

ESSAY

Genoeg is genoeg

Het kostte Jules Muis, nestor van het accountantsberoep, bijna veertig jaar om overstag te gaan op het punt van het verdienmodel. Hij pleit voor maatschappelijk debat over de beloning van de accountant.

TEKST JULES MUIS BEELD GREG STALEY EN SHUTTERSTOCK



Als lid van de NIVRA-Commissie Toekomstverkenning was ik in 1971 medeverantwoordelijk voor het rapport *De Accountant, Morgen?*. Vijftig jaar tafelen, toetsen, tabuleren, (roep)toeteren, normeren, kennis nemen en kennis delen, analyseren, samenvatten, tandenknarsen en toekomst verkennen, zou op zijn minst een hint voor een beter vooruitzicht van de volgende vijftig jaar moeten opleveren. Mijn eerste reactie is dat er in het debat over de maatschappelijke rol van de accountant in vijf decennia in essentie niet veel is veranderd.

Mijn gedachten over een meer blijvende oplossing zijn echter wel veranderd. Ik heb persoonlijk, sinds en vanwege de financiële crisis (2008), een U-turn gemaakt op het punt van het gewenste bedrijfs- en verdienmodel van accountantsorganisaties. Ik ben van mijn geloof gevallen en heb me van de brede, winstgedreven multidisciplinaire maatschap publiekelijk bekeerd tot het 'audit only-model' (dat overigens ook multidisciplinair kan), inclusief plafonnering van partnerinkomens. Een publieke functie uitgevoerd vanuit winststreven en met gedwongen winkelnering, schreeuwt om een expliciete beschouwing over de vraag hoe de onvermijdelijke spanning tussen excessief inkomensstreven en de publieke taak kan worden beheerst. Dat beroepstaboe moet nog steeds worden doorbroken: de kat van het speek. Rust in de tent.

Toegegeven: ik kom hier wel erg laat mee, na vijftig jaar in het accountantsberoep. Dan heb je toch iets uit te leggen aan hen die het stokje overnemen. Ik heb voor die gelegenheid, geholpen door het COVID-huisarrest, nog eens de digitale schoenendoos over die vijftig jaar opengepeuterd.

We zien over die tijd een nog steeds groeiende berg aan wetgeving, voorschriften, standaarden, aanbevelingen en jurisprudentie. Vaak van uitstekende kwaliteit. Accountantsfalen manifesteert zich dan ook overwegend door het niet-toepassen daarvan. Het gaat om de *compliance*, niet om het gereedschap zelf (kort gezegd: de standaarden). Accountantsfalen draait te vaak overwegend om de centen. Een kind kan dat zien.

'Accountantsfalen draait te vaak overwegend om de centen. Een kind kan dat zien.'

Diep graven en hard roepen

Je moet in het beroepsdebat echter wel erg diep graven en hard roepen om de sturende werking van het vigerende bedrijfs- en verdienmodel als de knop waarom het vooral draait, op tafel te krijgen. Het onderwerp komt pas de laatste tien jaar ter sprake, overwegend door crisis en geïnitieerd van buiten. Binnen de beroepsgroep volgt vooral ontkenning, met *agreement by exhaustion* als chronisch halfslachtig hervormingsresultaat. Doordringende vragen vanuit het openbaar beroep of uit academische hoek, over het effect van het bedrijfs- en verdienmodel op de kwaliteit van de controle, zijn uitzonderingen die gemakkelijk op één hand zijn te tellen.

Het heeft me bijna veertig jaar gekost om overstag te gaan op het punt van het verdienmodel van het beroep. Ik ben dus net zo goed lange tijd deel van het probleem geweest, als een mogelijk deel van de oplossing. Maar het vooruitzicht van nog eens vijftig jaar gedoe en gemakker over een per definitie kreupel prikkelsysteem, gun ik niemand. Dus blijf ik zeuren.

Het gaat bij de meeste grote schandalen niet om deskundigheid, regels of standaarden, maar om gebruik of misbruik van juist diezelfde expertise. Misbruik wordt in de hand gewerkt door perverse prikkels en impulsen. Het zicht is verloren op de openbaar accountant als een goed opgeleide gespecialiseerde sociale werker. Een openbaar accountant is te vaak iemand die vergeten is waar hij of zij vandaan komt. Hoe zijn we uitgekomen op een inkomen van →



CV

Jules Muis (1943) was tot voor kort onder meer lid van de Public Interest Oversight Board (PIOB). Eerder was hij openbaar accountant en voorzitter van het NIVRA (1991). Van 1995-2000 was Muis vice president en controller van de Wereldbank. Tussen 2001 en 2004 was hij directeur generaal en chief internal auditor van de Europese Commissie. Muis was jarenlang columnist voor Accountant.nl. Hij woont in Washington.

(meer dan) een half miljoen voor partners van grote kantoren en waarom beschouwen we dat als normaal? Zonder daarbij de even indringende vraag te stellen wie nu eigenlijk deze 'markt' heeft gecreëerd (namelijk: de wetgever). En wat daarom een redelijke vergoeding zou zijn voor deze maatschappelijk diensten. Hoe verhoudt zich dat (en waarom?) met andere publieke nutsfuncties die - om goede redenen - wel inkomensbeperkingen kennen?

De accountantspraktijk heeft de afgelopen jaren onder externe druk marginale verbeteringen in het verdienmodel aangebracht (*clawbacks*). Maar de sector is ook geslaagd in het afhouden van een meer fundamentele herbeoordeling. De overheid dreigt periodiek wel met ingrijpen, maar daar blijft het al jaren bij.

