

THEMA: *HOOFD EN HART*

Tekst: Tom Nierop Beeld: Shutterstock, Zacharie Gaudrillot-Roy, Michiel ter Wolbeek



Essay

ZONDER GELOOFWAARDIGHEID GEEN VERTROUWEN

De accountancy staat op een kruispunt. Om de ingezette veranderingen duurzaam te laten zijn, moeten woorden en daden blijvend overeenkomen. Anders verliest de sector definitief geloofwaardigheid, verwordt het beroep tot Potemkin-dorp en herrijst het 'onderbuikgevoel'. De werkelijkheid wint immers altijd.

Hoofd en hart. Die twee veronderstelde tegenpolen staan centraal in deze Accountant. Het hoofd staat daarbij voor de ratio, het verstand. Het hart voor het gevoel, de emotie. Dat laatste vaak in positieve zin, maar de term emotie kan ook een bewust negatieve lading hebben. En dan is een derde lichaamsdeel nooit ver weg: de onderbuik. Naast het hoofd en het hart speelt die in het accountantsdebat een prominente rol. Vooral ter diskwalificatie van kritiek.

De term 'onderbuikgevoel' viel de afgelopen dertig jaar tallozen ten deel als ze wezen op kwaliteitsbedreigende commerciële druk en onafhankelijkheidsproblemen en de erosie van datgene waar het accountantsberoep bij uitstek zijn bestaansrecht aan ontleent: vertrouwen. Alles zou veel genuanceerder en vooral complexer in

elkaar zitten dan de critici beweerden. 'Voer de discussie op basis van feiten, niet op emoties', zo luidde het verwijt.

Dertig jaar discussie, diverse crises en vele accountancy-incidenten verder zijn veel van de voorheen 'populistische' kritiekpunten alsnog officieel onderschreven en verwoord in het door accountantskantoren breed 'omarmde' NBA-rapport *In het publiek belang*. De onderbuik bleek uiteindelijk niet zo'n heel slecht instrument voor een diagnose. Net zoals sommige maatschappelijke problemen die lange tijd politiek taboe waren nu van links tot rechts tot het politieke standaardrepertoire behoren, spreekt het gevestigde accountantsberoep nu goeddeels dezelfde taal als de critici vijftien jaar geleden. De werkelijkheid wint altijd. →

TWEE MISVERSTANDEN

Het belang van verandering wordt sectorbreed erkend. Dat is positief. Te veel nadruk op financieel resultaat heeft de kwaliteit van de accountantscontrole in gevaar gebracht. De 53 maatregelen uit het hervormingsplan beogen daarom vooral de cultuur (en het gedrag) te adresseren waarin financiële prikkels te veel domineren. Er is dus reden voor optimisme. Maar om het beoogde vertrouwensherstel daadwerkelijk te realiseren en duurzaam te laten zijn is nog iets nodig: een consequente argumentatie en - het allerbelangrijkste - een zichtbare overeenstemming tussen zeggen en doen. *Put your money where your mouth is*. En juist op die twee fronten ging het tot dusver steeds weer mis. De lessen uit verleden moeten dan ook ter harte worden genomen.

Sleutelwoord bij herstel van vertrouwen is geloofwaardigheid. Zonder geloofwaardigheid geen vertrouwen. Dat was zo toen Théodore Limperg begin vorige eeuw

ZEKER IN HET DIGITALE TIJDPERK WORDT ALLES ONTHOUDEN EN KOMT ALLES OP ENIG MOMENT WEER NAAR BOVEN.

zijn leer van het gewekte maatschappelijk vertrouwen formuleerde, en dat geldt nog steeds. Het beroep is in dat verband een kwart eeuw gebukt gegaan onder twee grote misverstanden: de gedachte dat 'beter communiceren' de oplossing is en de gedachte dat mensen geen geheugen hebben.

Communicatie is nooit de oplossing. Communicatie kan helpen, maar uitsluitend als de boodschap overeenstemt met de werkelijkheid. In de praktijk wordt communicatie echter veel te vaak ingezet om de werkelijkheid te verhullen of mooier te maken dan hij is. En dan werkt het uiteindelijk averechts. Een zichtbare kloof tussen fraaie woorden en een minder vrolijke werkelijkheid is een vruchtbare voedingsbodem voor onderbuikgevoel en een probaat recept voor ongeloofwaardigheid. Woekerpolis- sen blijven woekerpolissen, ook al noem je ze beleggings- verzekeringen. Sjoemelsoftware blijft sjoemelsoftware, ook al spreek je voortaan volgens het Orwelliaanse recept van *Newspeak* over 'het dieselthema'. En doorgeslagen commercie en afnemende controlekwaliteit blijven precies dat, ook al voer je ronkende leuzen als 'quality in

everything we do'. AFM-rapporten en boetebesluiten hebben de bodem onder en de geloofwaardigheid van dergelijke leuzen geheel weggeslagen.

