

Cleopatra's neus anno 2008

Zeventien jaar geleden, op 23 mei 1991, hield het NIVRA een Accountantsdag met als thema 'De neus van Cleopatra, onzekerheid belicht'. De aandacht voor risicobeheersing is sindsdien alleen maar toegenomen. Twee sprekers van toen blikken terug en vooruit.

TEKST JULES MUIS EN DIANA WATTS* | BEELD CORBIS/BETTMAN, MARJA BROUWER

Chaostheorie, gedragswetenschappen, ethiek, risicomanagement, beheerssystematiek, beroepssociologie, verslaggeving-, controle- en rapporteringsvraagstukken kwamen elkaar uitdagend tegen op deze indringende 'Cleopatra-dag' in 1991. Dit onder het soms sceptische maar ook glunderende oog van accountants en genodigden. Het beroep had alles multidisciplinair uit de kast gehaald dat inzichtverbredend en verdiepend kon zijn. Alles mocht en werd gezegd. Geformaliseerd risicomanagement als beheerstechniek is sinds het begin van de jaren negentig sterk in de belangstelling komen te staan. COSO, audit risk management en de versterkte aandacht voor onzekerheden in de jaarrekening zijn daar voorbeelden van. De omgeving veranderde ook sterk, werd risicovoller: Sneller, complexer, geldgedreven. Met als kernvraag of het aangescherpte beroepsinstrumentarium, hoe imposant ook, de ontwikkelingen wel heeft kunnen bijhouden.

RAMPEN

Zeventien jaar later ontmoetten twee sprekers van die dag, toenmalig NIVRA-voorzitter Jules Muis en de Amerikaanse sociaal wetenschapper Diana Watts (adjunct professor George Washington University) elkaar weer voor het eerst, in Washington DC. Diana Watts sprak in 1991 over controlesystemen en onzekerheid.

Gerijpt en door ervaring wijzer geworden praten ze over de vraag hoe het fout kan blijven gaan, ondanks - of dank zij? - geformaliseerd risicomanagement. Men denke bijvoorbeeld aan het ongeluk met het Amerikaans ruimteschip Challenger, de Katrina-ramp in New Orleans, het drama van 11 september, Enron, dotcom, *subprime*-crisis etc.

Allemaal gebeurtenissen die ons aan het denken (blijven) zetten over de essentie - als die al kan worden gevonden - van Cleopatra's neus, toen en nu. Of, misschien wat bescheidener, over de grenzen van het mogelijke bij de beheer-

sing van risico's. En over het feit dat er, ook als het allemaal is gedaan, altijd nog risico's overblijven. Of kan risicomanagement op zichzelf misschien wel nooit een panacee zijn, zolang de accountant zelve uit winstbejag een te groot risico is?

FLEXIBELE RESPONS

Jules Muis: "Diana, wij herinneren ons beiden die dag heel goed. Het enthousiasme over het thema, de waarschuwingen over de grenzen van beheersbaarheid, de menselijke factor, de onvoorspelbare toevalsfactoren, en het gevaar van het gevoel dat als je iets maar begrijpt, je het dan ook beter zult beheersen. We hebben ondertussen gezien dat de geschiedenis van *mishaps*, incidenteel en *systemic*, zich gewoon blijft herhalen alsof we er nooit over gepraat hebben. Was de Accountantsdag 1991 misschien gewoon een prettige exercitie in intellectuele dronkenschap van hen die daar genoeg in vinden?"

