



INTERVIEW
JAAP VAN MANEN

ER IS TE VEEL

KUNSTMATIGE COMPLEXITEIT

Jaap van Manen is oud-partner van PwC, hoogleraar, boardroomconsultant, commissaris en voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance. En tot 2016 was hij registeraccountant. Een gesprek over aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid, het besturen van accountantsorganisaties, mensbeelden en het belang van een goed geheugen.

Zijn CV vermeldt slechts drie werkgevers. De eerste, uit 1969-1970, is het opvallendst: 'ABC Rent-a-car in Brussel en Europcars in Parijs (receptionist)'. Een ogenschijnlijk onbeduidende functie maar wel met Brussel en Parijs als verrassende standplaatsen. En dat is typerend. Jaap van Manen (65) is in zijn carrière altijd opvallend geweest. Als hoogleraar accountancy in Groningen, als auditor van 'zware controleklanten', als columnist voor het Financieele Dagblad. En tegenwoordig als boardroomconsultant, commissaris bij onder meer De Nederlandsche Bank en - vooral - voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance. Tot 2010 was Van Manen partner bij PwC. Zijn laatste opvallende carrièrestap binnen 'het beroep' dateert echter van begin 2016. Toen liet hij zich uitschrijven als registeraccountant.

U zag op tegen het afleggen van de eed voor accountants?
 "Nee, nee, dat was het niet, al heb ik over de bankierseed inderdaad wel eens gezegd dat ik dat volstreekte onzin vind. Mijn moeder was doopsgezind en daarvan heb ik meegekregen dat je twee dingen nooit doet: vloeken en zweren. De reden dat ik me heb uitgeschreven als accountant is echter een heel andere. Ik zie te veel casussen waarin er onduidelijkheid lijkt te bestaan over de verantwoordelijkheid van een accountant, die van een commissaris en die van een adviseur. Nu ik geen accountant meer ben, hoef ik ook niet meer te worden aangesproken op de eventuele verantwoordelijkheden die voortvloeien uit die status."

AANSPRAKELIJKHEID

U zou de eed wel hebben afgelegd?
 "Ja hoor. Dat wil zeggen, de belofte. Mijn bezwaar tegen zo'n eed is dat ik vind dat we elkaar altijd de waarheid moeten zeggen en altijd onze verantwoordelijkheid moeten nemen, of je dat nu hebt beloofd of niet. Als accountant wek je vertrouwen en dat mag je niet beschamen, daar is geen belofte voor nodig."

**'MIJN BEZWAAR TEGEN ZO'N
 EED IS DAT IK VIND DAT WE
 ELKAAR ALTIJD DE WAARHEID
 MOETEN ZEGGEN, OF JE DAT
 NU HEBT BELOOFD OF NIET.'**

Ik begrijp de gedachte wel. Het was gewoon wel wat uit de hand gelopen, accountants hebben een beetje verkwanseld wat ze hebben geërfd. Daar heb ik zelf ook aan meegedaan. Ik was bij Dijker en Doornbos heel sterk voor aansluiting bij een big eight kantoor. Die internationale fusies zijn heel goed geweest voor de accountantscontrole, bij mijn kantoor vooral die met Coopers. Dat geloof ik echt. Maar ondertussen waait de wind daardoor wel al heel lang uit het westen. En dat betekent dat de nadruk op variabel inkomen, hoog inkomen en korte termijn kan gaan overheersen. Geld ging gelden als maatstaf voor kwaliteit. Hogere partnerinkomens wordt verward met een beter kantoor."

U zei me ooit dat de ontwikkeling van het vertrouwen in het accountantsberoep omgekeerd evenredig samenhangt met die van de partnerinkomens.

"Dat vind ik nog steeds. Als er te hoge eisen worden gesteld aan de omzet per partner, betekent dat minder aandacht voor de klant. De ondergang van Arthur Andersen was voor het beroep een goede, ontzuierende ervaring. Ook bij PwC rees toen de vraag: wanneer overkomt het ons?"

KUNSTMATIGE COMPLEXITEIT

Een basisprobleem is volgens Van Manen dat mede als gevolg van toenemend extern toezicht, steeds meer verplichte controles en toenemende wetgeving zoals de Sarbanes-Oxley Act, de big four systeemrelevant zijn geworden. "Net zoals de grote banken. Ze mogen niet ten onder gaan. En dan ontstaat het risico van een gevoel van onaantastbaarheid en ook arrogantie."

