

THEMA: *NEE*

*Tekst: Nart Wielaard Beeld: iStock, Shutterstock*

*DE KRACHT VAN*  
**NEE**

*Je bent als accountant geen knip voor je neus waard als je niet af en toe 'nee' zegt tegen onaanvaardbare waarderingen, ongewenste verzoeken van klanten of andere situaties. Want dat is precies waarvoor je als accountant op de wereld bent: 'nee' zeggen als dat nodig is. Natuurlijk is 'nee' zeggen lastig, vanwege de soms ingrijpende gevolgen. Maar het is ook bevrijdend. Want de wereld stort niet in als je 'nee' zegt. Bepaald niet.*





## *'IK HEB GEMIDDELD ELKE TWEE WEKEN EEN BOZE CFO AAN DE TELEFOON DIE HET ANDERS ZIET DAN WIJ.'*

**N**elson Mandela deed het. Mahatma Gandhi ook. Ze zeiden 'nee' tegen respectievelijk het apartheidsregime in Zuid Afrika en de Britse overheersing in India. Ze hadden het lef om op te staan en dat had grote gevolgen voor hen. Maar hun 'nee' had zoals we weten (uiteindelijk) ook effect. En als persoon gaan ze de geschiedenisboeken in als zeer gerespecteerde wereldburgers.

Wees gerust, we gaan in dit verhaal niet beweren dat accountants op een zelfde voetstuk horen te staan als wereldverbeteraars als Mandela en Gandhi. Dat zou getuigen van enige wereldvreemdheid nu het vak de afgelopen jaren het ene na het andere incident kreeg te verwerken. Maar er is wel een duidelijke analogie die helpt om te doorgronden waarom 'nee' zeggen zo lastig en tegelijkertijd zo waardevol is. Immers, een accountant die 'nee' zegt - bijvoorbeeld door te weigeren een jaarrekening af te tekenen - legt daarmee ook het hoofd op het hakblok en weet dat zoiets ingrijpende gevolgen kan hebben, voor zijn (commerciële) relatie met de klant of zelfs voor het voortbestaan van die klant. Tegelijkertijd kan de accountant met een 'nee' ook ontzettend veel respect verdienen, relaties juist verdiepen en de reputatie van het individu, het kantoor en het hele vak een impuls geven. En is dat niet precies wat het vak deze jaren zo hard nodig heeft?

### **VOORBEELDGEDRAG**

Aan dat alles kleeft wel een beperking: het 'nee' van een accountant vindt in de meerderheid van de gevallen plaats in beslotenheid en kan niet publiek worden gemaakt - al komt de Autoriteit Financiële Markten over enkele maanden wel voor het eerst met een rapport naar buiten met bevindingen over hoe individuele kantoren de kwaliteit leveren die nodig is voor een rechte rug, een noviteit.



Paul Stamijn, als managing partner van De Reputatiegroep met enige regelmaat vakmatig betrokken bij het vak: "Een accountant kan inderdaad niet publiekelijk laten zien hoe en waarom hij 'nee' zegt en dat lijkt me ook niet wenselijk vanwege de rol die de accountant speelt. Bovendien moet je in dit geval ook heel erg oppassen voor symboolpolitiek. Als een accountant 'nee' zegt als het erop aan komt, dan zingt dat natuurlijk wel rond in een netwerk van commissarissen en bestuurders. Maar dat levert alleen respect op als het echt is. Anders prikken mensen er zo doorheen."

Stamijn wijst er ook op dat 'nee' zeggen op wat abstracter niveau wel degelijk publiek kan en vertelt over een bijeenkomst van een big four-kantoor waar hij spreker was. "Uit de zaal kwamen vragen over Nederland als belastingparadijs en wat de visie van het kantoor daarop was. Het antwoord van de bestuursvoorzitter was kort gezegd dat zijn adviseurs zich aan de wet houden en geen morele verantwoordelijkheden hoeven te nemen." Stamijn's punt: Als je je als kantoor zo profileert, dan is dat op zijn zachtst gezegd geen steun in de rug voor accountants als ze voor hete vuren komen te staan. En dan wordt hun 'nee' in individuele klantcases niet zo gemakkelijk met respect begroet. "Het publiek verwacht voorbeeldgedrag: te rekkelijk denken past niet in dat kader. Duidelijkheid is een groot goed."