DE ACCOUNTANT, MORGEN?

Jules Muis was in 1971 lid van de Commissie Toekomstverkenning (CTV), die in opdracht van het toenmalige NIVRA onderzoek deed naar ontwikkelingen die van invloed konden zijn op de toekomst van het accountantsberoep. Het rapport *De Accountant, Morgen?* kwam in het voorjaar en de zomer van 1971 in kort tijdsbestek tot stand en werd in september van dat jaar gepubliceerd.

Veel van de ontwikkelingen die door de achthoofdige commissie in het rapport worden geschetst, zijn nog altijd actueel. Het rapport ging in op thema's als onafhankelijkheid, advies versus controle, technologische ontwikkelingen en de rol van de accountant rondom fraude. *De Accountant, Morgen?* is als pdf te vinden via Accountant.nl.

'De overheid dreigt periodiek wel met ingrijpen, maar daar blijft het al jaren bij.'

Realisme

Een eerste belangrijke stap voor een meer volwassen inschatting van de aanzienlijke risico's binnen de bedrijfsvoering van organisaties, en de financiële controle daarop, is de expliciete erkenning dat ons governance-systeem afhankelijk is van mensen, inkomensstreven en machtsstructuren en dat de veronderstelde *checks and balances* bij verkeerde figuren makkelijk tot een illusie verworden. Dat ceo's in hun leiderschapsrol nogal eens meer beloven dan wordt waargemaakt. Dat in het geval van zonnekoningen of goedgebekte onscrupuleuze managers de *in control* risico's groter zijn dan de *checks and balances* suggereren. En dat *professional scepticism* daarom voorrang moet krijgen boven het voordeel van de twijfel.

Dat is geen defaitisme, maar realisme. Het reduceren van het inherent risico eist poortwachters die onafhankelijk zijn van de kasteelheer en die zich niet bezighouden met handel in adviezen, die generieke weerslag kunnen hebben bij andere poortwachterkarweitjes. Poortwachters, accountants, die ten aanzien van hun beloning weten wanneer genoeg ook echt genoeg is.

‘Elk kantoor van een beetje omvang kent in eigen gelederen zijn commerciële ‘kampioenen’



Ondernemingen, instituties, accountantskantoren inclusief, zijn allen autocratieën waar in eerste instantie *might makes right* meer regel is dan uitzondering. *Checks and balances* kunnen het ingebouwde *override* risico mitigeren, maar meestal alleen als het te laat is en ten koste van veel leed. Deze in een vrije economie onvermijdelijke autocratische constructie kan alleen verder worden gemitigeerd als we (ook juridische) verantwoordingssystemen hebben met tanden, van *top* tot *bottom*. Waar de top wordt afgerekend op nare uitkomsten en niet alleen op de vraag of de regels zijn gevolgd en/of er bij disfunctioneren wel voldoende vingerafdrukken van de baas kunnen worden gevonden. Hierbij moet bovendien niet worden vergeten dat accountantskantoren in hun praktijk zowel deel van de oplossing zijn als van het probleem. Elk kantoor van een beetje omvang kent in eigen gelederen zijn commerciële ‘kampioenen’. En dat zijn niet de vaktechnische, interne scherprechters.

Debat over vergoeding

De opmerking van een oud- NIVRA-voorzitter, dat als we een zin beginnen met de woorden “het gaat niet om de centen”, je er zeker van kunt zijn dat het precies de centen zijn waarover het gaat, blijft een waarheid als een koe. Die ons vijftig jaar later nog steeds achtervolgt als we het over het bedrijfs- en verdienmodel hebben. We komen een stuk verder als een ordelijk maatschappelijk debat op poten kan worden gezet (met de beroepspraktijk loyaal deelnemend als een volwassen discussiepartner) over de vraag wat een maatschappelijk redelijke vergoeding voor de openbare

accountant is. Met de erkenning van geld als een belangrijk sturend kwaliteitsmechanisme en exponentieel meer geld - zie de bestuurlijke beloningen - als een exponentieel groter probleem, komen we heel eind. De mythe “in ons huis speelt geld geen rol” kan dan worden uitgerookt.

Het is een hele opluchting hier te bekennen dat ik geen benul heb hoe het er over vijftig jaar, rond 2070, uit zal zien. Maar 2030, dat is nog te verhapstukken. Ik zie de (verplichte) financiële controle niet gauw verdwijnen. Wel ontstaan er prachtige nieuwe terreinen, richting wat we nu *integrated reporting* noemen. Terreinen waarop waardeoordelen en gevestigde belangen van multi-stakeholders een belangrijke rol spelen. De bestaande *laissez faire* beloningsstructurering is daarvoor wat mij betreft niet geëigend. Dan wordt het van kwaad tot erger.

De fata morgana van *checks and balances* zal een onvermijdelijk fenomeen blijven. Maar de expliciete erkenning van *might makes right* als een tijdelijk lek en *right makes might* als de wenselijke langetermijnuitskomst, zou al een serieuze stap voorwaarts zijn.

Er is in vijftig jaar veel gebeurd, voor de bühne is er zelfs veel veranderd. Toch zijn we er nog lang niet. Maar een goed gesprek over hete hangijzers, zoals hier aangesneden, zou in de toekomst wonderen kunnen doen. Ik houd toch maar voor alle zekerheid de adem niet in.

Het complete essay van Jules Muis is te lezen op Accountant.nl. ←