

Voormalig KPMG-topvrouw: 'De accountantssector wil niet veranderen'

Dennis Mijnheer

Registeraccountant Martine Frijlink zat 25 jaar in de accountantswereld, waaronder jarenlang als partner bij Big 4-kantoren. In een interview met Follow the Money legt ze uit waarom de accountantswereld steeds weer ontspoot. 'De tucht van de markt kan in deze branche niet veel aanrichten.'

'De pincode is XXXX,' zegt registeraccountant Martine Frijlink (47), voormalig bestuurslid en partner bij KPMG en partner bij EY, zodra de aannemer zijn hoofd door de deur steekt met haar bankpas in zijn hand. Hij staat in de gang waar een verbouwing plaatsvindt. 'Anders moet ik met hem mee om een wc-pot aan te schaffen of hem een groot bedrag aan cash geven. Ik geef mensen liever het vertrouwen. Het bespaart mij ook tijd, dat vind ik het blijkbaar waard,' zegt Frijlink aan haar keukentafel waarop het managementboek [The Speed of Trust](#) van Stephen Covey en het boek *75 jaar KPMG* (1992) liggen. Het oude jubileumboek is een eerbetoon aan iconen als KPMG-oprichter Piet Klijneveld, die in het boek als volgt geciteerd wordt: 'We zijn hier om goed werk te doen en als daar nieuwe opdrachten uit voortkomen is dat mooi meegenomen, maar het is geen doel op zich.' Frijlink wijst ernaar: 'KPMG was ooit de "Mercedes" onder de accountantskantoren. Alles draaide in die tijd om de publieke taak, het opleiden van vakbekwame medewerkers, integriteit en het afleveren van kwalitatief *outstanding* accountantscontroles. De ambitie was om de "vertrouwensman" van het maatschappelijk verkeer te zijn.'

'De ambitie was om de "vertrouwensman" van het maatschappelijk verkeer te zijn'

Deze nederigheid en focus op de kerntaken is vandaag de dag ver te zoeken in de accountancywereld, waar de zogeheten 'Big 4' — PwC, KPMG, EY en Deloitte — de afgelopen jaren veelvuldig de voorpagina's haalden. De berichtgeving varieerde van strafrechtelijke onderzoeken naar de bouw van een nieuw [KPMG-hoofdkantoor](#) tot missers bij de accountantscontroles van DSB bank en InnoConcepts, de omkopschandalen bij Ballast Nedam en het derivaten-debacle bij woningcorporatie Vestia. Daarbij kwam nog een lange lijst met niet of te laat ontdekte boekhoudfraudes bij onder meer Econcern, Landis, Ahold, Imtech en [Weyl](#). De sector ligt dan ook al jaren onder het vergrootglas van toezichthouder AFM, Minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem, de Tweede Kamer en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

Uitstellen en ontkennen

De sector moet een gedrags- en cultuurverandering ondergaan, maar dat verloopt allesbehalve soepel. 'De goede lezer zal vaststellen dat we inmiddels bijna 15 jaar verder zijn en er nog steeds discussie is over de ernst van de zaak, de daadwerkelijke oorzaken en welke maatregelen afdoende zullen zijn,' zegt Frijlink, die 25 jaar middenin de praktijk en veranderprocessen in de accountancywereld zat. 'En de ambitie is niet

eens meer dan het voldoen aan de door de beroepsgroep zelf geformuleerde controlestandaarden en regels.'

