

'Realisme is kracht accountant'

Waar de toezichthouder niet snel zal komen, en zeker niet langdurig, komt de controlerend accountant wel, vaak zelfs met een groot team. Charlotte Insinger, toezichthouder van beroep, mag hem daarom graag uit zijn tent lokken, om te horen waar het wringt in de organisatie. "Dat lukt niet altijd. De accountant zegt wat moet worden gezegd, maar soms te voorzichtig."

TEKST: GEERT DEKKER | BEELD: MARJA BROUWER

"Ik ken het voorbeeld van een grote semipublieke organisatie, waar de externe accountant zichzelf op een gegeven moment uitnodigde bij de voorzitter van de raad van toezicht. Zijn boodschap kwam erop neer dat de auditcommissie niet goed functioneerde. Men kwam zelden bij elkaar, las nauwelijks de management letter, er was geen aandacht voor de zorgpunten die de accountant aandroeg en men besteedde geen aandacht aan de *follow-up* die het bestuur daaraan gaf. Op zo'n moment zie je heel duidelijk wat een accountant kan betekenen voor de kwaliteit van de organisatie. De voorzitter van de auditcommissie is door de voorzitter van de raad van toezicht gewezen op de tekortkomingen en de noodzakelijke verbeteringen zijn toen doorgevoerd."

Buitenwereld naar binnen

Charlotte Insinger maakt sinds maart dit jaar deel uit van de Signaleringsraad van de NBA, die de scepter zwaait over het programma Kennis Delen. "De NBA haalt met die raad de buitenwereld naar binnen", zo omschrijft zij haar rol. Ze is niet bij toeval 'in accountantskringen' beland, want, zo zegt Insinger, ze "heeft wel iets" met accountants. "Ik heb altijd in de financiële functie gewerkt en ook als toezichthouder krijg je veelvuldig met de beroepsgroep te maken. Externe accountants zijn min of meer de natuurlijke bondgenoot van commissarissen en ik heb altijd respect gehad voor de manier waarop de accountants

waarmee ik had te maken, die functie vervulden. Aan de andere kant zie ik dat de beroepsgroep nu in een onmogelijke positie verzeild is geraakt, overigens deels door eigen falen. Daarin schuilt voor mij een motief om zitting te nemen in deze Signaleringsraad. Ik geloof dat ik zo een bijdrage kan leveren aan een betere verstandhouding tussen de beroepsgroep en het maatschappelijk verkeer."

Uitglijdters

De overtuiging dat het vertrouwen kan worden hersteld is vooral gebaseerd op haar eigen ervaringen in en met de driehoek bestuur, accountant, toezichthouders. "De beroepsgroep wordt over het algemeen verweten dat men onvoldoende de kritische rol heeft genomen die wordt gewenst en verwacht. Laat er geen misverstanden over bestaan: op dat punt zijn behoorlijk wat uitglijdters gemaakt. Ik heb persoonlijk niet meegeemaakt dat een accountant zijn kritische rol niet nam, dat hij zijn onafhankelijkheid geweld aandeed. Integendeel, de accountants die ik tegenkwam kozen hun eigen positie, op basis van hun eigen argumenten. Met andere woorden: het kán wel."

Tegengestelde meningen

Het tweede voorbeeld dat Insinger noemt, betreft een adviseur en een accountant van hetzelfde kantoor, die tegengestelde meningen hebben over een en hetzelfde onderwerp - een voorbeeld dat dus niet pleit voor de wijze waarop het accountantsvak is georganiseerd. "Medisch specialisten zijn vanaf 2015 niet meer automatisch ondernemer. Ik maak nu enerzijds mee dat medisch specialisten zich laten adviseren over vormen waarin ze hun ondernemerschap kunnen behouden en ik zie anderzijds dat de externe accountant van het ziekenhuis deze vormen vanuit een governance-per-

Het verschil

Eerste van een serie interviews met bestuurders over situaties waarin accountants het verschil maakten.

van goede



CHARLOTTE INSINGER: 'IK BEN ENTHOUSIAST VOORSTANDER VAN DE SCHEIDING VAN CONTROLE- EN ADVIESDIENSTEN.'

spectief kwalificeert als onwenselijke constructies. De situatie wordt merkwaardig als adviseur en extern accountant voor hetzelfde kantoor werken. De buitenwereld vindt dat in ieder geval onbegrijpelijk: kantoor X dat aan de ene kant een regeling adviseert en aan de andere kant afkeurt. Overigens, dat heeft de accountant in dit voorbeeld er dus niet van weerhouden ook hier zijn rug recht te houden." Waarbij Insinger - ten overvloede wellicht - aantekent dat ze enthousiast voorstander is van de scheiding van controle- en adviesdiensten.

Opdrachtgeverschap

De vraag is dan wel wat er precies zo onmogelijk is aan de huidige positie van een accountant. "De controlerend accountant oefent een publieke functie uit en moet daarom onafhankelijk zijn. Het feit dat het opdrachtgeverschap bij het object van de controle ligt, maakt dat per definitie moeilijker, in ieder geval niet makkelijker. Daar komt het op neer."

Accountants zijn daarin overigens niet uniek, voegt Insinger toe. "Medisch specialisten, artsen, notarissen: in veel beroepen wordt een verantwoordelijkheidsgevoel gevraagd dat verder gaat dan de zorg voor de omzet op korte termijn. En ook in die beroepen gaat dat soms mis."

