

KRASSE KNARREN

Gijs Bak werd in 1933 geboren in Den Haag. Hij groeide op in een gezin met zeven kinderen die allemaal gymnasium alfa deden en pianoles kregen. Dat bleek een prima basis: hij werd onder andere accountant van CSM, Elsevier en Océ, vennoot bij PwC, hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, bestuurder van IFAC en raadsadviseur bij het ministerie van Justitie (op het gebied van jaarrekeningrecht en accountancy). Met zijn 92 jaar is hij de Kraste Knar tot nu toe in deze rubriek. "De rode draad in mijn carrière is geluk. Ik heb nooit hoeven solliciteren en ben steeds gevraagd voor alle mooie functies die ik heb bekleed."

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

‘Hoe ik het allemaal deed, weet ik eigenlijk niet meer’

Baks vader was accountant en senior partner bij Nijst & Co., een voorloper van EY. Hij bracht het kantoor op een hoog niveau in de Randstad. De accountancy is Gijs dus al vanaf zijn vroege jeugd niet vreemd. Toch vertelde vader Bak niet gedetailleerd over zijn werk, want de geheimhoudingsplicht was hem heilig. De jonge Gijs krijgt echter zeker mee dat een accountant een zeer gevarieerd pallet aan ervaringen opdoet. Desondanks ziet hij niet reikhalzend uit naar een bestaan als accountant. "Met gymnasium alfa lag het niet voor de hand om voor een economische studie te kiezen. Ik ging economie en accountancy studeren omdat ik alle andere studies minder aantrekkelijk vond. Ik deed dus eigenlijk een negatieve beroepskeuze."

Na zijn doctoraal vervult Bak de militaire dienstplicht en start daarna met zijn accountantsopleiding. "De beste baan die ik volgens mij tijdens de opleiding kon hebben, was bij een groot bedrijf. Dat werd de accountantsdienst van Philips. Philips had een paar toonaangevende mensen binnen de gelederen die flink aan de weg timmerden op ons vakgebied, zoals Goudekot en Louwers. Ik vond dat ik beter bij dat soort toppers kon gaan zitten, dan onder grote tijdsdruk te sappelen bij een accountantskantoor."

Na Philips komt Bak terecht bij De Haan Stol, een voorloper van Van Dien en PwC. Daar komt hij te werken bij Bob Frielink, een grote naam uit de Nederlandse accountancy. "Ik volgde al colleges bij Frielink. Hij had een medewerker die ik kende vanuit mijn studietijd en die vroeg mij om eens samen te borrelen, om bij te praten. Dat was heel gezellig en we spraken over van alles. Pas later hoorde ik dat Frielink een medewerker op staande voet had ontslagen vanwege gesjoemel met reis-declaraties. Frielink had toen blijkbaar aan mijn studievriend gevraagd of hij mij kende, want hij vond mij wel een geschikte student. En toen is besproken dat hij mij zou proberen in te lijven. Dat heeft dus gewerkt."

Er volgt een boeiende carrière als accountant, met veel grote cliënten en internationale bestuurlijke betrokkenheid bij regelgevers en toezichhouders. Bak is ook academisch behoorlijk actief, eerst als lector aan de Universiteit van Amsterdam, bij de fameuze Starreveld, en later als hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, als hoogleraar accountancy.

IOSA

Bak heeft veel van zijn herinneringen al opgetekend in een stapel *libri amicorum*. Volgens hem was dit interview dus eigenlijk niet nodig. Toch wil hij graag de aandacht vestigen →

‘Frielink had toen blijkbaar
aan mijn studievriend
gevraagd of hij mij kende,
want hij vond mij wel een
geschikte student.’