De registeraccountant begon in de vroege jaren '90 bij KPMG en schopte het tot lid van de raad van bestuur, als Head of Quality, Risk Management & HR. Ze vertrok in 2014 vanwege een 'verschil van inzicht' over het te voeren beleid. De details kwamen destijds via De Telegraaf [naar buiten](#): Frijlink wilde grote veranderingen doorvoeren, zoals het verkleinen van de partnerportefeuilles en het vergroten van de coaching- en praktijkopleidingsinspanningen en de daarmee gemoeide investeringen. Hierdoor zouden de partnerinkomens binnen de accountantstak navenant dalen. Het bleken een paar stappen te veel te zijn. Een jaar later werd het '[geweten van de sector](#)' aangetrokken door EY om daar als partner de kwaliteit- en veranderagenda een extra impuls te geven. Haar verblijf was van korte duur, want begin dit jaar [vertrok](#) ze. Frijlink: 'Ik heb twee keer meegemaakt dat het enthousiasme waarmee over kwaliteitsambities en doelstellingen gesproken werd, als sneeuw voor de zon verdween met het inzicht welk soort leiderschap, welke mate van transparantie en welke investeringen deze met zich meebrachten. *Put your money where your mouth is.*'

Niet serieus nemen

Het bewaken van de kwaliteit binnen de accountancywereld loopt als een rode draad door Frijlinks loopbaan heen. Al vroeg in haar carrière, eind jaren '90, schoof ze vanuit haar werkgever KPMG aan bij toenmalig minister van Economische Zaken Annemarie Jorritsma om de Nederlandse accountantswetgeving te evalueren. Het duurde vervolgens jaren voordat er iets concreets uit kwam. Aangewakkerd door grote internationale boekhoudschandalen bij Enron (2001) en Parmalat (2003) trad de nieuwe Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) uiteindelijk op 1 oktober 2006 in werking.

'Na bijna 15 jaar is er nog steeds discussie over de ernst van de zaak, de oorzaken en de maatregelen'

Zo kwam er een wettelijke verankering van de beroepsstandaarden en de compliancefunctie. Ook deed het begrip 'accountantsorganisatie' zijn intrede waarmee er, naast de individuele verantwoordelijkheid van de accountants, ook een zorgplicht kwam voor het bestuur. Accountantskantoren kwamen onder toezicht te staan van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de instantie die hen ook een vergunning moest verstrekken. 'Het bleek bij de kantoren wat minder goed op de rails te staan dan de AFM aanvankelijk verwacht had,' zegt Frijlink. 'Er volgde huiswerk, en vele voorbehouden bij de vergunningverlening. Ik was daarvan behoorlijk onder de indruk, maar er kwam geen *shock to the system*. Volgens velen had de AFM het niet begrepen, en was dat ook te begrijpen. "Het waren toch de heren en dames die het niet gered hadden bij de grote kantoren," werd er gezegd. Aan arrogantie geen gebrek.'

Tik op de vingers

De nieuwe wet kon niet voorkomen dat de Big 4-kantoren daarna veelvuldig in opspraak raakten, met hoofdpijndossiers als Vestia, Econcern, Imtech en Weyl. Het leidde tot tuchtrechtzaken en noodgedwongen miljoenenschikkingen in oude (controle)dossiers zoals ICT-bedrijf [Landis](#) en het [omkoopdossier](#) Ballast Nedam. Bovendien bleken accountants zich te ontpoppen tot vastgoedspeculanten

met hun hoofdkantoren (meer daarover leest u [hier](#)).

De lange reeks schandalen leidde tot het voorlopige dieptepunt op de 'zwarte dag' 25 september 2014. Toezichthouder AFM bracht toen [een vernietigend rapport](#) uit waaruit bleek dat maar liefst 45 procent van de controledossiers ondermaats was. De conclusie: 'Structurele tekortkomingen bij grootste accountantsorganisaties, fundamentele hervormingen en cultuurverandering zijn noodzakelijk.' Het zou uiteindelijk tot [miljoenenboetes](#) leiden voor de vier grootste accountantsorganisaties Deloitte, EY, KPMG en PwC. De beroepsorganisatie NBA kwam met een pakket aan maatregelen teneinde de kwaliteit van de uitgevoerde controlewerkzaamheden te verhogen en een cultuur- en gedragsverandering tot stand te brengen.