Daarnaast speelt wat Van Manen noemt 'kunstmatige complexiteit' een belangrijke rol. "Wat vroeger werd gevangen in een begrip als 'goed koopmansgebruik' vergt nu dikke pillen met regelgeving. IFRS is een enorm verdienmodel voor accountants. Accountants moeten zoveel leren over externe verslaggeving dat ze al snel te weinig tijd overhouden om de andere aspecten van het vak te beheersen: de verantwoordelijkheid tegenover samenleving, commissarissen en bestuurders, het kunnen praten met sleutelfunctionarissen en het fungeren als gesprekspartner. Dat wordt een beetje verdrongen en schiet erbij in. Terwijl de samenleving juist meer ruimte creëert voor de accountant in zijn verhouding met commissarissen en toezichthouders, verzuimt de accountant gek genoeg die rol te nemen en laat hij daardoor de kans liggen om relevanter te worden. Overigens is het goed om nog eens te benadrukken dat de Monitoring Commissie Corporate Governance Code regelmatig stilstaat bij de vraag of de code voor corporate governance onbedoeld

*'ALS ER TE HOGE EISEN
WORDEN GESTELD AAN DE
OMZET PER PARTNER,
BETEKENT DAT MINDER
AANDACHT VOOR DE KLANT.'*



bijdraagt aan kunstmatige complexiteit. Wij worden daar, terecht, op aangesproken door belanghebbenden. We doen wat we kunnen om de code niet dikker te maken.”

COMMISSARISSEN BIJ ACCOUNTANTSKANTOREN

Hoe kijkt u aan tegen de raden van commissarissen bij grotere accountantskantoren?
 “Verwacht niet te veel van de commissaris. Misschien klinkt het vreemd uit mijn mond, maar commissarissen zijn in zijn algemeenheid een zwakke schakel in de corporate governance. De maatschappelijke verwachtingen zijn hoog, maar die kunnen ze moeilijk waarmaken. Allereerst hebben ze een kennisachterstand, want zelden komen ze uit de sector zelf. Ten tweede zijn ze afhankelijk van wat hen wordt verteld, terwijl je juist over dingen als dilemma's, zorgen en bijna-ongelukken zou moeten horen. Daarnaast is het een deeltijdfunctie, dus de tijd is altijd beperkt. En ten vierde lopen de groepsprocessen binnen de raad van commissarissen en tussen commissarissen en bestuurders niet altijd even goed. Dit gezegd hebbend, vind ik wel dat accountantskantoren in hun handen mogen knijpen met wie ze hebben weten aan te trekken. Zeker gegeven het feit dat je in die positie heel veel andere commissariaten niet kunt aanvaarden wegens mogelijke belangenverstrengeling.”

Dat accountantskantoren steeds meer worden aangestuurd als bedrijven en partners meer gaan lijken op functionarissen in loondienst, is volgens Van Manen onafwendbaar maar heeft ook nadelen. “Vanuit corporate-governance-perspectief is het partnership een mooi model. Iedere mede-eigenaar heeft belang bij een goede ontwikkeling op lange termijn en voelt zich betrokken en verantwoordelijk. Nu accountantskantoren steeds meer als een bedrijf worden aangestuurd, worden ook de verantwoordelijkheden meer en meer bij het bestuur neergelegd. Vroeger stonden accountants samen voor de kwaliteit van de dienstverlening, tegenwoordig wordt dat helemaal aan de bestuurders overgelaten. Als de Russische *member firm* van een accountantsorganisatie onderuit gaat, dan zegt een Nederlandse collega van dat netwerk: niks mee te maken. Dat was altijd al zo. Maar nu zegt hij dat ook als een Nederlandse accountant onderuit gaat, onder het

CV



JAAP VAN MANEN

Voormalig (tot 2016) registeraccountant en econoom prof.dr. Jaap van Manen RA (Amsterdam, 1960) is emeritus-hoogleraar corporate governance aan Rijksuniversiteit Groningen (vakgroep accountancy) en sinds 2011 partner bij Strategic Management Centre Laren (boardroom consultants). Tot 2010 was hij partner bij PwC. Sinds eind 2013 is Van Manen voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

Toeziethoudende functies

Lid raad van commissarissen
 De Nederlandsche Bank
 Voorzitter raad van commissarissen Evides
 Lid raad van commissarissen Stichting de Nationale Sporttotalisator (De Lotto)
 Lid raad van toezicht van Museum Boijmans van Beuningen
 Lid raad van commissarissen Bornet Groep Rotterdam BV

Overig

Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid
 Lid bestuur Stichting Globetrotter
 Voorzitter Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
 Medeoprichter BoardResearch.org

motto ‘dan had het bestuur maar een ander dan die zwakke partner op dat dossier moeten zetten’. Ook het externe toezicht richt zich op die besturen. Dat kun je echter niet meer terugdraaien.”