De rigoureuze oplossing om het opdrachtgeverschap dan maar uit de markt te halen, maakt volgens Insinger weinig kans. "Strengere regulering, iedereen onder de Balkenendenorm? Het is de vraag of de samenleving dat wil. We denken veelal dat mensen beter en harder gaan werken als ze door de markt worden geprikkeld." Daarom zet Insinger liever haar kaarten op het bevorderen van professionaliteit. "Want je ziet dat gegeven die structurele hinderpaal een groot deel van de accountants wel degelijk de verwachte kritische rol kan vervullen. Net zoals het grootste deel van artsen, notarissen en advocaten zijn verantwoordelijkheid neemt. Professionals zijn in staat op basis van hun professionaliteit een gezond evenwicht te vinden tussen de tegengestelde belangen die in hun positie samenkomen."

Organisatiecultuur

Dat neemt niet weg dat structurele aanpassingen 'de worsteling' van de accountant kunnen verlichten,



Wie is Charlotte Insinger?

Charlotte Insinger (49) studeerde fiscaal recht. In 1989 trad zij in dienst van Shell, waar ze diverse financiële functies vervulde. In 1998 ging ze voor Robeco werken, in 2005 volgde de overstap naar de gezondheidszorg: ze werd lid van de raad van bestuur van het Erasmus Medisch Centrum, een functie die ze tot 2010 vervulde. Insinger is momenteel zelfstandig interim-bestuurder en adviseur. Daarnaast vervult zij commissariaten bij Ballast Nedam en SNS Reaal. Ze heeft zitting in de raden van toezicht van Rijnland Zorggroep en Lucht Verkeersleiding Nederland. In haar toezichthoudende rollen is ze meestal lid van de auditcommissie. Sinds maart 2014 maakt Charlotte Insinger deel uit van de NBA Signaleringsraad, die verantwoordelijk is voor het programma Kennis Delen.

aldus Insinger. De zwaardere rol voor de auditcommissie is daarvan een voorbeeld: die heeft in ieder geval tot gevolg dat de accountant minder verbonden is aan het bestuur. De 'beroepscommissaris' zegt in dat verband zeer te hechten aan de gesprekken met de accountant zonder dat daarbij bestuurders aanwezig zijn. "De accountant komt op plaatsen in het bedrijf waar de toezichthouders niet langdurig zullen komen en hij heeft daar, met zijn team, langdurige en inten-

'DE ACCOUNTANT ZEGT WAT MOET WORDEN GEZEGD, MAAR SOMS TE VOORZICHTIG.'

'DE GOEDE ACCOUNTANT BEHEERST NIET ALLEEN DE HARDE KANT VAN HET VAK, MAAR IS ALERT OP SOCIALE EN CULTURELE FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP DE ORGANISATIE.'

sieve contacten. Dat verschaft hem een goede uitgangspositie om iets te kunnen zeggen over de organisatiecultuur en over de toon aan de top. Wordt alle informatie gedeeld? Komt alles boven tafel? Of zijn medewerkers onwillig? Is medewerking niet vanzelfsprekend? Zijn mensen bang? Worden mensen onder druk gezet? Dergelijke signalen, daarvan wil je als toezichthouder op de hoogte worden gesteld. Ze kunnen duiden op risicofactoren."

Accountants worden steeds alerter op dergelijke signalen, stelt Insinger. "Oog voor cultuur is niet altijd een automatisme geweest en je merkt soms dat men niet is gewend iets te zeggen over bijvoorbeeld de sfeer op een afdeling. Ik mag graag proberen de accountant uit zijn tent te lokken, maar het lukt niet altijd. Uiteindelijk zegt hij wel wat er moet worden gezegd, maar soms te voorzichtig."

Realisme

En dat ligt volgens Insinger toch anders als het om de cijfers gaat. Ze maakt met enige regelmaat mee dat bestuur en accountant het niet volledig eens worden over bijvoorbeeld de noodzaak tot afwaarderen, waarop men zich wendt tot commissarissen of toezichthouders. "Een accountant is dan niet voorzichtig: die staat dan heel duidelijk voor zijn zaak en toont in negen van de tien gevallen met de juiste argumenten aan waarom hij gelijk heeft. En hij krijgt dan ook gelijk. Het komt er vaak op neer dat hij een objectievere, realistischere blik heeft op de onderneming en op de markten dan bestuurders. Volgens mij is dat realisme de kracht van de accountant."

Verbinding

In dergelijke discussies blijkt het ook niet bepaald te schorten aan de professioneel-kritische houding van de accountant, zo ervaart Insinger. "Het is dan vooral de kunst niet alleen je onafhankelijk oordeel over het voetlicht te krijgen, maar tegelijkertijd de verbinding te bewaren. Ben je in staat de discussie op die manier te voeren? De goede accountant kan dat. Ik denk dat er verband is met het punt over de toon aan de top: de goede accountant beheerst niet alleen de harde kant van het vak, maar is alert op sociale en culturele factoren die van invloed zijn op het reilen en zeilen van de organisatie en is daarnaast communicatief sterk. Ik weet het, het is veelgevraagd, maar nogmaals: het kan wel. Zeker omdat het allemaal te leren is, van cijfers tot communicatie." □