



De andere kant van de tafel

Accountants zetten hun vakkennis en ervaring ook graag in voor nevenfuncties en geven zo invulling aan de wens om een meer maatschappelijke bijdrage te leveren. Een nevenfunctie als toezichthouder of commissaris biedt ze het perspectief van “de andere kant van de tafel”.

TEKST IRENE KRAMER BEELD SHUTTERSTOCK

Marco Huijbregts is zo’n toezichthoudende accountant. Sinds een jaar is hij lid raad van toezicht bij Eye Filmmuseum. Hij is vanaf 1994 verbonden aan het maatschappelijk georiënteerde Dubois & Co. Registeraccountants in Amsterdam, waar hij partner is. Over zijn liefde voor het vak van accountant zegt hij: “Ik zou het vak niet kunnen uitoefenen bij een ander klantenpakket dan dat wij bedienen.” Van oudsher waren dat vakbonden en werknemersorganisaties. Nu zijn het onder andere welzijnsorganisaties, fondsenwervende instellingen en organisaties in de kunst- en cultuursector.

Scheppen

De kennis en ervaring in die sector, inclusief alle specifieke regels, protocollering en codes, brengt Huijbregts mee naar Eye. En ook zijn persoonlijke drijfveer om terug te geven aan de maatschappij, door iets te bewerkstelligen en te betekenen in de culturele sector. Hij is het hartgrondig eens met de Raad van Cultuur, die

stelt dat de kracht van cultuur is “om het leven zin, waarde, duiding en plezier” te geven.

“Ik zou daar aan toe willen voegen dat culturele organisaties ons een spiegel kunnen voorhouden. Zij nemen het voortouw door bijvoorbeeld de geschiedenis vanuit een ander perspectief te belichten,” zegt Huijbregts. De bedrijvigheid en “creatieve buzz” van Eye Filmmuseum noemt hij superinteressant. “Het samenspel van mensen en afdelingen om een tentoonstelling te bouwen, de soms jaren van voorbereiding tot aan realisatie van die artistieke schepping. Dat is toch een andere ervaring dan het

‘scheppen’ van een jaarrekening als accountant.”

Toezichthouder of commissaris

De drie wettelijke taken van toezichthouders zijn toezichthouden op het beleid en de algemene gang van zaken, adviseren van het bestuur en daarvan de werkgever zijn. Of het nu gaat om Stichting Eye Filmmuseum of een (beursgenoteerde) vennootschap, iemand die toezicht houdt, voert die drie rollen in groepsverband uit: in een raad van commissarissen (RvC) of raad van toezicht (RvT). Nederland telt ongeveer vijftienduizend →

HET ONGEZEGDE IN DE BOARDROOM

In 2021 publiceerde Marilieke Engbers haar boek ‘Onder commissarissen: hoe het on gezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt’ (zie ook de rubriek ‘Bronnen’ in dit magazine van mei 2022).

Waar het ideale toezichtmodel - net als de Corporate Governance Code - uitgaat van een formeel en rationeel fundament voor het toezicht, laat Engbers zien dat er een heel andere wereld bestaat van thema’s en invloeden die de besluitvorming beïnvloeden.

Engbers telt in Nederland ongeveer vijftienduizend RvC’s met daarin dertigduizend commissarissen. Bij publieke organisaties is vaak nog sprake van een RvT, waarin nog eens duizenden toezichthouders actief zijn.

RvC's, met daarin zo'n dertigduizend commissarissen. Bij publieke organisaties is vaak sprake van een RvT, waarin nog eens duizenden toezichthouders actief zijn.

Dat daar meerdere accountants tussen zitten, laat zich raden, maar hoeveel het er precies zijn, is niet bekend. Wel is duidelijk dat het een serieuze bijbaan is, die accountants relatief vaak bekleden. Hun financiële expertise en risicogerichte benadering is in al die raden gewenst, met name in de auditcommissies.

"Accountants weten weinig van veel", aldus Huijbregts. "Dat helpt als toezichthouder, bij het herkennen van signalen en bepalen waar te focussen." Want je kunt niet alles zien of doen.



Steeds serieuzer

Toezichthouder is ook een nevenfunctie die steeds serieuzer wordt, zeker als het gaat om tijdsbesteding, aldus ervaren bestuurder en toezichthouder, emeritus hoogleraar corporate governance én accountant Leen Paape. "Bij een op zich bescheiden organisatie als Coöperatie Univé Dichtbij, waar ik RvC-voorzitter ben, werd voorheen vier tot zes keer vergaderd. Nu besteed ik al gauw 25 tot dertig dagen per jaar aan die vergade-

ringen, voorbereiden, lezen van stukken, de ledenraad, het management team, de ondernemingsraad, vestigingen bezoeken etc. Een mooie, maar ook een hele klus."

Gevraagd naar zijn motivatie om toezichthouder te zijn, zegt Paape direct: "Je mag overal wat van vinden, maar je hoeft het niet zelf te doen." Dat is meteen ook het meest lastige van de rol: "Je zit op de bagagedrager en niet aan het stuur. Ik zit er vanuit een

inhoudelijke *drive* om een wezenlijke bijdrage te leveren, en met een portie ongeduld. Dan is het nog niet zo simpel om op je handen te zitten. Hoe oefen je dan invloed uit?"