### **VEEL DRUK**

Ton Tuinier is belastingadviseur en bestuursvoorzitter van Mazars. Gevraagd naar dit specifieke thema van de belastingparadijzen zegt hij: "Je kunt twee dingen onderscheiden. De wet versus het recht. In het eerste geval gaat het om civielrechtelijke juistheid. In het tweede geval om de redelijkheid en billijkheid, en in het geval van het belastingrecht meer specifiek om het doel en de strekking.



## HISTORISCH NEE

Exploitiemaatschappij Scheveningen was in het midden van de vorige eeuw een prominent beursfonds dat zich onder meer bezig hield met projectontwikkeling. In 1962 en 1963 ontstonden aanvaringen met accountant Frese over de waardering en methode van winstbepaling in combinatie met voorbarige mededelingen van de grootaandeelhouder Reinder Zwolsman over de resultaten. In 1964 was de maat vol voor Frese. De maatschapsvergadering gaf de opdracht terug en wist dat men daarmee een historisch unieke beslissing nam. Later dat jaar meldt EMS zich bij Klynveld. Uit het boek dat in 1992 werd gepubliceerd ter gelegenheid van het 75-jarig jubileum van KPMG blijkt dat na kort collegiaal overleg ook Klynveld de controle niet op zich wilde nemen omdat Zwolsman de accountant telkens weer voor verrassingen plaatst. "Besloten wordt de opdracht zonder nadere motivering af te wijzen. De desbetreffende brief wordt op de dag voor Kerstmis bij de EMS bezorgd." Enkele jaren later zullen beide kantoren fuseren.

## 'MANDELA EN GANDHI ZEIDEN 'NEE' EN GAAN DE GESCHIEDENISBOEKEN IN ALS ZEER GERESPECTEERDE WERELDBURGERS.'

In ons werk gaan we voor het laatste. Ik kan alleen maar uit eigen ervaring spreken, maar ik zie veel collega's met een grote intrinsieke motivatie om goede dingen voor de maatschappij te doen. En daarbij hoort ook dat je duidelijke grenzen stelt en 'nee' zegt als dat echt nodig is. Onze insteek is daarbij overigens wel oplossingsgericht. Een 'nee' zonder enig perspectief is vaak zinloos en we gaan dus op zoek naar hoe het wel kan. Onder andere door pijnpunten zoveel mogelijk naar voren te halen in de tijd. Dat is in ons marktsegment de beste aanpak."

Ervaringen met 'nee'-casuïstiek zijn er meer dan genoeg, al kunnen die om voor de hand liggende redenen niet met naam en toenaam worden genoemd. Pieter-Paul Saasen - directievoorzitter BDO Audit & Assurance - ontvond enkele jaren geleden aan den lijve wat er gebeurt als het echt spannend is. Hij tekende een jaarrekening van een klant - een commercieel belangrijke klant voor BDO - niet af wegens twijfel over de continuïteit. "Dan ontstaat

er een dynamiek die je niet vanuit de theorie kunt leren. Er kwam veel druk op me te staan, vanuit de opdrachtgever en de financiers eromheen. En er kwamen berichten in de regionale media. We hebben intensieve discussies gevoerd waarin de opdrachtgever me ook steeds vroeg 'Geloof je me niet dan?' Mijn antwoord: daar gaat het niet om. Ik ben er niet om je te geloven. Ik ben er om je te controleren. Hoe het afliep? Het bedrijf kon in afgeslankte vorm verder en daarna kwam er een roulatie van accountant. Maar dat had niks te maken met onze stevige discussie. De relatie met die mensen was prima, en ik heb nog steeds prettig contact."