Bij verhullende communicatie speelt ook het tweede misverstand een rol: dat mensen geen geheugen hebben. Op individueel niveau is dat inderdaad vaak waar. Maar dat geldt niet voor het collectieve geheugen. Zeker in het digitale tijdperk wordt alles onthouden en komt alles op enig moment weer naar boven. De werkelijkheid wint immers altijd. Alleen als dat wordt beseft kan het vertrouwen duurzaam worden hersteld.

'ALLES IS NU ANDERS'

De huidige tekenen zijn goed. Nu is het zaak om de ingezette koers vast te houden en geloofwaardig te blijven. Daartoe moet niet te vaak blijken dat eerdere woorden niet klopten en moet de argumentatie consequent zijn. In het verleden is aan beide voorwaarden te vaak niet voldaan.

In een recente opiniebijdrage op *Accountant.nl* citeert Jan-Willem Wits uit een persbericht naar aanleiding van de in maart bekendgemaakte AFM-boetes voor niet naleven van de zorgplicht door de big four: 'Het KPMG van nu is anders dan het KPMG van toen.' Dat is een prima boodschap maar 'heeft wel risico's', waarschuwt Wits terecht. 'Je kunt die kaart maar één keer uitspelen. Wanneer uit nieuw onderzoek van de AFM blijkt dat je nog steeds bol staat van de fouten, ben je je geloofwaardigheid kwijt.' In werkelijkheid is de situatie echter al veel verder en dus kwetsbaarder en urgenter dan Wits stelt. De bezwering dat 'nu alles anders is' loopt als een rode draad door het accountantsdebat. Niet één of twee keer maar al zeer vele malen is met die woorden getracht de werkelijkheid aan het zicht te onttrekken. Na Enron (2001), na invoering van de Wet toezicht accountantsorganisaties (2006), na de financiële crisis (2008), na de diverse kritische AFM-rapporten (vanaf 2009), na invoering van de Wet op het accountantsberoep (2013), na elke individuele gebeurtenis waarbij rammelende controles aan het licht kwamen. En dus wederom na het boetebesluit van de AFM in maart van dit jaar. Niet alleen de vier betrokken kantoren maar ook NBA-voorzitter Pieter Jongstra wees er op dat de controles waarvoor de boetes werden uitgedeeld dateren van 'vóór het in gang zetten van de sectorbrede hervorming'.

Dat kan best waar zijn, maar het probleem met zo'n steeds weer herhaald beroep op doorgevoerde veranderingen is dat daarmee de facto wordt erkend dat bij de eerdere verwijzingen naar veranderingen niet de (volledige) waarheid werd gesproken. De geloofwaardigheid is daardoor wankel geworden. 'Alles is nu anders!' Oh, alweer?

Daar komt nog bij dat de bedoelde veranderingen nooit op initiatief van de sector zelf tot stand zijn gekomen, maar elke keer werden afgedwongen door de buitenwereld en politiek.



U-BOCHTEN

Een tweede voorwaarde voor geloofwaardigheid is een consequente wijze van argumenteren en redeneren. Ook op dat punt heeft het accountantsberoep de afgelopen decennia een twijfelachtige reputatie opgebouwd. Om dreigende hervormingen tegen te gaan zijn diverse inhoudelijke pirouettes gemaakt, met argumenten die, als het voor de doelredenering beter uitkwam, moeiteloos 180 graden werden gedraaid.

Een van de opmerkelijkste tournures was die rond de zogenoemde 'Chinese Muren', een tot na de eeuwwisseling gangbare term die verwees naar de 'ondoordringbare' schotten tussen controle- en adviesafdelingen, waardoor van belangenverstrengeling en oneigenlijke commerciële druk geen sprake zou kunnen zijn.

Toen na de grote auditdebacles van begin deze eeuw en na de financiële crisis in 2008 de advisering bij controleklanten aan banden dreigde te worden gelegd, werd echter een U-bocht in argumentatie gemaakt. In plaats van de ondoordringbaarheid van de Chinese Muren te benadrukken werd hoog opgegeven over de nuttige kruisbestuiving door de combinatie van controle en advies bij dezelfde klant. De kennis die werd verkregen tijdens advieswerkzaamheden zou een kwalitatief betere

controle mogelijk maken. Scheiding van controle en advies zou dus de kwaliteit kunnen bedreigen in plaats van bij te dragen aan de beoogde verbetering. De Chinese Muren hadden dus blijkbaar nooit bestaan. De gang van zaken sinds het door de Wet op het accountantsberoep (2013) aan banden leggen van de advisering bij controleklanten (bij organisaties van openbaar belang) was ook veelzeggend. Over een bedreiging van de controlekwaliteit is nadien nooit meer iets vernomen, laat staan over een daadwerkelijke daling daarvan. Dat zegt iets over de geloofwaardigheid van de eerder gehanteerde argumenten. Het accountantsberoep kan zich in de huidige situatie niet nog een keer dergelijke inconsequenties veroorloven.

