

THEMA: *ROOD*

Tekst: Jan-Willem Wits Beeld: Michiel ter Wolbeek, Shutterstock



Essay

INDIVIDU, COLLECTIEF EN DE

RODE LIJN

Is het individu binnen een accountantsorganisatie echt de zwakste schakel bij het afstand houden tot de 'rode lijn' van Dijsselbloem? Een essay over cultuur, verdienmodel, de parallel met de Katholieke kerk en de kans voor jonge accountants die in kleinere verbanden iets nieuws beginnen.

Het schip is ten goede aan het keren. Met name bij de wettelijke controle van de grote bedrijven wordt hard gewerkt aan een ander bewustzijn. Ik geloof echt in de verbetering." Het was vast een plezierige verrassing voor veel accountants om deze uitspraken van Michiel Werkhoven, voorzitter van de Accountantskamer, in een recent interview met het FD te lezen. Werkhoven baseert zich onder meer op de mildere toon die de AFM aanslaat. Ook de laatste kwartaalupdate van de NBA Monitor Publiek Belang laat zien dat de grote kantoren goed op schema liggen.

De door de NBA ingezette strategie van anderhalf jaar geleden om een ingrijpende veranderagenda uit te rollen teneinde in eigen huis orde op zaken te stellen, lijkt een succes. Waar de sector bij de invoering van de 'Plasterk-

amendementen' - verplichte kantoorroulatie en de scheiding van controle en advies - nog koos voor een fel tegenoffensief, werd dit keer besloten om na dwingende aandrang van Den Haag zelf de regie ter hand te nemen.

Overall in de wandelgangen gonst het sindsdien van de geruchten dat er écht, ja écht heel veel is veranderd. De nieuwe commissarissen voeren pittige gesprekken met de kantoorbestuurders, bezweren insiders. De wankel compromissen uit het verleden tussen kwaliteit en commercie zijn genoegzaam uitgeroeid. Slecht functionerende partners hebben het veld moeten ruimen. Het maatschapsmodel bestaat nog wel in naam, maar de ruimte van partners om onbeperkt met rust te worden gelaten is voorbij. En wie tussen de regels door luistert, krijgt te horen dat accountants nu weer echt de baas in eigen huis zijn. Fiscalisten en →

'HET IS DE VRAAG OF HET INDIVIDU BINNEN EEN ACCOUNTANTSORGANISATIE ÉCHT DE ZWAKSTE SCHAKEL IS.'

andere adviseurs die aanvankelijk nog tegensputterden waarom zij lastig moesten worden gevallen met het huiswerk van hun collega-accountants zijn naar de achtergrond gedwongen.

KROONJUWELEN

Toch bestaat er nog voldoende ruimte voor twijfel of de revolutie die werd afgekondigd ook daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Veel van de voorgestelde maatregelen liggen in de sfeer van de governance of zijn ingrepen waarvan het effect moeilijk te meten is. Een van de kroonjuwelen is bijvoorbeeld de raad van commissarissen met leden van buitenaf. Die zijn er inmiddels overal en ook met prominente vertegenwoordigers van het maatschappelijk verkeer. Maar over de inhoud van de gesprekken die de commissarissen met beleidsbepalers voeren, is niets bekend. Noch over de interventies van de raad van commissarissen om het bedrijf echt tot een andere koers te dwingen.

The proof of the pudding is in the eating, luidt een bekend Engels spreekwoord. Recente incidenten hebben niet bepaald een geheel vernieuwde bedrijfscultuur blootgelegd. Met als meest spraakmakende de weigering van Deloitte om een nieuwe externe accountant aan te stellen die, anders dan de voorganger, moeite had met bepaalde boekhoudconventies. Waarbij nota bene de voorzitter van de raad van commissarissen zich prominent als steunpilaar voor het oude denken liet gebruiken, terwijl hij toch juist verondersteld werd om als kritische 'buitenspiegel' te functioneren. We kennen allemaal de uitkomst: na een interventie van de NBA ging Deloitte alsnog mokkend door de bocht.

VER VAN RODE LIJN

"Bestuurders en commissarissen moeten niet langer lijstjes afvinken", zegt hoogleraar corporate governance Mijntje Lückerath in een interview met Forum, huisblad van VNO-NCW (januari 2016). Zij bepleit daarom veel meer aandacht voor cultuur en gedrag in de boardrooms. Minister Jeroen Dijsselbloem van Financiën hield een internationaal gezelschap van accountants in september vorig jaar een soortgelijke boodschap voor: "Wetten trekken slechts de uiterste lijn tot waar je kunt gaan. Vaak denkt men dan binnen een sector dat het streven is om tegen die uiterste lijn aan te gaan zitten. Maar dat is niet de

bedoeling van regelgeving. Er zijn vele keuzen te maken. Je kunt eigen standaarden en morele overwegingen hebben die je ver houden van die rode lijn."