Saasen gebruikte de case onlangs in een tendergesprek aan tafel met de voorzitter van het audit committee. "Die vroeg me wat ik deed als ik iets tegenkwam waar ik professioneel echt niet mee kon leven. Ik vertelde hem over deze case. Zijn antwoord: 'Dan geloof ik dat we met de juiste persoon aan tafel zitten nu'."

### POSITIEVE REACTIES

Ook Marc Hogeboom - head of audit bij KPMG - heeft de nodige persoonlijke ervaringen te delen in het streven naar hogere kwaliteit en daarmee herstel van de reputatie van 'zijn' kantoor. "Daartoe is het onvermijdelijk om ook hier en daar afscheid te nemen →



***“NEE’ ZEGGEN TEGEN  
EEN NIEUWE LIEFDE  
IS EENVOUDIGER DAN  
AFSCHEID NEMEN VAN  
IEMAND DIE AL TIEN JAAR  
JE LEVENSPARTNER IS.’***

en dus ‘nee’ te zeggen. De houding is wat dat betreft wel veranderd: vroeger gingen we op zoek naar hoe we die klanten toch konden bedienen, waren we sterk oplossingsgericht. Nu ligt dat anders.”

Hogeboom wijst ook op een mediabericht uit 2014, waarin te lezen is dat stamcelbedrijf Esperite accountant KPMG dumpst vanwege een kostenverhoging. KPMG beargumenteerde deze aangekondigde kostenverhoging met verwijzing naar een acquisitie van Esperite die extra werk oplevert en naar de benodigde kwaliteit. Ook dit is een voorbeeld waarin je als accountant feitelijk ‘nee’ zegt tegen de eisen van een klant en de gevolgen - het verbreken van de relatie - accepteert.

Is Hogeboom diep in zijn hart niet juist blij met dergelijke berichten, omdat die prettig bijdragen aan het herstel van de reputatie van KPMG? “Nee. Maar het kan geen kwaad en draagt bij aan de signatuur die wij willen hebben. Al weet ik ook wel dat je niet simpelweg aan een knopje kunt draaien om je reputatie te verbeteren.” Hij wijst ook nog op een persoonlijke ervaring die hem niet in de koude kleren ging zitten, namelijk het openbaar excuus dat hij in mei 2014 uitsprak na een reeks incidenten rond KPMG: “Dat was heavy. Maar wat ik niet had verwacht waren de positieve reacties in de weken daarna als reactie op het feit dat je je kwetsbaar opstelt en toegeeft dat je fouten hebt gemaakt.”

***‘REALISTISCH BLIJVEN’***

Zeggen accountants vaker ‘nee’ dan een jaar of vijf geleden? Dat is lastig te zeggen, want dat is geen publieke informatie. Tuinier: “Het is in elk geval een feit dat het aantal vragen bij vaktechniek sterk is toegenomen. Het toegenomen kwaliteitsdenken in ons vak is daarvan een belangrijke oorzaak. Men wil zeker weten dat men de goede dingen doet.”

Hogeboom: “De vraagstukken bij vaktechniek nemen toe in aantal en in diepgang. En als head of audit heb ik gemiddeld elke twee weken een boze cfo aan de telefoon die het anders ziet dan wij. Dat is echt een duidelijk verschil met vroeger. Ik neem dan ook uiteraard de tijd om het gesprek aan te gaan. Meestal is er dan uiteindelijk wel begrip en ontstaat er een relatie die twee keer zo goed is dan voorheen.”



## MENSELIJKE NATUUR ZOEKT NAAR JA

We hebben als mens de natuurlijke neiging om meer na te denken over waarom iets wel kan dan over waarom iets niet kan en vooral op zoek te gaan naar de feiten die ons gelijk ondersteunen. Naar verluidt is deze *confirmation bias* ook een van de oorzaken van uit de hand lopende grote (infrastructurele) projecten: beslissers kunnen simpelweg de ogen niet openen voor scenario's waarin een project mislukt. Natuurlijk bent u als accountant niet zo. U bent getraind om het hele universum aan mogelijkheden kritisch tot u te nemen en onbevooroordeeld een oordeel te vellen. Toch? Probeer de eenvoudige test op <http://www.nytimes.com/interactive/2015/07/03/upshot/a-quick-puzzle-to-test-your-problem-solving.html>

Het kost u twee minuten. En het zet u waarschijnlijk voor langere tijd aan het denken.