Diana Watts: "Ik denk dat we eerder te laag gemikt hebben, dan te hoog, in onze discussie. Als ik anno 2008 nog eens door de Cleopatra-stukken ga, komt het me voor dat tegen de achtergrond van wat er sinds 1991 is gebeurd, de discussie toen zelfs nog te timide was. Alhoewel we tamelijk moedig hebben gewezen op de toenemende onvoorspelbaarheid van uitkomsten en de fragiliteit van beheerssystemen, gingen we misschien niet ver genoeg in het onderstrepen van het chronisch potentieel van fouten maken en de



daarbij behorende verrassingen. Dit lijkt het gevolg van onze voorkeur om te praten over beheersing en controls, ten koste van de noodzaak van flexibele respons. Het resultaat zie je in de grote krantenkoppen over allerlei rampen. Variërend van *global warming*, via financiële debacles zoals de *subprime*-crisis tot meer humanitaire en sociale rampen, die zelf

ook weer het resultaat zijn de van interactie van al deze systemen.”

BLUNDERS EN TOEVAL

Muis: “De Cleopatra Accountantsdag viert dit jaar haar zeventiende verjaardag. Zeventien jaar betekent aan beide zijden van de Oceaan, in termen van risicodenken iets wezenlijks verschillends voor

onze teenagers: In de Verenigde Staten mag je dan autorijden maar per se nog geen alcohol drinken. In Nederland mag je wel drinken, maar nog geen autorijden. Maar los daarvan: die zeventien jaren geven te denken.

We hielden tijdens die Accountantsdag van 23 mei 1991 een experiment rond het voorspellend vermogen van de deelnemers, ■

hun partners en vijf gerenommeerde banken. Allen hadden enkele maanden daarvoor hun schatting gegeven van de koers van de dollar, Dow Jones, olieprijs, goudprijs en Nikkei op 22 mei 1991.

De winnaars waren, met afstand, de deelnemers. Hun partners waren tweede en verrassend eindigden de banken als hekkensluiter op drie. En de banken waren bovendien ook nog eens veel pertinenter geweest in hun uitspraken! Ook uit het voortreffelijk rapport van het Amerikaanse Congres over de gebeurtenissen die voerden tot 11

Jules Muis: 'Creëren we door zo gewichtig en ingewikkeld over risk management te doen niet onze eigen verwachtingskloof?'

september kun je niet anders concluderen dan dat alles wat fout *kon* gaan ook fout *ging*. We hebben er eigenlijk geen goede uitleg voor, anders dan menselijk falen in combinatie met ongeloflijke blunders en toevalligheden. Met andere woorden: Zoeken we met het gesofisticeerde risk management niet gewoon naar de steen der wijzen? En creëren we door er zo gewichtig en ingewikkeld over te doen niet gewoon onze eigen verwachtingskloof?"

NIET TE COMPLEX

Watts: "Het korte antwoord valt terug op de Aristotelische gedachten over het geheel en de delen. Wij blijven denken, plannen en voorspellen in termen van discrete, los van elkaar staande acties die beheerst kunnen worden, in plaats van de *systemic* logica van interacties daarin mee te nemen. Chaostheorie leert ons dat structuren en trends een natuurlijk, spontaan verloop hebben, eerder dan dat ze gepland worden. Dit vraagt om een *open response*-systeem in plaats van een meetbare, analyseerbare metriek. Dat brengt belangrijke 'vuiltjes' zoals 'waarden' in beeld.

Evenals interrelaties die niet van te voren kunnen worden geïdentificeerd. Maar voor politici, managers, en accountants zijn dit harde lessen,

omdat het hun mythe van *control* uitdaagt.

Wanneer we echter kijken naar een aantal van de recente calamiteiten, dan kunnen we achteraf gezien vaststellen dat deze helemaal niet zo complex waren. New Orleans stond vóór Katrina al op de lijst van de rampenplanners. De risico's van *subprime*-leningen op de huidige schaal hadden kunnen worden ingedekt met betere *back up*-instrumenten voor het geval het helemaal fout zou gaan. En ook



Jules Muis

Jules Muis heeft vanaf 1965 overwegend gewerkt als openbaar accountant in de internationale accountantspraktijk van (de voorlopers van) Ernst & Young. Hij verliet in 1995 het openbare accountantsberoep en was vervolgens vice president en controller van de Wereldbank (1995-2000) en directeur-generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie (2001-2004).