Mijn grootste aarzeling bij het hervormingsprogramma van de sector is dat er heel veel wordt nagedacht over het belonen en straffen van gedrag door individuele partners en medewerkers, maar er weinig aandacht bestaat voor de werking van het collectief van een accountantsorganisatie, met name de maatschap of partnergroep. Toch is het de vraag of het individu binnen een accountantsorganisatie écht de zwakste schakel is. In mijn eigen waarneming heb ik mij vaak juist verwonderd hoe uitstekende collega's binnen het collectief van de maatschap hun maatschappelijke bevlogenheid en professionele integriteit leken kwijt te raken.

ROOMS-KATHOLIEKE KERK

Ik moest daar aan denken na lezing van 'Dit kan niet waar zijn' van Joris Luyendijk, dé bestseller van 2015. Waar Luyendijk bij zijn ontdekkingstocht door de Londense City verwacht alleen maar genadeloze geldgraaiers tegen te komen, bleken de bankiers met wie hij sprak stuk voor stuk hele aardige, gedreven en slimme mensen. Met sommigen zou hij met gemak vriendschap kunnen sluiten, zo merkt Luyendijk tot zijn eigen verwondering op. Hoe is het mogelijk dat er kennelijk een vorm van collectieve verdwazing ontstaat wanneer deze individuen toetreden tot een groter geheel, een sekte die geen ander doel meer kent dan immorele winstmaximalisatie? Waarom is niemand in staat om nog aan de noodrem te trekken?

Bij mijn ervaringen met de 'big four' heb ik altijd veel herkend van een eerdere werkgever, de Rooms-katholieke kerk. De priesterwijding en de toetreding tot het partnerschap hebben vergelijkbare gevolgen voor de organisatiecultuur. Alhoewel ook katholieke geestelijken - van de paus tot de dorpspastoor - zullen benadrukken dat zij niet(s) beter zijn dan de gewone gelovigen, bestaat er een onmiskenbare tweedeling in macht, aanzien en invloed tussen gewijde en ongewijde katholieken binnen de kerk.

Ook in accountantsorganisaties zijn nog volop sporen van 'clericalisme' te vinden: partners hebben hun eigen initiatierites, sociale netwerken, codes én machtsposities die hen onderscheiden van de niet-partners. De hardnekkigheid waarmee partners aan hun bijzondere privileges vasthouden (ook financieel), is daarom een cultuurbepaler bij uitstek.

Waarom kiezen accountantsorganisaties er niet voor om de aandelen vergaand te 'verwateren', door iedere werknemer mede-eigenaar te maken? En is het niet opvallend dat KPMG, waar Jan Hommen het diepste sneed in 'clericale' verworvenheden, het beste scoort in de NBA-monitor en bij de AFM? Waarom blijven de andere big four achter om



*'MAMMOETTANKERS LAAT JE NIET VAN
KOERS VERANDEREN DOOR WAT SPIEGELTJES
EN KRALEN VOOR DE BÜHNE OF HET
AANPAKKEN VAN INDIVIDUEN.'*

buitenstaanders als bestuurders te benoemen, zoals KPMG deed en onder advocaten steeds meer gangbaar wordt?

VERDIENMODEL MET GROTE RISICO'S

Het voortbestaan van het partnermodel betekent dat een verdienmodel met grote risico's en remmen voor verandering in stand blijft. De verdien capaciteit van een accountantsorganisatie wordt gemaximeerd door het aantal uren dat je (declarabel) in kunt zetten. En de winst van alle partners wordt bepaald door wat er aan opbrengst overblijft nadat alle onkosten zijn afgetrokken. Dat zijn er bij een accountantsorganisatie best veel: imposante kantoorgebouwen, wagenparken, kostbare ICT-systemen, stafafdelingen, salarisregelingen, sponsorprogramma's, leasebakken, pizzakoeriers, arbeidsmarktcampagnes, merkkosten etc. Over druk op de controlebudgetten wordt al jaren geklaagd. Dus zal vooral op de kosten moeten worden gelet om de winst op peil te houden. Dat lukt tot op de dag van vandaag wonderwel. Met een gemiddelde verhouding van één partner op circa twintig medewerkers ligt het gemiddelde partnerinkomen bij de

**'BESTUURDERS WEKKEN ALTIJD
DE INDRUK ALSOF HET PART-
NERINKOMEN SLECHTS EEN
VERWAARLOOSBARE VOET-
NOOT IN HET JAARVERSLAG IS.'**

big four op tenminste vier ton. In het licht van de marktontwikkelingen, de enorme overhead én de (financiële) risico's die moeten worden afgedekt, is dat een onvoorstelbare prestatie.