"Toezichthouder AFM bracht een vernietigend rapport uit waaruit bleek dat maar liefst 45 procent van de controledossiers ondermaats was"

Intrinsieke motivatie ontbreekt

Eén van de 53 maatregelen was de inrichting van een onafhankelijke Monitoring Commissie Accountancy (MCA) die de implementatie van de overige verbeterpunten kritisch zou gaan volgen. De MCA bracht daarover 1 november een [evaluatie-rapport](#) uit (zie kader) waarin werd aangegeven dat de maatregelen de structurele problemen niet oplossen, een 'intrinsieke motivatie ontbreekt' en dat het meer tijd vergt om de zogenoemde *wicked problems* – de structurele problemen – op te lossen.

Frijlinks telefoon stond roodgloeiend, want journalisten van vrijwel alle landelijke kranten wilden weten hoe 'het geweten van de sector' dacht over deze stevige conclusies. Vanuit de toezichthouder AFM en beroepsorganisatie NBA bleef het stiller. Frijlink leest aan de keukentafel hoofdschuddend hun [reacties](#) voor. 'De AFM vindt dat het rapport "een goede bijdrage levert in een complex veranderproces". En de NBA stelt op basis van de rapportage vast dat het veranderproces "meer verdieping en een betere prioritering vraagt". Er tekent zich een beeld af van ontkennen, uitstellen en veel praten. Maar de sector wil niet veranderen. Er is alleen niemand die dat hardop zegt.'

Het rapport van de Monitoring Commissie draagt de naam 'Veranderen in het publieke belang'. Wat versta jij onder de maatschappelijke functie van een accountant?

'Ik heb het altijd fascinerend gevonden de *raison d'être* als beroep te vinden in het gebrek aan vertrouwen wat er zichtbaar tussen personen en partijen bestaat. Als accountant voeg je daarmee rust en zekerheid toe. Voor mij was deze "vertrouwensvraag" 25 jaar geleden de aanleiding om mij verder te bekwamen in dit vak. In de basis is het een heel belangrijk beroep voor de stabiliteit van de financiële markten, want bijvoorbeeld leveranciers, kredietverstrekkers en aandeelhouders kunnen door het werk van accountants vertrouwen op de gepresenteerde cijfers. En in de publieke sector wordt vastgesteld of belastinggeld wel goed wordt besteed. In Nederland bestaat er een wettelijke controleplicht, die alleen uitgevoerd mag worden door gecertificeerde accountants. Het is daardoor een belangrijk en eervol beroep waar je trots en zuinig op moet zijn. De accountant was in het verleden dan ook een van de notabelen die op het dorpsplein gevestigd was naast de huisarts, de notaris en het hoofd van de school. Het waren allemaal

maatschappelijke functies waar men trots op was. Maar dat pad is verlaten.'



Registeraccountant Martine Frijlink © Linda Greve

In hoeverre wordt die publieke taak vandaag de dag nog uitgedragen?

Frijlink wijst op het boek *75 jaar KPMG* uit 1992. 'In die tijd draaide alles om de publieke functie en de kwaliteit van de controles. Maar vanaf eind jaren '90 heeft een aantal bewegingen ervoor gezorgd dat het met de kwaliteit bergafwaarts ging. Eén daarvan was de strategische keuze om de advies-dienstverlening onder te brengen in aparte organisatieonderdelen. Waar voorheen de breder opgeleide accountant zich ook bezighield met disciplines zoals IT-advies, forensische audits en overnames, werden deze nu buiten de accountantsdiscipline geplaatst. Dat werd grotendeels voorgeschreven door de internationale organisatie vanuit de gedachte dat de uurtarieven van een specialist flink omhoog konden. De economische hoogconjunctuur bracht de branche ook tijdelijk extreme resultaten en inkomens. Daaraan raakt men snel gewend, en dat veroorzaakte een trend waarin accountantskantoren meer de kant opgingen van *money machines* dan van een verzameling ambachtslieden die om praktische redenen onder één dak gehuisvest waren.'

Het rendementsdenken deed haar intrede?

