

DE ZUIVERE ACCOUNTANT

TERUG NAAR DE KERN

Hoe vaak denken we niet: konden we maar helemaal opnieuw beginnen? Geen beperking van oude regels, ingesleten gewoontes en verworven rechten – alles overboord en terug naar de tekentafel.

FD Outlook introduceert de serie 'blauwdruk'. In deze eerste aflevering een compleet nieuwe schets van de felbekritiseerde **accountantssector**. De bouwstenen:

- Verplichte controle is afgeschaft
- Strijd om de klant op basis van kwaliteit
- Accountantsverklaring biedt garantie

door MARCEL PHEIJFFER



HET PROBLEEM

WAAROM DE ACCOUNTANT JUIST NU TER DISCUSSIE STAAT:



- › Accountants hebben een monopolie op het controleren van jaarcijfers
- › Bedrijven en overheden zijn dus verplicht om ze in te huren
- › De kwaliteit en de toegevoegde waarde van hun werk is te laag
- › Maar ze blijken niet in staat om grote fraudes en faillissementen te voorkomen
- › Ze komen niet met adequate plannen voor verbetering
- › En ze reageren uiterst defensief op kritiek

Wie in deze tijd accountant is, moet wel tegen kritiek kunnen. Kritiek van de AFM en andere toezichhouders, van de commissie-De Wit en andere parlementaire onderzoekscommissies, van politici en media, door vakgenoten en derden, nationaal en internationaal. Kritiek die zich richt op hun kwaliteit en op hun toegevoegde waarde. Kritiek op hun rol bij de ondergang van Lehman Brothers en het faillissement van DSB.

Kritiek is misschien nog wat zwak uitgedrukt. In de perceptie van velen is de controlerend accountant al klinisch dood. Van zijn sokkel gevallen. Het vertrouwen is weg. Te vaak wordt na een schandaal of crisis geconcludeerd: de accountant stond erbij en keek ernaar. Terwijl juist het vertrouwen in de accountant als wettelijk controleur buiten kijf dient te staan. De schade en schande van het disfunctioneren wordt te groot.

Daarom de vraag: kunnen we de controlerend accountant nog tot leven wekken of moeten we het helemaal anders doen? Mijn antwoord is duidelijk: het kan niet op dezelfde wijze voortgaan. We kunnen niet volstaan met maatregelen vanuit de sector die niet meer zijn dan 'een onsje erbij, een onsje eraf'. Het roer moet radicaal om.

Om die nieuwe koers te kunnen bepalen, moeten we eerst terug naar de basis, naar het waarom van de accountantsfunctie. De controlerend accountant dient zekerheid te verschaffen over de financiële verantwoording van de gene die wordt gecontroleerd. In principe een heldere taak. Maar dat is niet

De Big Four in Nederland

Omzet ■ en winst ■ van de grote kantoren (€ mln in 2010)



Marktverdeling

(Omzet € mln in 2010)

Totaal	4.000
Big Four (samen)	2.618,7
BDO	215,0
Gibo-Flynth	186,0
Accon-AVM	115,5
Mazars	90,5
Baker Tilly Berk	92,2
Abab	58,9
Grant Thornton	51,5

BRON: JAARVERSLAGEN; INTERNATIONAL ACCOUNTING BULLETIN

meer zo helder, als degene die wordt gecontroleerd ook degene is die de accountant betaalt. Hoeveel onafhankelijkheidsregels we ook bedenken, de accountant heeft hierdoor altijd de schijn van afhankelijkheid tegen. Je blijft toch niet de hand die je voedt?

De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is dé weeffout in de opzet van het accountantsberoep die nimmer is gerepareerd. Een fout die – de wetgevingsinitiatieven ten spijt – ook niet op korte termijn zal worden gerepareerd.

Maar laat ons de ogen daarvoor sluiten en wegdromen. Uitkomen bij een leeg vel papier met een stift in de hand. Klaar om het beroep van controlerend accountant opnieuw in te tekenen.