Over dat partnerinkomen wekken bestuurders in interviews altijd de indruk alsof dat slechts een verwaarloosbare voetnoot in het jaarverslag is. Maar dat is het natuurlijk niet. De gemiddelde partnerwinst geeft de plaats van de organisatie in de pikorde van de markt aan. Het bepaalt je internationale positie binnen je netwerk. En het is de barometer waarop de partners je voortdurend afrekenen.

En het is natuurlijk ongelooflijk veel geld. Volgens eerdere berekeningen van het CBS zijn er zo'n drieduizend Nederlanders op een totale beroepsbevolking van 4,7 miljoen die meer dan vier ton verdienen. Dat is 0,06 procent. Zelfs wanneer we partners van accountants even niet als werknemer beschouwen, is het evident dat zij tot een zeer exclusieve groep in Nederland behoren, de absolute financiële elite. Dat doet iets met je.

INDIVIDU VERSUS COLLECTIEF

Meer dan de individuele prikkel om zo veel mogelijk geld te verdienen, zie ik bij (de grote) accountantsorganisaties het collectieve streven om de totale winst tenminste op peil te houden als de belangrijkste bedreiging voor een fundamentele verandering in cultuur en gedrag van de organisatie als geheel. Ook individuele partners die volstrekt integer en professioneel handelen, worden zo 'medepligtig' aan verkeerde keuzes van het collectief om in kosten te snijden die onontbeerlijk zijn voor een optimale kwaliteit van de bedrijfsvoering. Door goedkopere krachten in →



Jan-Willem Wits

Jan-Willem Wits (1968) studeerde theologie en politicologie. Als eerste perschef van het aartsbisdom Utrecht viel hij al snel op door zijn onorthodoxe werkwijze. Bij toen nog Moret Ernst & Young maakte hij als woordvoerder kennis met de accountancysector. Ook KPMG staat op zijn CV. Als zelfstandig communicatieadviseur ondersteunt hij nu bedrijven, brancheverenigingen en non-profit organisaties met advies en multimediale producties.

controleteams te zetten en ervaren accountants uit te zwaaien. Door zelf minder tijd en aandacht aan dossiers te besteden, met name de minder renderende (en daarmee vaak meer risicovolle). En door veranderingen in beleid, stijl en communicatie uit de weg te gaan die voor een duurzame reputatie kunnen zorgen maar op kortere termijn minder opleveren of zelfs meer geld kosten.

Voor Joris Luyendijk is het de vraag of het conglomeraat van de grote internationale financiële instellingen ooit in staat zal zijn om zichzelf te hervormen. "Het probleem is het systeem, en in plaats van individuele bankiers woedend te verwijten dat ze toegeven aan perverse prikkels, zouden we onze energie erin moeten steken die aan te pakken en weg te nemen", schrijft Luyendijk.

Voor de grote accountantsorganisaties geldt hetzelfde. Het zijn mammoettankers die je niet van koers laat veranderen door cosmetische maatregelen, wat spiegeltjes en kralen voor de Bühne of het aanpakken van individuen die het echt te bont maken. Ook een enkele hofnar of profeet zal niet in staat zijn om de collectieve vervreemding binnen deze organisaties weg te nemen.

TE GROTE OBSTAKELS

Ondanks alle vrome beloften om het beter te doen, denk ik dat de omvang van de grote kantoren, de eisen die het deel uitmaken van een internationaal netwerk met zich meebrengen, én de 'dubbelzinnigheid' van een organisatie die uit bloedgroepen met een conflicterend dna bestaat -

accountants met een publieke opdracht en adviseurs die louter het klantbelang dienen - te grote obstakels vormen om echt te kunnen veranderen.

Hebben jongere partners echt voldoende doorzettingskracht om de conventies, overtuigingen en behoudzucht van de dominante, oudere partnergroep opzij te schuiven? Accepteert het internationale netwerk het wanneer Nederlandse partners zich aan de Balkenende-norm conformeren of als audit only-organisatie verder gaan? En raakt het geduld van de adviseurs niet op een gegeven moment op wanneer accountants zich nog meer (commerciële) restricties opleggen en/of zich in toenemende mate door buitenstaanders op de vingers laten kijken?

Eerlijk gezegd heb ik meer fiducia in nieuwe en kleinere verbanden van jonge accountants die uit de rij stappen en iets nieuws beginnen. Die de dwangbuis loslaten dat een accountantsorganisatie per definitie een multidisciplinaire organisatie moet zijn en aantonen dat audit only dé weg voor morgen is. Die met buitenlandse geestverwanten samenwerken zonder hun zelfstandigheid te verliezen. Eigenlijk dus zoals het allemaal eens begonnen is. De pioniers van het accountantsberoep in Nederland hadden geen strenge wetgevers of toezichthouders als stok achter de deur nodig. Zij zijn gewoon begonnen met gezond verstand, prudente ondernemerszin en een goed afgesteld moreel kompas waardoor zij ver van iedere rode lijn weg bleven. Wie trouw blijft aan die traditie, heeft van de toekomst niets te vrezen. ←