KRASSE KNARREN

op enkele belangrijke zaken. De eerste kwestie is een voorbeeld van hoe een gebeurtenis van enkele minuten tot een positieve 'aardverschuiving' kan leiden. "Begin jaren tachtig is de tweefasenstructuur geïntroduceerd. Dat was ingrijpend voor de postdoctorale accountancyopleidingen want studenten moesten zelf de studie gaan bekostigen, al dan niet vergoed door de accountantskantoren. Ik was in die periode voorzitter van het periodiek overleg tussen de accountantsopleidingen. We moesten door de wijziging de hoogte van het collegegeld gaan vaststellen. We vergaderden hierover en besloten op basis van onderzoek door een commissie dat het collegegeld 3.600 gulden per jaar zou worden. Jan Klaassen (hoogleraar aan de Vrije Universiteit) kwam pas na de start van de vergadering binnen en we zeiden dat er al een besluit was genomen over de hoogte van het collegegeld. Hij vroeg of we er rekening mee hadden gehouden dat we vanuit die middelen eigenlijk ook onderzoek zouden moeten financieren. Daaraan hadden we nog geen aandacht besteed en er werd binnen enkele minuten met een natte vinger besloten om het bedrag te verhogen naar 4.500 gulden per jaar. In Tilburg werd dat onderzoeksgeld geoormerkt en opgespaard. Bij de meeste andere universiteiten ging het gewoon in de grote pot. Toen ik begin jaren negentig vakgroepvoorzitter accountancy werd in Tilburg, vroeg onze decaan wanneer er eindelijk eens iets ging gebeuren met het sterk groeiende geldbedrag ten behoeve van onderzoek. Het was een unieke situatie, want hoe vaak komt het voor dat je geld over hebt in plaats van dat je ernaar moet vragen? Ik heb toen een advertentie geplaatst voor wetenschappelijk medewerkers, die twee dagen per week een aanstelling zouden krijgen om een promotietraject te volgen. Daar kwamen ongelofelijk veel reacties op, wel 45, en ik heb een bijeenkomst georganiseerd waarvoor al die mensen werden uitgenodigd in Tilburg. Bijna alle genodigden en twaalf hoogleraren waren daarbij aanwezig en die hebben met elkaar gesproken op een soort open promotiemarkt. Daar zijn vele promotietrajecten uit voort gekomen, met tien promoties als resultaat. Het project heette IOSA: Inhaalslag Onderzoek Sectie Accountancy. Hier ben ik eigenlijk het meest trots op in mijn carrière en dat is dus te danken aan een korte opmerking van Jan Klaassen. Ik had nooit kunnen voorzien dat het zo zou verlopen en ik vond het geweldig. Vooral vanwege IOSA ben ik op mijn zestigste gestopt als accountant en heb mijn aanstelling in Tilburg van één dag per week vervolgens uitgebreid naar bijna fulltime. En dat terwijl men meestal een omgekeerde tendens zag bij hoogleraren."

IFAC

De tweede gebeurtenis die Bak wil aanhalen, betreft hoe hij betrokken raakte bij de internationale regelgeving. "In oktober 1978 vond het Accountantswereldcongres plaats



in Sydney, waar ik overigens zelf niet bij was. Die wereldcongressen waren de gelegenheid om internationaal contacten te onderhouden, want alles ging toen nog per brief, telefoon en fax. In de zijlijnen van het congres werden allerlei bijeenkomsten belegd van internationale gremia. De landelijke beroepsorganisaties hebben daar in 1978 bij elkaar gezeten om IFAC op te richten. Ook spraken accountantskantoren, waaronder Van Dien waar ik werkte, daar over internationale samenwerking. In de week na het congres veranderde er voor mij toen veel. Henk Volten, die als directeur van het NIVRA het congres had bezocht, vroeg mij om plaats te nemen in het op te richten IAPC (International Auditing Practices Committee). Twee dagen later kwam Bram Bakker, onze kantoorvoorzitter, naar mij toe en zei dat samen met Deloitte Haskins & Sells was besloten om wereldwijd iets te gaan doen aan het harmoniseren van onze gezamenlijke internationale opdrachten. Ieder land had toen namelijk nog zijn eigen controleaanpak en om vooruit te kunnen, moest daar iets aan gebeuren. Ik ben toen gevraagd om daaraan bij te dragen. De twee mannen wisten blijkbaar niet van elkaar dat

‘Ieder land had nog zijn eigen controleaanpak en om vooruit te kunnen, moest daar iets aan gebeuren.’