NATIONALISATIE

Ik zou het vel in twee delen scheuren. Op het eerste houd ik vast aan de basisfunctie: de controlerend accountant die zekerheid verschaft. Door binnen wettelijke regelgeving en vanuit principes te controleren. Op basis van kenmerken als: streng, integer en nuttig. Uiteraard aangesteld door een andere partij dan de gecontroleerde. Een overheidsorgaan. Speciaal daarvoor in het leven geroepen, of – *next best* – een bestaand orgaan als de AFM of de Algemene Rekenkamer.

Nog radicaler zou zijn om de accountantscontrole geheel in de handen van een overheidsorgaan te leggen, en zo de wettelijke accountantscontrole te nationaliseren.

Ik begin met dit tekenvel omdat dit soort oplossingen is gekomen van hen die het accountantsberoep willen hervormen. Maar ik geloof niet echt in de schets op het eerste tekenvel, omdat de hervormers niet ver genoeg gaan. Weliswaar wordt het (on)afhankelijkheidsprobleem dan op papier opgelost, maar het leidt ook tot een systeem met een stapeling van diensten – toezicht op toezicht. Dat is duur, stroperig en ineffectief. En de radicale optie, het nationalisatiemodel doet me te veel denken aan het model van de belastingcontrole. Dat is ook ineffectief. Althans belastingdiensten functioneren niet optimaal.

De Nederlandse fiscus maakt bijvoorbeeld de omslag van verticaal naar horizontaal toezicht. Een bezuinigings-

HET UITGANGSPUNT

WAAR WAS HIJ OOIT VOOR BEDOELD?

operatie waarin de fiscale controle de facto wordt uitbesteed aan onder meer belastingadviseurs en... juist ja: de controlerend accountant. De persoon die nou niet bepaald heeft bewezen dat die er staat als het moet. In wie het stellen van vertrouwen geen automatisme meer is, maar die het vertrouwen dient te herwinnen. En dat zie ik niet op korte termijn gebeuren. Daarvoor is de kritiek op het beroep te hard en vaak nog terecht ook. Bovendien reageert het beroep vooral niet (of hooguit defensief) op die kritiek. Ze is reactief in plaats van proactief, en ontbeert dus leiderschap.

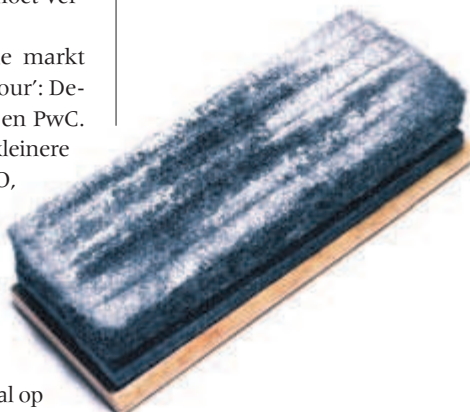
KRUIMELS

De blauwdruk voor het accountantsberoep dient dus op het tweede vel te worden geschetst. De kern van deze schets is dat de wettelijke controle wordt afgeschaft, en dat het aan de markt wordt overgelaten of er behoefte is aan accountantscontrole. Met als gevolg dat de top van de accountantsmarkt – waarin nu sprake is van een oligopolie met monopolistische trekjes – geen opdrachten meer in de schoot krijgt geworpen, maar deze moet verdienen.

Het grootste deel van die markt wordt beheerst door de 'Big Four': Deloitte, Ernst & Young, KPMG en PwC. Een paar 'krumels' zijn voor kleinere kantoren als Berk, BDO, GIBO, Grant Thornton, Mazars. Weliswaar is er enige concurrentie tussen de grote vier en de kleinere, maar per saldo is eenieder zeker van een bepaald marktaandeel.

Het probleem is dat er vooral op

- › De controlerend accountant moet de financiële staat van een organisatie beoordelen
- › Dat oordeel berust op zijn eigen onafhankelijkheid
- › Hij biedt zekerheid en is hierin ook vertrouwensman van het bredere maatschappelijk verkeer



HET DOEL

WAT WE VANDAAG VAN HEM ZOUDEN WILLEN:

- › Controle zónder de wettelijke plicht om hem in te huren
- › Controle als het nodig is, als er vraag naar is, en op maat
- › Geen concurrentie op prijs maar op kwaliteit en op bruikbaarheid
- › Met garantie tegen gemaakte fouten

prijs wordt geconcurrereerd. Van wezenlijk onderscheidend vermogen is geen sprake. Er wordt ook nauwelijks geconcurrereerd op basis van kwaliteit en toegevoegde waarde. Sterker, door een woud aan regels op het gebied van controle en verslaglegging – mede opgesteld vanuit de accountantskantoren in het tijdperk van zelfregulering – zijn wettelijke controleopdrachten standaard geworden. Ze worden uitgevoerd op basis van protocollen en afvinklijsten, niet op basis van inzicht, gezond verstand, het goede gevoel, creativiteit, een kritische instelling en soortgelijke kenmerken van een professional.

De afgegeven verklaringen zijn al net zo standaard: nagenoeg altijd is er sprake van een goedkeurende accountantsverklaring (tegenwoordig controleverklaring geheten) gebaseerd op standaardteksten. Het vertellend rapporteren en in heldere taal toelichten van risico's, knelpunten en andere gebreken is nog niet echt in accountants-

land doorgedrongen. Daardoor heeft de accountantsverklaring – het kernproduct van de controlerend accountant – te weinig betekenis, althans het zou zoveel beter kunnen. De standaardteksten moeten overboord en plaatsmaken voor toelichtingen en verklaringen die onderscheidend zijn en die wel hét verhaal van de gecontroleerde organisatie vertellen.

VIJF-EN-EEN-HALFCULTUUR

Bovendien zorgt het eerdergenoemde (on)afhankelijkheidsprobleem voor te weinig afstand tussen controleur en gecontroleerde. Daardoor is de accountant nu niet degene die toetst wat door de gecontroleerde is opgesteld. Veeleer is de accountant degene die met de gecontroleerde meedenkt hoe aan de ondergrens van wet- en regelgeving kan worden voldaan.

Dit leidt tot minimalistisch gedrag. Niet eens een zesjescultuur, hooguit een vijf-en-een-half. Mede veroorzaakt door cliënten die geen cent meer willen betalen dan nodig is om aan die ondergrens te voldoen. En door accountants die bereid zijn opdrachten aan te nemen tegen een prijs waarvoor niet of nauwelijks een kwalitatief volwaardige controle kan worden uitgevoerd.

De maatschappij noch de accountant zou deze cultuur moeten willen. Een cultuur die we ook niet zouden accepteren van anderen waarop we moeten kunnen vertrouwen. Welke accountant zou er geholpen willen worden door een hartchirurg die zijn diploma's met de hakken over de sloot heeft gehaald en op wie een toezicht-houder in de gezondheidszorg kritiek heeft op het punt van kwaliteit?

Zijn (controlerende) accountants



Wat de Big Four nog méér verdient

Totale omzet bij de AEX-fondsen ■ waarvan zuivere controle ■ (€ mln, verslagjaar 2009-2010, dubbele audits niet meegerekend)



BRON: JAARVERSLAGEN, ALPHA DELTA COMPENDIUM/FD

dan niet in staat om kwaliteit en toegevoegde waarde te leveren? Het antwoord is simpel: wel degelijk. De accountantskantoren, groot en klein, bewijzen dat dagelijks. Bij allerhande opdrachten die niet wettelijk verplicht zijn. Zoals onderzoek en advisering bij fusies en overnames, of bij fraude. Dat zijn specifiek geformuleerde opdrachten, toegesneden op een specifieke vraagstelling van een opdrachtgever. Opdrachten die niet worden uitgevoerd via vaste standaarden, protocollen en afvinklijsten. Opdrachten die niet leiden tot standaardverklaringen maar tot maatwerk. Opdrachten die niet tegen een (te) laag budget worden uitgevoerd, maar voor een goede prijs. Door cliënten die dat graag doen, omdat ze bij deze opdrachten – in tegenstelling tot bij de wettelijke controles – wel kwaliteit en toegevoegde waarde zien geleverd. Opdrachten waarin de professioneel-kritische toon aanwezig is en niet telkens ter discussie staat. Opdrachten waar de accountant gepast trots op kan zijn (een trots die in de controlepraktijk te vaak ontbreekt).