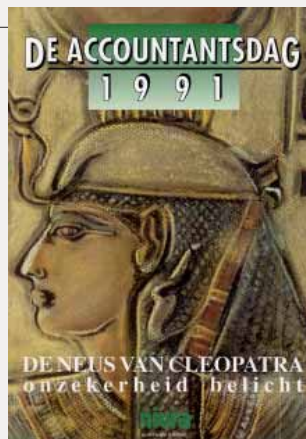
In 1991 was hij voorzitter van het bestuur van het NIVRA.

Muis is nog zeer actief in allerlei professionele fora en heeft een weblog op Accountant.nl.

Cleopatra's neus

De titel van dit artikel - en van de Accountantsdag 1991 - verwijst naar het feit dat kleine, onvoorziene en onvoorspelbare aanleidingen soms ingrijpende gevolgen kunnen hebben. Volgens deze 'chaostheorie' heeft het verloop van werkelijkheid vaak een grillig ('chaotisch') karakter. De spreekwoordelijke neus van Cleopatra refereert aan het welgeschapen reukorgaan van deze verleidelijke Egyptische koningin, die volgens de overlevering machtige Romeinen als Julius Caesar en Marcus Antonius het hoofd op hol bracht en aldus de wereldgeschiedenis een onverwachte draai gaf.

De Franse denker Blaise Pascal (1623-1662) schreef ooit: '*Si le nez de Cléopâtre eût été plus court, la face du monde en eût été changée.*' Ofwel: 'Als de neus van Cleopatra korter was geweest, dan zou het aangezicht van de wereld er anders hebben uitgezien.' Want hoe zou het met de wereld zijn verlopen als Marcus Antonius niet tijdens een belangrijke zeeslag de steven had gewend om zijn geliefde Cleopatra te volgen? En, nog een stapje eerder, was hij wel verliefd geworden als zij een minder fraai uitgevallen neus had gehad?



een milieubeleid dat voortdurend voorbijgaat aan de wetenschappelijke feiten vraagt erom een keer tegen een muur aan te lopen.

Hebben we hier te doen met eenvoudig menselijk falen, falende beheersingssystemen, kortetermijndenken, of alles te samen? Misschien hadden we aan de metafoor van Cleopatra's neus ook die van de Kleren van de keizer moeten toevoegen! Beheersingssystemen falen evenzeer door politieke tekortkomingen als door ontwerpfouten!

De vraag die ik heb voor het accountantsberoep, post Enron: Is risicomanagement niet gewoon misbruikt door het beroep, door het als bijna-natuurwetenschap te verkopen maar in de praktijk slechts te gebruiken als instrument voor haar eigen inkomensdoelstellingen? Als een vijgenblaadje? Een rationalisering om de omvang en aard van de werkzaamheden aan te passen aan het economisch haal-



Diana Watts

Organisatiesocioloog Diana Watts, Ph.D. is schrijver, docent en consultant. Haar expertise is het analyseren en ontwerpen van complexe organisatieveranderingen. Zij is *adjunct professor* aan de Department of Organizational Sciences, George Washington University.

bare, eerder dan aan het professioneel vereiste?"

GRONDHOUDING

Muis: "Ik dacht dat ik de lastige vragen zou stellen, maar nu hij er toch ligt: Het incidentele, volgens sommigen structurele beroepsfalen wanneer het er echt op aan kwam is niet te excuseren. Geen enkele grote financiële calamiteit is vooraf gegaan door iets anders dan een goedkeurende verklaring. Maar de gevallen waarin het wel goed is gegaan, dus waarbij een onderneming door de accountant professioneel is gedwongen haar koers te wijzigen, blijven ongezien. Dit is echter *meer* dan een verkooppraatje van een accountant in hart en ziel, maar per saldo is het toch niet goed genoeg om goed te praten waar het zichtbaar fout ging.