'Termen als "productiviteit," "rendement" en "gemiddeld uurtarief" deden hun intrede, en "binnen je budget blijven" werd een doel op zich. Dat is iets anders dan wat Piet Klijnveld voor ogen had en wat hij zijn medewerkers bijbracht. Hierdoor verwaterde de aandacht voor de "kerntaken," waaronder het uitvoeren van deugdelijke accountantscontroles indachtig de "publieke taak". Uiteindelijk werd de rendementsdoelstelling leidend. Het glijdt dan verder af, en dan wordt het *business as usual* om je als accountant bezig te houden met vastgoed en sale-en leaseback-constructies van in eigen beheer ontwikkelde hoofdkantoren. Kijk, de omstandigheden zijn wellicht lastiger en op verslaggevingsgebied is er veel bijgekomen, maar het werk van een accountant is nog steeds hetzelfde: het controleren van de financiële verantwoording. Dat begint met het kunnen besteden van voldoende tijd en aandacht met een goed uitgerust team van medewerkers.'

"Termen als "productiviteit," "rendement" en "gemiddeld uurtarief" deden hun intrede, en "binnen je budget blijven" werd een doel op zich"

Wanneer merkte je dat de dat de publieke taakopvatting in de vergetelheid was geraakt?

'In 2011 gaf ik een dilemma-training waarbij één van de vragen was wat belangrijker was: het klantbelang of het maatschappelijk belang? Toen haastte één van de leden van de raad van bestuur zich om te antwoorden: "Dat is natuurlijk het klantbelang, anders waren we wel overheidsaccountants geworden." De hele zaal werd stil. Het was wel eerlijk, maar niet bepaald *leading by example*.'

In het rapport van de Monitoring Commissie wordt aangegeven dat de accountancysector haar maatschappelijke functie weer moet oppakken maar dat dat heel moeizaam gaat. Waar komt dat door?

'In werkelijkheid ontbreekt het bij velen aan de intrinsieke motivatie om deze maatschappelijke taak te vervullen. Problemen worden wat rondgeschoven. Dat is ook niet zo vreemd. We weten allemaal dat veranderen moeilijk is, zeker voor professionals en ambachtslieden. Het doorbreken van ingesleten patronen is niet eenvoudig en zal pas opvolging krijgen als er een *burning platform* of een "lonkend perspectief" is. Met andere woorden: of je moet veranderen om te voorkomen dat je in de problemen komt door bijvoorbeeld een faillissement, of dat je wilt veranderen omdat je inziet dat het elders beter, leuker, prettiger of winstgevender zal zijn.'

'Het doorbreken van ingesleten patronen zal pas opvolging krijgen als er een "lonkend perspectief" is'

'Het ontbreekt de Big 4 alleen aan zo'n burning platform. Het zijn namelijk een soort systeemorganisaties, want Nederlandse vestigingen ontvangen vanuit de internationale organisatie "staatssteun" als ze in problemen raken. Hiermee kunnen vaste lasten tijdelijk worden overgenomen en blijven de partnerinkomens op een heel acceptabel niveau ten opzichte van de concurrentie. Geen ideale *drivers* voor een soepel veranderproces. Terwijl juist de dreiging van een faillissement er in het algemeen voor zorgt dat

je echt wel in beweging komt. Als er dan door de internationale organisatie voldoende inkomen gegarandeerd wordt, er geen deurwaarders aan de poort staan en de kantoren nog steeds op A1-locaties gebouwd worden, moet je van goeden huize komen om intrinsiek ander gedrag te willen en kunnen vertonen. Een AFM-boete of zeer kritisch rapport van de Monitoring Commissie mist dan zijn doel. Het is weliswaar publicitair vervelend en geeft vragen vanuit de internationale organisatie, maar ook dat waait wel weer over.'

De kans is toch wel aanwezig dat er klanten weglopen?