‘Er was helemaal geen besef meer van wat de oorsprong was van het ontstaan van de adviestak.’

concept op het gebied van de verklaring. Dat was een probleem, omdat er enkele dissidenten waren met grote bezwaren. En ik moest zelf vanuit het NIVRA ook tegenstemmen, waarmee ik helemaal niet blij was. Er zou in de accountantsverklaring komen te staan dat de controle was uitgevoerd volgens de geldende controlestandaarden en dat zou ingaan tegen onze beroepsopvattingen. Het verzet bleef uiteindelijk in de minderheid, gelukkig, want niet lang daarna werd de verwijzing naar de standaarden gemeengoed. Het NIVRA had hiervan dus eigenlijk niet zo’n breekpunt moeten maken.”

ze mij daarvoor hadden gevraagd. Maar ik was ambitieus genoeg en ik had er lol in. Ik zat dus binnen een week in twee internationale commissies. Zo kwam ik in het internationale circuit terecht. Vanaf 1979 reisde ik hiervoor de wereld rond. Na IFAC en Deloitte Haskins & Sells volgden de EU en mijn rol als raadadviseur van Justitie. Daarnaast had ik uiteraard mijn eigen praktijk. Hoe ik het allemaal deed, weet ik eigenlijk niet meer.”

Heeft u nog een bijzondere herinnering aan die IAPC-periode?
“Laat ik er een noemen uit mijn tijd als voorzitter. Het is goed om te zeggen dat de totstandkoming van de standaarden - toen nog *guidelines* - door IFAC zodanig was ingesteld dat de IAPC op eigen gezag richtlijnen mocht uitgeven. Dat hoefde niet via het centrale bestuur te verlopen, zoals dat wel nodig was voor andere commissies. Dat was gedaan om te verhinderen dat er te veel politiek in de richtlijnen terecht zou komen. Er was in de commissie een driekwart meerderheid van de stemmen nodig en drie mensen konden een voorstel al tegenhouden. Het was dus nogal wat om te zeggen als je niet meedeed. Vanaf het begin van de commissie hanteerde mijn voorganger de strategie dat niet moest worden begonnen met richtlijnen op het gebied van de accountantsverklaring. We moesten eerst met huis-, tuin- en keukendingen aan de slag, zoals het aanvaarden van een opdracht en dossiervorming. Via interne controle kwam men dan uiteindelijk wel bij de accountantsverklaring terecht, waar de tegenstellingen natuurlijk voor het oprapen lagen. Toen ik begon als voorzitter moest ik starten vanaf een gewijzigd

Adviesfunctie

“Ik ben intensief bezig geweest met de adviesfunctie van de accountant. Ik gaf college over de grondslagen van het accountantsberoep. Dat ging niet over controletechniek, maar meer over ethiek, over hoe de controle in het maatschappelijk bestel is ingepast. Daarbij kwam ook de verhouding tussen advies en controle aan bod. Ik beschreef dan meestal de maatschapsvergaderingen bij De Haan Stol in mijn beginjaren, waarin veel tijd werd besteed aan problemen die vennoten tegenkwamen bij hun controles. Die problemen hadden te maken met verschillende vakgebieden, bijvoorbeeld pensioenen, automatisering of fiscale zaken. Al snel ontstond de roep om echte specialisten aan te trekken. Frielink wilde dat trouwens nooit, want die kon alles. Frielink stuurde mij als eerste klus zelfs naar een papierfabriek om daar de administratie te automatiseren. In 1963! Hij had contact met Elektrologica, de fabrikant van de eerste computer van Philips. Die deden aan *outsourcing* en kwamen assisteren. Daar was ik een paar jaar mee bezig. Frielink vond dat je dat met je opleiding administratieve organisatie prima kon. Hij kwam nog uit de school dat de inrichting van de administratie belangrijker was dan de controle daarvan. Maar goed, de specialismes ontwikkelden zich sterk binnen de accountantskantoren. Ze zijn ontstaan vanuit de behoeften van de accountant die ze tijdens hun controle tegenkwamen. De specialisten werden eerst ingehuurd en later kwamen er adviesafdelingen, ook door middel van fusies. Op die manier is de accountantscontrole uiteindelijk maar één afdeling geworden in het *grid* van diensten. En toen kwam het →



‘Een big four is geen warenhuis waarbij je zomaar een afdeling weg kunt halen.’