'Nee' zeggen in een relatie waar je tot dan toe altijd 'ja' hebt gezegd is moeilijker dan 'nee' zeggen tegen iets nieuws. Vergelijk het maar met het privé leven: 'nee' zeggen tegen een nieuwe liefde is eenvoudiger dan afscheid nemen van iemand die al tien jaar je levenspartner is. Kunnen we die lijn ook doortrekken naar het klantacceptatiebeleid? Tuinier: "We zeggen regelmatig nee tegen een nieuwe klant, bijvoorbeeld omdat we de risico's te hoog vinden of omdat de klant ethisch niet bij ons past. Tegelijkertijd moeten we realistisch blijven. Zo is het beursgenoteerde Thales - onder andere leverancier van wapensystemen - een klant van Mazars. Daar kun je natuurlijk wat van vinden. Maar dat geldt ook voor Shell en de activiteiten in Nigeria. Toch krijgen beide bedrijven een accountant. Saasen: "Wat ook meespeelt is of de klant past binnen de kantoorfocus. BDO heeft bijvoorbeeld geen sterke positie in bepaalde sectoren en we zullen daar eerder 'nee' zeggen dan in bijvoorbeeld de zorgsector, waar we juist in investeren en groeien."

Terug naar het 'nee' in de vaktechniek van de doorgaande klantrelaties. Saasen: "Als je een goede relatie hebt kun je prima op inhoud een stevige discussie voeren. Meestal begin ik met de vraag 'wat vind je er zelf van?' en dan weet een klant - of een collega - vaak al voldoende. Het gaat niet om de vraag of het klopt. Het gaat om de vraag of het deugt. Als je daar duidelijk je positie laat zien, dan levert dat je veel respect op."

Tuinier herkent zich daarin en wijst en passant ook nog op de juiste randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn: "Een commissaris of bestuurder hoeft ons niet aardig te

**'EEN 'NEE' ZONDER  
ENIG PERSPECTIEF IS  
VAAK ZINLOOS.'**

## 'ZEGGEN ACCOUNTANTS VAKER 'NEE' DAN EEN JAAR OF VIJF GELEDEN?'

vinden. Het gaat erom dat we de juiste rol in het systeem kunnen spelen. Dan helpt het natuurlijk als de commerciële druk niet te hoog is. Daarom zeggen wij nee tegen te hoge partnerinkomens. Het hoogste inkomen is bij Mazars geen zes ton maar drieënhalve ton. Tijdens een partnermeeting hebben we expliciet naar elkaar uitgesproken dat onze *gross margin* omlaag kan. Dat is voor ons een essentieel fundament om nee te kunnen zeggen."

### OEFENEN

Binnen KPMG wordt benadrukt dat accountants de *courageous conversations* moeten aangaan, onder meer in specifieke trainingen waar 1.400 mensen uit de audit 'doorheen zijn gegaan'. Geen overbodige luxe, afgaande op de ervaringen van Margreeth Kloppenburg - werkzaam als adviseur voor professionals, onder meer in de accountancy. Zij wees er in een opiniestuk al eerder op dat veel accountants een paar eigenschappen missen om het conflict goed aan te kunnen. Haar pleidooi om dat te veranderen: "Oefenen, oefenen, oefenen!" en: "Zodra professionals in de praktijk merken dat wanneer je 'nee' zegt (...) de wereld helemaal niet instort en sterker nog, de andere kant hen serieuzer gaat nemen, blijven ze het gedrag inzetten. Daar zijn professionals slim genoeg voor." ←