POTEMKIN-DORPEN

Eind achttiende eeuw veroverde en koloniseerde Graaf Grigori Alexandrovich Potemkin, minnaar en minister van de Russische keizerin Katharina de Grote, in opdracht van de vorstin onder andere de Krim. Dat vorderde maar matig. Toen Katharina in 1787 het gebied bezocht om de voortgang in ogenschouw te nemen, liet hij langs de oevers van de rivier de Dnjepr, waarover zij arriveerde, verplaatsbare *fake*-dorpen neerzetten, die louter bestonden uit façades. Deze moesten de indruk geven dat er al heel wat tot stand was gebracht. Maar zoals altijd won uiteindelijk de werkelijkheid. De Potemkin-dorpen werden een symbool voor niet de werkelijkheid laten zien zoals hij is maar zoals hij wordt gewenst. En dat gaat altijd mis.

**DE GELOOFWAARDIGHEID IS
WANKEL GEWORDEN. 'ALLES IS
NU ANDERS!' OH, ALWEER?**

'Communicatie' wordt te vaak gezien als 'haarlemmerolie voor alle kwalen'. Niet alleen in de accountancy, ook in →



Tom Nierop

Tom Nierop (1956) studeerde sociaal-geografie en promoveerde 1994 op het proefschrift *Systems and Regions in Global Politics*. Van 2001 tot juni 2016 was hij hoofdredacteur van Accountant (eerst het NIVRA-, daarna het NBA-magazine) en Accountant.nl. Vanaf 1990 werkte hij als freelance journalist voor diverse kranten en tijdschriften, als hoofdredacteur van onder meer maandblad Account en als redacteur/tekstschrijver voor bedrijven. Sinds juni 2016 is hij weer zelfstandig gevestigd.

andere sectoren en bij de overheid. Bij imagoproblemen wordt al snel in een Pavloviaanse reactie verwezen naar 'de communicatie' die beter zou moeten. Een pijnlijk misverstand. Ook al verdienen hele volksstammen er hun brood mee, floreren de communicatieopleidingen en wemelt het van de 'communicatiestrategen', de rol van communicatie wordt schromelijk overschat. En de kracht van de waarheid en werkelijkheid wordt onderschat. Communicatie kan de werkelijkheid nooit veranderen.

WOORDEN EN WERKELIJKHEID

Van het verleden moet worden geleerd. Ook in de accountantssector. Het vertrouwen in het beroep - en de controle in het bijzonder - is de afgelopen decennia niet alleen gedaald door de bekende schandalen en auditdebacles maar ook door de krampachtige en ongeloofwaardige communicatie. Van mening veranderen mag iedereen, maar het moet niet te opzichtig zijn. Argumenten moeten elkaar niet bijten. En pr-teksten moeten niet te opzichtig afwijken van de zichtbare realiteit. Nog een paar voorbeelden, om het af te leren.

Je kunt niet ongestraft jarenlang ontkennen dat er een probleem is met de (te) sturende rol van de ondernemingsleiding bij de accountantscontrole, maar als het plotseling uitkomt wel alle kaarten zetten op de onafhankelijke rol van de commissarissen.

Je kunt ook niet zonder geloofwaardigheidsverlies klagen over te *rule based* regelgeving maar bij *principle*

based regels meteen de mazen opzoeken en je daarbij beroepen op de letter van de wet.

Je kunt niet zonder gevolgen in je maatschappelijk jaarverslag met ronkende volzinnen wijzen op je immense maatschappelijke betrokkenheid, en tegelijkertijd klanten actief helpen om met fiscale acrobatiek zoveel mogelijk belasting te ontwijken.

Je kunt niet zonder gezichtsverlies het ene moment zeggen dat je excelleert op kwaliteit en kritiek daarop afdoen als populisme en een jaar later verkondigen dat je bezig bent met een kwaliteitsverbeteringstraject.

Toch zijn dit soort uitingen frequent gedaan, met alle negatieve gevolgen voor de geloofwaardigheid. In de huidige sleutelperiode, die cruciaal is voor de toekomst van het beroep en hoopvol maar kwetsbaar, kan de accountancy zich dit soort inconsistenties niet meer permitteren.

DE COMMUNICATIEMYTHE

Communiceren is niet moeilijk. Het wordt pas moeilijk als de gewenste boodschap niet spoort met de waarheid of als een deel van de werkelijkheid buiten beeld moet blijven. De accountancy staat op een kansrijk kruispunt, maar een vaste hand is vereist. Eén flinke fout, één opvallende discrepantie, en alle reputatiewinst is weer verloren. Er is maar één weg: communiceer uitsluitend de werkelijkheid, ook bij eventuele incidenten. Dat werkt altijd. *Put your money where your mouth is* en *walk the talk*. Anders wordt de boodschap tot een kwetsbaar Potemkin-dorp. En Potemkin-dorpen zijn niet voor de eeuwigheid. ←