Ik geloof niet dat het tekortschieten kan worden teruggevoerd op risicomanagement *per se*. Misschien wel aan de ruimte die risicomanagement biedt om bepaalde conclusies en beslissingen te rationaliseren, vooral onder druk. Maar dat kan ook met een puur kwantitatief-statistische benadering van een controle. Denk eens aan wat er over statistici is gezegd:

'... lies, damn lies, and statistics ...' Beide benaderingen laten ruimte voor manipulatie. Maar in beide benaderingen is er ook een ingebouwd eigenbelang om met de interpretatieruimtes geen te hoge risico's te nemen.

Wat overblijft is de noodzaak als accountant tot het handhaven van een grondhouding die waarschuwende signalen - die er meestal zijn, vooral in de toonzetting en het handelen van de top van het gecontroleerde bedrijf - serieus te willen en durven nemen. Dat doen we meestal - ongezien - goed, maar nog steeds te vaak ook niet. En de buitenwereld ziet meestal alleen dat laatste.

Geen risicomanagement-model is opgewassen tegen een te zwakke rug van de uiteindelijke risicomanager - in casu de controlerend accountant

of zijn organisatie. Het openbaar beroep moet zich goed bezinnen op de situatie waar het zich nu in bevindt: Een paraplu-fabriek gerund door *rainmakers*. En wat dat betekent voor haar eigen risicomanagement."

Watts: "Als we de robuustheid van risico-

management ter discussie willen stellen, moeten we ook het organisatorische landschap meenemen. Thomas Friedman's premisse *The World is Flat* is erg populair geworden op de business schools. Het dwingt managers te onderkennen dat ondernemingen kunnen veranderen en zich kunnen manifesteren in vele vormen; verspreid of uitbesteed tot potentieel mondiaal netwerk. Deze netwerken kunnen zich ontwikkelen tot (tijdelijke) *value chains* die zich kunnen aanpassen aan steeds veranderend nationaal investeringsbeleid, valutakoersen etc. En dat alles valt samen met een

Diana Watts: 'Misschien hadden we aan de metafoor van Cleopatra's neus ook die van de Kleren van de keizer moeten toevoegen.'

omgeving die rijk is aan nieuwe technologieën, marktmogelijkheden en ongekende mondiale risico's zoals epidemieën.

We zouden kunnen zeggen dat risicomanagement en het accountantsberoep zich niet alleen moet bezighouden met nieuwe meetsystemen en research, maar fundamenteel aan de orde moeten stellen wat er moet worden gemeten. En dit samen met een meer *systemic* benadering van risico."

Muis: "Ik geloof dat je hier de kern van de zaak te pakken hebt: het anticiperend vermogen van het beroep ten aanzien van zijn steeds in beweging zijnde omgeving. Vooral op het gebied van macrorisicomanagement, onze eigen controle-omgeving, zijn we te reactief bezig en lopen we daarom altijd een slag achter. Laten we hopen dat de calamiteiten van de afgelopen jaren, inclusief de subprime-crisis, een gezonde wake-up call zullen zijn.

Overigens zie ik de International Federation of Accountants niet snel een mondiale Neus van Cleoptra-conferentie organiseren. Misschien ligt hier een mooie kans voor het NIVRA om het gat te vullen. Echt iets waar een klein land groot in kan zijn, een rol als *convener of the other uncomfortable truths*." □

**VE
RA**

VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Risicomanagement en -rapportage: het 'in control statement'

Datum: woensdag 7 mei 2008

Locatie: Holiday Inn te Leiden

Prof. dr. Auke de Bos RA en drs. Marinus de Pooter RA CMA CFM CIA bespreken de invulling van risicomanagement en rapportage daarover in de praktijk. De onderneming is het uitgangspunt. Wat zijn redenen om aan risicomanagement te doen? Wat levert het op, naast compliance? En wat moet de onderneming doen om te kunnen verklaren dat je in control bent? Hoe ziet een dergelijke verklaring eruit? De bijeenkomst is interactief van opzet met diverse cases.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.