'Het verlies van klanten en medewerkers door imagoschade en het leveren van gebrekkige kwaliteit, is inderdaad een heilzaam middel om verandering te forceren. Niet de minste ondernemingen pasten strategieën en gedrag aan door consumentenacties en publiciteit over kinderarbeid en plofkippen. Maar ook dit werkt hier niet, want er is gebrek aan concurrentie in de oligopolische markt van Deloitte, KPMG, PwC en EY. In zo'n oligopolische markt leveren ze bovendien een dienst die voortkomt uit een wettelijke verankering. De tucht van de markt kan niet veel aanrichten.'

De AFM heeft in 2014 de kwaliteit van de controles als "onvoldoende" bestempeld. Waar zag jij het misgaan met betrekking tot de kwaliteit van de accountantscontrole?

'Niet op een bepaalde dag als gevolg van één specifieke gebeurtenis. Het is een glijdende schaal. Neem de professioneel kritische instelling van de professionele staf. Hiermee bedoel ik ook het herkennen van signalen van onregelmatigheden en fraude — die heb je, en ontwikkel je vervolgens verder in de praktijk. Een serieus aantal jaarlagen accountants is opgegroeid in een lange periode van economische groei en bloei. Hierdoor zijn de vaardigheden die je nodig hebt als je controles doet in tijden van economische tegenwind minder ontwikkeld.'

'Door de invoering van het elektronisch dossier verlies je een stuk interactie'

'Deze zelfde groep kreeg bij de start ook te maken met een standaard controleaanpak waarbij — bij wijze van experiment — de strategie van een onderneming het uitgangspunt was. Door de invoering van het elektronisch dossier verlies je een stuk interactie en waardevolle verbandscontroles die met een papieren dossier en het team fysiek op locatie veel eenvoudiger tot je komen. Ik ben overigens niet tégen het elektronisch dossier. Het is efficiënter, biedt mogelijkheden voor standaardisatie en het "kopiëren" van het dossier naar een nieuw boekjaar. Maar het biedt ook de mogelijkheid om thuis, al dan niet met een ziek kind op de bank, of desnoods vanuit de auto, nog snel de debiteurenlijst af te vinken. Dan gaat er natuurlijk iets verloren wat niet zo makkelijk te ondervangen is.'

Waar moet het mee worden aangevuld?

'Er moet ook interactie aan tafel plaatsvinden. In het verleden zat je met een heel team in de kamer met de dossiers om je heen. Een onregelmatigheid in het debiteurenbestand was daarmee snel kortgesloten met je collega die werkzaamheden op het onderdeel "opbrengsten" aan het uitvoeren was. En als de partner

aanwezig was, werden de individuele bevindingen met het hele team besproken en werden eventuele vervolgwerkzaamheden vastgesteld. Het voordeel daarvan is dat iedereen – van de jongste accountant tot de manager – het hele verhaal te horen krijgt. In een dergelijke setting leer je veel, en is de kans veel groter dat je uit de onderlinge verbanden mogelijke onregelmatigheden constateert.'

Hoe komt het dat zoveel fraudes en trucs niet aan het licht komen, zoals bij Vestia, Ahold en Imtech?

'Daar is geen eenduidig antwoord op te geven, want elk incident is uniek en heeft een unieke context. Maar ik sprak al over een overzichtelijker portefeuille zodat er voldoende partnerbetrokkenheid mogelijk is. Een professionele staf die qua kennis en ervaring divers en breed is opgeleid. De laatste jaren is er een trend zichtbaar dat de aansprekende opdrachten bij Heineken en Shell soms bemand worden door de grootste talenten en de minder sexy opdrachten, zoals de woningcorporaties en gemeentelijke instellingen, niet eens voldoende controleurs in de teams hebben – laat staan de beste controleurs. Terwijl juist bij deze opdrachten de interne organisatie vaak veel zwakker is waardoor de kans op fouten toeneemt. Dat was in mijn tijd onbestaanbaar, en het werk was daardoor niet alleen afwisselender, je leidde ook betere en bredere accountants op. Juist op kleinere opdrachten leer je de hele boekhouding doorgronden en leer je waar en hoe creatieve boekhoudtechnieken in de administratie terecht kunnen komen. Ik heb deze "old school" planning ooit weer eens op de agenda gezet, maar dat trok geen volle zalen. Ik snap dat niet, want je bent zo sterk als je zwakste schakel en veel van de probleemdoossiers hadden niet de meest optimale teambezetting.'