VIER MENSBEELDEN

Grote ondernemingen, financiële instellingen, accountantsorganisaties, alle kampen ze met een vertrouwenscrisis. Sjoemelsoftware, bankschandalen, belastingontwijking en andere voorbeelden waar fraaie pr-frasen opvallend afwijken van concreet gedrag doen steeds weer teniet wat heel voorzichtig weer aan vertrouwen begon te ontstaan.

Komt het ooit nog goed?

“Het vertrouwensprobleem is een heel brede kwestie, je ziet het ook bij politici. Funest is als mensen of organisaties die een bepaald niveau hebben bereikt zich onaantastbaar wanen. Als mensen zien dat een organisatie fraudeert met een kantoorpand, meewerkt aan corruptie in het buitenland en vervolgens gewoon blijft bestaan en er dus als het ware mee wekomt, is dat fnuikend voor het publieke vertrouwen.”

Wat doe je er aan? Hoe voorkom je steeds weer nieuwe ontsporingen?

“Je kunt, ook als toezichthouder, verschillende mensbeelden onderscheiden. Allereerst is er de homo economicus, die primair is gericht op maximalisering van de eigen welvaart. In het verlengde daarvan ligt nummer twee, de mens die vooral probeert om niet aansprakelijk te worden gesteld en niet te worden gepakt. Mensbeeld drie is de kortzichtige mens. Daar is ons verplichte pensioensysteem op gebaseerd, op het idee dat je sparen voor de oude dag niet aan mensen zelf kunt overlaten



*'FUNEST IS ALS
MENSEN OF
ORGANISATIES DIE
EEN BEPAALD
NIVEAU HEBBEN
BEREIKT ZICH
ONAANTASTBAAR
WANEN.'*

omdat ze het geld voortijdig op zullen maken. Tenslotte is er het mensbeeld van de verantwoordelijke burger. Dat is het beeld waar we met codes op inspelen, die deze verantwoordelijkheden een plaats geven. Dat kan door elkaar aan te spreken en door risk management. Maar ook cultuur speelt een belangrijke rol. Als de cultuur in een organisatie niet goed is kun je, ondanks die systemen van elkaar aanspreken en risk management, verkeerde dingen gaan doen.

In het consultatiedocument voor de nieuwe Corporate Governance Code wordt voor het eerst aandacht besteed aan het belang van het bespreken van cultuur en gedrag in de onderneming. Ook de accountant kan hierin een belangrijke rol spelen. Uiteindelijk zijn commissarissen en bestuurders verantwoordelijk voor het naleven van de code, maar de accountant kan ook zijn verantwoordelijkheid nemen door bij te dragen aan discussies over cultuur en gedrag binnen de onderneming.

Het is jammer dat wij als accountant zo laat oog hebben gekregen voor het begrip cultuur. We hebben altijd gezegd dat een effectieve accountantscontrole alleen haalbaar is als niet wordt samengespannen binnen een onderneming en als de leiding de maatregelen van interne controle respecteert. Of wordt voldaan aan die voorwaarden is een kwestie van cultuur. Het ligt alleen al daarom voor de hand dat de accountant instrumenten ontwikkelt om zich een oordeel te vormen over de cultuur in de organisatie.

Mijn eigen mensbeeld? Een combinatie. Voor de meeste mensen bepaalt de context in hoge mate het gedrag.”

GEHEUGEN

“Verder zou het veel helpen als het geheugen beter gaat functioneren. We zitten nu in een periode waarin we nadruk leggen op toezicht. Dat werkt. Maar de generatie na ons zal de teugels weer laten vieren. Ik weet niet of ik dat nog meemaak, maar het gaat gebeuren. Ook in de accountancy zullen nog dingen naar buiten komen en elke casus zal weer worden uitvergroot. Neem de trustkantoren waarover nu veel te doen is. Hoe kon het dat die zo probleemloos konden winkelen bij accountantskantoren, die ze gewoon een goedkeurende verklaring gaven? Sommige trustkantoren hebben duidelijk een loopje genomen met de Wet ongebruikelijk transacties. Ik kan mij niet voorstellen dat je dat als accountant niet ziet. Accountants zijn in dat verband nog niet genoemd nee, maar het gaat gebeuren.”

Waarom bent u zo zeker van het opduiken van nieuwe kwesties?

“Omdat de kunstmatige complexiteit blijft, vanwege het mooie verdienmodel dat erop is afgestemd. Op de wezenlijke maatschappelijke vragen zijn nog geen antwoorden.” ←