SPEKKOPER

De markt voor zulke opdrachten groeit. Ook op het gebied van niet-financiële informatie. Er worden rapportages gevraagd over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of governance-structuur, over geautomatiseerde gegevensverwerking, het meten van verkeersstromen en de bijbehorende dienstroosters of vertragingen.

Maar ook op financieel gebied valt nog het nodige te controleren en adviseren. Over het Horizontaal Toezicht van de Belastingdienst en de bijbehorende convenanten en Tax Control Frameworks (TCFs). Over budgetteringssystemen en bezuinigingsoperaties in de zorg of bij defensie.

Overigens zou ik als bestuurder van een grote accountantsorganisatie kiezen voor het louter uitvoeren van genoemde en soortgelijke opdrachten. Ik zou de markt voor wettelijke controleopdrachten geheel laten voor wat die is. Daar is te weinig eer aan te behalen. Het levert vooral kritiek op en te weinig rendement. Het eerste grote kantoor dat deze markt zelf durft te laten varen – en dus niet wacht op het afschaffen van de wettelijke controle door de wet-

DE UITDAGING

WELKE PRAKTISCHE BEZWAAREN STAAN DIT IN DE WEG?

gever – zal spekkoper zijn. Geen last meer van onafhankelijkheidsregels. Alleen controleren als er vraag naar is. Specifieke controles uitvoeren, adviseren en declareren volgens tarieven die uitdrukken dat er kwaliteit wordt geleverd. Weg met de cultuur waarin controleteams en -medewerkers worden uitgeperst. Niet langer sturen op *leverage*, omzet- en winstdoelstellingen, maar op waardecreatie dankzij het professioneel inzicht, oordeel en kwaliteit van de individuele accountant.

Zo ontstaan kleinere accountantsorganisaties waarin professionaliteit leidend is en de dwangbuis van de standaardconcepten kan worden afgelegd. Innoveren om trendsetters te zijn. Weg van de middelmaat en alles wat daaronder zit. Weg van de afvinkers en de veiligheidszoekers onder de accountants. Weg van de patatgeneratie. Zorg dat er geen meelopers zijn te bekennen op het accountantskantoor, en zoek 'accountants met ballen'. Roep niet langer tegen beter weten in dat de accountant de 'vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer' is, maar laat duidelijk zien welk belang je dient.

REVITALISEREN

Kortom: werk genoeg voor de accountant. Die is niet dood. Alleen de accountant die wettelijk controleur is, is klinisch dood. Maar die heeft wel een keuze: verdwijnen of revitaliseren. Dat

- › Grote financiële belangen van accountantsfirma's
- › Sterke lobby van behoudende geesten en van bedrijfsleven dat vreest voor hogere kosten
- › Wetgeving die controle volgens ouderwetse maatstaven verplicht stelt



laatste kan gebeuren door mijn tweede schets te volgen en de wettelijke controle af te schaffen. Door de markt (inclusief de overheid en haar toezicht-houders) te laten bepalen aan welke vormen van controle in de toekomst nog behoefte is. Niet volgens het internationale adagium 'an audit is an audit', waarin te weinig onderscheid bestaat tussen grote en kleine ondernemingen, multinationals en familiebedrijven, beursgenoteerde ondernemingen of het private-equitysegment, maar door specifieke wet- en regelgeving.

HERSCHIKKING MARKT

Dan kan het nog best nodig zijn om voor een beperkt segment alsnog te bepalen (zie het eerste tekenvel) dat een overheidsorgaan als 'filter' tussen opdrachtgever en accountant wordt geplaatst. Denk aan belangrijke financiële instellingen die een spil in het systeem vormen, of aan beursgenoteerde ondernemingen. Of aan de Betaald Voetbal Organisaties (BVO's), waarvoor bepaald kan worden dat de controle door een externe accountant gebeurt volgens een door de KNVB opgesteld protocol, en niet volgens de standaard controleaanpak die ook op een bejaardentehuis wordt toegepast.

Ook kan wettelijk worden bepaald dat de accountant fiscale zaken controleert volgens de aanpak van de Belastingdienst.