Enron-schandaal. De oorzaak van dergelijke schandalen werd neergelegd bij de adviespraktijken van de grote kantoren. Er was helemaal geen besef meer van wat de oorsprong was van het ontstaan van de adviestak. Het was een verkeerde analyse. SEC-voorzitter Levitt heeft proberen te voorkomen dat ongelukken zouden gebeuren als gevolg van het misbruik van *special purpose entities*, zoals bij Enron. Naar zijn kritiek werd echter niet geluisterd door de FASB, de politiek en de bedrijfs- en accountantslobby. Dat is de daadwerkelijke reden voor de problemen, die lag dus niet bij de adviestak.”

Had u een oplossing voor dit voortdurende discussiepunt?

“Je moet alle specialisten een keer per jaar in de planningsvergadering van het auditteam laten vertellen wat ze allemaal doen bij de desbetreffende cliënt. De kennis over de verschillende specialistische opdrachten is van wezenlijk belang om het controlerisico te kunnen bepalen. Je krijgt daarmee een veel betere risicoanalyse. Dat is belangrijker dan *Chinese walls*. Het bijkomende voordeel zou kunnen zijn dat veel van de adviesopdrachten daardoor helemaal niet terechtkomen bij de adviesafdelingen van de kantoren, puur omdat de cliënt

het niet wil. Deze gedachte heb ik vaak proberen in te brengen, maar de brede opvatting was overal dat de consultancy moest worden verwijderd. Ik vond en vind dat dus een foute beslissing, het is op verkeerde gronden gebaseerd. De bedoeling van het hebben van specialisten was juist andersom. Een big four is geen warenhuis waarbij je zomaar een afdeling weg kunt halen. Je hebt als auditors niet alle expertise in eigen huis die je nodig hebt voor de controle.”

Welk van uw inspanningen heeft onvoldoende opgeleverd?

“Dan denk ik vooral aan het rapport *De reikwijdte van de accountantsverklaring* uit 1978. Het was een klus van lange adem, waaraan we met een NIVRA-commissie wel vijf jaar werkten. Het is ontstaan in de tijd dat als er iets ergens misging heel vaak werd gezegd dat er eigenlijk een accountant naar zou moeten kijken, zoals ook werd gesteld in het rapport *De accountant, morgen* van de Commissie Toekomstverkenning. Maar ik had veel kritiek op dat rapport. De accountant zou een informatiemakelaar moeten worden en zou zelfstandig informatie over ondernemingen moeten gaan rondbazuinen. Dat moest echt veel beter worden onderbouwd. Wij hebben toen een inventarisatie gedaan van de bestaande concrete suggesties, voorstellen en oproepen aan het beroep, zoals die te vinden waren in kranten, tijdschriften en andere bronnen. We keken met een vaktechnische blik of die zaken in wezen al onderdeel uitmaakten van de accountantsverklaring. En als dat niet zo was of ze dan zouden kunnen worden toegevoegd; al dan niet aan de hand van aparte opdrachten. We keken ook naar de consequenties die dat zou hebben voor de opleiding en de organisatie van de accountantskantoren. Tot mijn verdriet is er weinig mee gedaan. Het werd niet erg enthousiast ontvangen. Het rapport had een goede basis kunnen bieden voor beleid van kantoren en het NIVRA om de attestfunctie te verbreden. Dat is daarna gelukkig ook wel gebeurd, maar ik denk dat hier en daar het wiel opnieuw is uitgevonden. Dat is jammer.”

Heeft u nog een wijze les voor accountants?

“Misschien een die in het verlengde ligt van het voorgaande project. De Commissie Toekomstverkenning beriep zich graag op Limpergs vertrouwenstheorie, maar zij legden de klemtoon verkeerd. Dat heb ik daarna veelvuldig voorbij zien komen. Limperg bedoelde de vertrouwensman van het *maatschappelijk verkeer*, dus niet alleen van de opdrachtgever. De commissie maakte er *vertrouwensman* van het maatschappelijk verkeer van, dus een soort belangenbehartiger. En dat was duidelijk niet Limpergs bedoeling. De les hierbij is: ook in het Nederlands kun je met de klemtoon de betekenis van een woord of zin drastisch veranderen, zonder dat het in de schrijftaal opvalt. Dat kan vervolgens een heel eigen leven gaan leiden. Zo toon ik toch nog even mijn gymnasium alfa-achtergrond.” ←