewogen wat wel en niet kan.*

“Meestal zal dat ook wel zorgvuldig gebeuren, maar net als bij topmanagers met optiepakketten moet je de kat niet op het spek binden. Je moet al vermijden dat je de schijn tegen hebt. Je ziet nu gelukkig de tendens om controle en advies wat meer uit elkaar te trekken, dat is in elk geval de goede richting. Maar ik vraag me af of het accountantsberoep zich in het algemeen voldoende bewust is van de ernst van de vertrouwenscrisis.”

*U vindt van niet?*

“Ik vind dat het beroep relatief afwachtend reageert op wat er gebeurt. Ik bespeur te veel de houding van: we kijken wel hoe dit afloopt en of de soep zo heet wordt gegeten als hij nu wordt opgediend. De huidige vertrouwenskloof tussen wat ik maar even noem ‘gewone mensen’ en het wereldje van de haute finance, is aanzienlijk groter dan velen denken en niet te overbruggen met cosmetica en simpele toezichtmaatregelen.”

## ‘Bij een primair publieke functie past geen strikt private rationaliteit en ethiek, dat is strijdig met elkaar.’

## Controle en advies

*Wat zou er moeten gebeuren?*

“Tactisch zou het natuurlijk het makkelijkst zijn om controle en advies te scheiden. Maar inhoudelijk kan ik me voorstellen dat er argumenten zijn waarom in bepaalde gevallen wel advies kan worden ingekocht bij het controle-rend accountantskantoor. Het is dus altijd een afweging. Maar echt acquireren en marketing bedrijven, zoals nu gebeurt, vind ik voor accountantsfirma's tegennatuurlijk. Dat hoort niet bij hun publieke status.”

*De combinatie van controle en advies hoeft wat u betreft niet te worden verboden? Ook niet bij public interest entities?*

“Aan zo'n algemene conclusie ben ik nog niet toe. Maar ‘een vliegende kraai vangt altijd wat’ kan geen principe zijn. Accountants en accountantsfirma's zullen vooral zelf moeten inzien waar op langere termijn hun belang ligt. Die zelfreflectie zou kunnen leiden tot het afstoten van advies, om zelfs de schijn maar te vermijden. Misschien kun je sommige vormen van advies best doen, maar je moet er op zijn minst hele goede inhoudelijke redenen voor hebben. In de kern gaat het om een interne opvoeding in ethiek.”

## Fraude

Een ander heet ‘publiek’ hangijzer is de rol van de accountant bij fraudeopsporing. Volgens velen in ‘het maatschappelijk verkeer’ zou de accountant daar meer aan moeten doen. Wijffels zet daar vraagtekens bij: “Vaak wordt de accountant verondersteld dingen te doen waarvoor hij nu eenmaal niet is ingehuurd, vooral door mensen die niet weten hoe het functioneert. De rekening zou dan twee keer zo groot worden, wie betaalt dat? Bovendien: wat is nog efficiency? Je kunt ook wel willen zorgen dat in Nederland helemaal niemand meer te hard rijdt, maar de investering die daarvoor nodig is weegt niet op tegen het rendement. Laat accountants zich maar bezighouden met het beoordelen van de deugdelijkheid van de interne beheersing.”

*Een laatste boodschap aan het accountantsberoep?*

“Het allerbelangrijkste is niet regelgeving maar dat accountants een serieuze discussie gaan voeren over de vraag: wat is onze missie? Back tot basics, dat is het enige antwoord, terug naar de publieke vertrouwensfunctie. Als je dat helder definieert, dan valt de rest - ook de vraag wat je er wel en niet bij mag doen - vanzelf in de plooi. Laat zien dat de commercie niet altijd prevaleert.” ■