Kort gezegd: de controles die straks nog wél nodig zijn, zijn de controles die ertoe doen. Die maatwerk bieden. Die zijn toegesneden op de specifieke wensen van de door de accountant te bedienen doelgroepen. Dat zijn de controles die in het belang zijn van de gecontroleerde – die er een meerwaarde in moet zien – maar ook controles die worden afgedwongen door andere belanghebbenden. Want ook die kunnen gebaat zijn bij een strenge, inte-

BOUWSTENEN VOOR DE NIEUWE ACCOUNTANCY

- **NUTTIG**
De nieuwe accountants zijn onafhankelijk, integer en streng en daardoor per definitie nuttig
- **VRIJWILLIG**
De verplichte controle wordt afgeschaft, zodat accountants om de klant moeten strijden
- **MAATWERK**
Hun controleaanpak is maatwerk, en niet meer bijna hetzelfde voor elke organisatie
- **GARANTIE**
Een accountantsverklaring is een op maat geschreven formulering, en biedt een garantie tegen fouten

gere en daardoor per definitie nuttige accountant.

De afschaffing van de wettelijke controle zal leiden tot een herschikking van de accountantsmarkt. Accountantskantoren die nu relatief makkelijk controleopdrachten binnenhalen, zullen er meer voor moeten strijden. Ze zullen zich dan meer dan nu moeten onderscheiden van hun concurrenten. Niet langer op prijs concurreren, maar op basis van kwaliteit en toegevoegde waarde. Innovatief zijn – een woord dat bij te weinig accountants past – en nieuwe producten en tools ontwikkelen. Dat stimuleert ondernemerschap, creativiteit en inventiviteit.

VERZEKERING

Als de tucht van de markt nadrukkelijk gaat heersen, wordt het veel belangrijker voor accountants en accountantskantoren om hun reputaties hoog te houden. Het is dan niet meer een automatisme dat ze een deel van de 'con-

trolekoek' krijgen, ze moeten die echt verdienen. Controlerend accountants die niet streng, integer en nuttig zijn, als dat wel van ze wordt gevraagd, zullen geen opdrachten meer krijgen. Accountants die de beste kwaliteit en toegevoegde waarde leveren, kunnen het hoogste tarief in rekening brengen; bij de laagste kwaliteit hoort dan het laagste tarief.

Van accountants wordt niet langer zekerheid gevraagd, maar een garantie of verzekering. Van *assurance* naar *insurance*. Accountants die staan voor hun werk zullen daar geen moeite mee hebben. Die vragen niet om beperking van hun aansprakelijkheid. Ze innen liever de in dit systeem passende verzekeringspremie.

Maar dromen zijn bedrog. De controlerend accountant is klinisch dood verklaard – wie blaast hem nieuw leven in? Van het Accounting Establishment zal het niet komen. Daar ontbreekt het aan gezag en leiderschap. Mijn liberale hart doet mij daarom kiezen voor enerzijds het afschaffen van de huidige wettelijke controleplicht en anderzijds het stimuleren van de tucht van de markt, het tweede tekenvel.

Maar eigenlijk is het geen keuze, het is noodzaak. Stimuleer de accountant om kwaliteit en toegevoegde waarde te leveren. Wie dat niet kan leveren, wordt (uiteraard figuurlijk) ten grave gedragen. En terecht. Of denkt het Accounting Establishment daar anders over? Dat mag, graag zelfs. Dien mij van replek. Fileer de argumenten. Maak zelf een blauwdruk. Doe iets. Immers: *a status quo is not an option.* ■

Marcel Pheijffer
is hoogleraar
accountancy (Nyenrode)
en forensische
accountancy (Leiden)



Een sector in de vuurlinie

- De parlementaire onderzoekscommissie-De Wit, die de oorzaak van de kredietcrisis onderzocht, concludeert dat de accountancy 'tekortgeschoten is in haar maatschappelijke taak'
- De Tweede Kamer eist een plan van de beroepsgroep om deze taak beter te vervullen
- De Europese Commissie publiceert 'Green Paper' met vergaande ideeën voor hervorming
- Individuele accountants organiseren zich via Twitter om zelf hervormingen af te dwingen

→ FD Outlook sept. 2011
Volgende blauwdruk:
Fons van Westerloo
ontwerpt een nieuw
publiek omroepbestel