"De aansprekende opdrachten bij Heineken en Shell worden soms bemand door de grootste talenten en de minder sexy opdrachten hebben niet eens voldoende controleurs in de teams"

In hoeverre speelt mee dat accountants worden aangesteld en betaald door dezelfde bestuurders die ze moeten controleren?

'Er wordt altijd heel hard geroepen dat er onafhankelijke controle plaatsvindt en dat een handtekening niet te koop is, maar dat betekent niet dat een partner of team volledig onafhankelijk is. Dat zijn gevoelige situaties waarbij persoonlijke omstandigheden ook een belangrijke rol spelen.'

Uit het rapport van de Monitoring Commissie komt ook naar voren dat accountants teveel leunen op de juistheid van de informatie van hun klant. Hoe heb jij dat ervaren?

'Vertrouwen is heel goed, en het is iets wat ik mensen graag geef. Maar een kritische controle is beter, en het is een noodzaak – zeker als dit je kerntaak is. Het kost alleen wel tijd. Kijk, als het budget op is en je bent morgen alweer ingepland bij een andere cliënt, dan is het heel menselijk om op de laatste dag niet ook de laatste stoeptegel nog om te keren. Maar je moet overal een vraagteken achter zetten, niet omdat je een zuur en wantrouwend mens bent, maar omdat dat je taak en rol is. Daar hoort een "professioneel kritische instelling" uiteraard bij. Dat lijkt me logisch, en het is iets dat het maatschappelijk verkeer ook mag verwachten. Ik ga er ook van uit dat de brandweer uitrukt als mijn huis in de fik staat en dat de chirurg zijn

handen gewassen heeft. Als een directeur van een woningcorporatie komt aanrijden in een Maserati en een huis heeft op Curaçao, dan moeten daar vragen over gesteld worden. Dat heeft te maken met nieuwsgierigheid en een kritische blik.'

Is die kritische blik nog wel voldoende aanwezig?

'Als de beroepsorganisatie NBA aanleiding heeft om een verplichte cursus Professioneel Kritische Instelling te introduceren en zij het jaar daarna een verplichte "zeg wat je ziet"-training voorschrijft, dan ligt het antwoord daarin besloten. Ik heb de nodige PKI-trainingen gegeven en voelde me bij aanvang ongemakkelijker dan ooit. Gingen we dan echt een cursus geven met als onderwerp de basisgrondhouding van een accountant? Jazeker, en het waren de meest interactieve en levendige bijeenkomsten die ik me kan herinneren. Iedereen vond het een geweldige cursus.'

"Als een directeur van een woningcorporatie komt aanrijden in een Maserati en een huis heeft op Curaçao, dan moeten daar vragen over gesteld worden"

Over een kritische instelling gesproken, hoe gebruikelijk is het eigenlijk om klanten de deur te wijzen als de administratie niet op orde is?

'Een opdracht teruggeven is niet gebruikelijk. De laatste jaren kwam het desalniettemin vaker voor en stuurde ik hier ook op aan. Als er al jaren bepaalde dingen niet op orde komen of het vertrouwen in de leiding is tanende, dan is het voor beide partijen beter uit elkaar te gaan. Ondanks dat het op de korte termijn lucratief is te helpen bij de achterstanden of het forensisch onderzoek, is het in de meeste gevallen gewoon het verstandigste de pen neer te leggen.'

Bestaat die beroepstrots nog?