Jong geleerd

Dat je tegenwoordig niet hoeft te wachten met toezichthouden tot het einde van je carrière, laat Manon van Rietschoten zien. "Ik wil graag die andere kant van de tafel leren kennen, waar ik als controlerend accountant en IT-auditor aan zit. In een organisatie dichtbij de maatschappij en de mensen." Zij is bijna tien jaar werkzaam bij KPMG en nu senior manager IT Assurance & Advisory. In 2021 was zij één van de twintig nieuwe, jonge commissarissen in de jaarlijkse opleiding van Blikverruimers, waarin wordt samengewerkt met ervaren toezichthouders. Deze *not-for-profit* organisatie wil de bestuurlijke status quo *challengen*, door verschillende perspectieven te verbinden, diversiteit te stimuleren en dialoog te faciliteren.

Nu is Van Rietschoten trainee-lid raad van toezicht bij Trajectum, een zorgorganisatie die begeleiding en behandeling biedt aan mensen met

ACTIEVERE HOUDING VAN ACCOUNTANT IN AANDEELHOUDERSVERGADERING

De NBA publiceerde in november 2022 een nieuw concept van Handreiking 1118, over het optreden van de externe accountant in de aandeelhoudersvergadering (AvA).

Belangrijkste wijziging hierin is dat de NBA accountants vraagt om meer transparantie te geven over de bevindingen van de accountant tijdens de controle. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen communicatie over de controle, de jaarrekening en andere informatie in het jaarverslag, zoals bijvoorbeeld ESG-informatie. Bij elk onderdeel geeft de handreiking concrete voorbeelden waarover de accountant kan rapporteren in de presentatie aan de aandeelhouders. Denk aan het identificeren van klimaatrisico's, indruk van de cultuur of de inzet van fraudespecialisten.

Nieuw in de handreiking is de 'opdracht voor de accountant', die moet zorgen dat het controleplan voor de jaarrekening vooraf in de AvA wordt besproken. Dat geldt ook voor andere opdrachten, zoals bijvoorbeeld een ESG-rapportage. De accountant heeft ook de mogelijkheid om vragen over de bevindingen uit de controle te beantwoorden, al blijft de onderneming zelf hiervoor verantwoordelijk.

De NBA gaat er wel van uit dat de accountant zaken die worden gedeeld met de AvA eerst heeft gedeeld met het management en de raad van commissarissen. Ook moet er vooraf afstemming zijn met de voorzitter van de AvA. De consultatie van de gewijzigde handreiking liep tot eind december 2022.

EED VOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS?

In zijn afscheidscollege begin december aan Nyenrode Business Universiteit riep Leen Paape als hoogleraar corporate governance op tot een maatschappelijke zorgplicht voor ondernemingen.

Hij gaf bij die gelegenheid tien redenen waarom dat in de wet moet worden opgenomen. Het gaat uiteindelijk om het innerlijk kompas, stelde Paape. Eén van zijn voorstellen was daarom het invoeren van een beroepseed voor bestuurders en toezichthouders. "Ik stel het belang van de maatschappij voorop en eerbiedig de zorgplicht die ik heb", aldus de eed. "Ik ken mijn verantwoordelijkheid jegens die samenleving en zal mij open en toetsbaar opstellen. Ik maak geen misbruik van mijn functie en zal zo mijn functie in ere houden."



‘Accountants weten weinig van veel. Dat helpt als toezichthouder, bij het herkennen van signalen en bepalen waar te focussen.’

een licht verstandelijke beperking en onbegrepen, risicovol gedrag. Een heel andere wereld dan die van pensioenfondsen en vermogensbeheerders, waarin zij zich begeeft voor KPMG. Of toch niet? "Het brengt mij een meer strategische en bredere manier van kijken, die mij ook weer helpt in mijn werk als accountant. De invalshoeken van bijvoorbeeld psychiaters en cliënten, geven andere inzichten en leiden samen met de andere perspectieven tot betere besluiten."

Leren toezichthouden

"Absoluut kun je toezichthouden leren", zegt Leen Paape, zelf academisch anker van onder andere de Commissarissencyclus aan Nyenrode Business Universiteit de afgelopen twaalf jaar. De interesse in dergelijke

opleidingen stijgt en ook de diversiteit aan deelnemers neemt toe. Mede als gevolg van verdere professionalisering van de rol: "De maatschappij verwacht meer en het gaat ook met enige regelmaat niet goed of niet goed genoeg."

Ondanks dat ervaren accountant Marco Huijbregts zelf les geeft aan beginnende toezichthouders, volgde ook hij een opleiding, in zijn geval bij Cultuur+Ondernemen/crmLiNK. "Enerzijds ben ik gepokt en gemazeld door mijn bestuurlijke ervaring bij andere culturele organisaties, anderzijds weet je ook heel veel nog niet, bijvoorbeeld: hoe werken *boardroom dynamics*? Die fenomenen in menselijke interactie interesseren me. Hoe beklijft jouw gedrag bij anderen en andersom?" Zijn studenten houdt hij voor: "Het zijn basale dingen die je

moet aanhouden: integriteit en transparantie. Wees open over wat niet goed gaat, dat is de meest zuivere en *in the end* ook de meest makkelijkste weg. Open zijn over wat niet goed gaat, is overigens nog wel een 'beroepsdingetje' voor accountants."

‘Verplicht’

De drie toezichthoudende accountants benoemen allemaal het belang van - en het plezier in - het bredere perspectief, dat je opdoet door de ervaring aan de andere kant van de tafel. Paape gaat daarin het verst. "Het zou bijna 'verplicht' moeten zijn voor accountants, eens als toezichthouder in gesprek te zijn met de accountant van die organisatie. Ik wil dan horen wat je ziet, ruikt, proeft, hoort. Je krijgt dan een ander gesprek." ←

‘Open zijn over wat niet goed gaat, is nog wel een ‘beroepsdingetje’ voor accountants.’