'Als hij er al was, heeft hij flink te lijden gehad onder alle negatieve publiciteit. Het is op verjaardagen beter te zwijgen over je doordeweekse bezigheden, hoorde ik vaak van de jongere collega's. Een student die dagen op de campus rondliep om zich te oriënteren vroeg mij eens of ik nog een goed argument had om zijn ouders en ooms en tantes te enthousiasmeren voor het vak van accountant. Hij voelde er wel voor, maar kreeg thuis steevast de opmerking: "Joh, je kon toch zo goed leren?" Tijdens de trainingen bij de introductie van de Wta en pogingen de collega's te laten wennen aan het "onder toezicht" gesteld zijn, heb ik ooit de topkok Sergio Herman van restaurant Oud Sluis uitgenodigd. Zo'n man vertelt trots over zijn werk, en is helemaal niet bang om toezichthouders te ontvangen; hij staat voor zijn werk en de smaakbeleving. Dat is een groot verschil met de accountancywereld, want als de AFM drie maanden van tevoren aangeeft welke dossiers ze wil inzien, gaat de hele tent in de weerstand en tijdens de dagen van de review is de spanning te snijden. Maar waarom is er geen accountant die net als zo'n sterrenkok zegt: "kom maar kijken bij mij, ik geloof erin dat het goed is".'

Is de AFM-controle een extra motivator om goed te controleren?

'Ik vraag me dat af. We weten allemaal hoe moeilijk het is om je gedrag of de uitoefening van je taak aan te passen omdat een ander dat wil. Ja, ook ik houd me aan de maximumsnelheid op snelwegen waar de trajectcontrole gegarandeerd een bekeuring oplevert. Maar dat betekent niet dat ik niet meer te hard rijd, laat staan dat de verkeersveiligheid exponentieel toeneemt. Het willen afleveren van goed werk zal echt van binnenuit moeten komen, waarbij de gedachte dat een toezichthouder achteraf de kwaliteit toetst uiteraard bijdraagt.'

'Het willen afleveren van goed werk zal echt van binnenuit moeten komen'

'Daarbij hebben bijna alle grotere ondernemingen onderdelen in landen buiten Nederland en reikt het AFM-toezicht maar tot onze landsgrenzen. Bij onder andere de controles van Ahold en Imtech ben je als Nederlandse accountant afhankelijk van de werkzaamheden van aan jouw netwerk gelieerde kantoren in deze landen. Wie zegt mij dat een voor de Nederlandse controle strategisch belangrijk onderdeel van Heineken in Azië of de Imtech-divisie in Duitsland voor de lokale firma's en staf even zwaar weegt, even rendabel is en overeenkomstig bemand wordt? Of worden de meest getalenteerde controleurs ook daar grotendeels ingezet op hun meest aansprekende cliënten? Want accountantskantoren lijken *global firms*, maar zijn eigenlijk allemaal landenfirma's met een eigen winst-en verliesrekening. En de controles in de buitenland worden vaak gefinancierd uit het controlebudget dat centraal beschikbaar is. Dit maakt deze opdrachten over het algemeen niet de meest winstgevende. Met alle gevolgen van dien.'

Het MCA-rapport: 'Veranderen in het publieke belang'

De accountancywereld lag de afgelopen jaren onder een vergrootglas naar aanleiding van een vernietigend [AFM-rapport](#) uit 2014. Daaruit kwam naar voren dat maar liefst 45 procent van de 40 tegen het licht aangehouden accountantscontroles van de Big 4 als "onvoldoende" werd bestempeld. De beroepsorganisatie NBA kwam met een lijst van 53 verbeterpunten om de accountantssector op orde te krijgen. De maatregelen behelsden onder meer het instellen van een onafhankelijke raad van commissarissen en een beroepseed. Tegelijkertijd werd er voor vier jaar een onafhankelijke commissie aangesteld, de zogeheten Monitoring Commissie Accountancy, die de vinger aan de pols moet houden met betrekking tot het implementatieproces. Het meegegeven doel: 'De geloofwaardigheid en het gezag van de accountantssector in Nederland te herstellen.' De commissie kwam onder voorzitterschap van [Ada van der Veer](#) (voormalig bestuursvoorzitter Staalbankiers) en een van de leden is hoogleraar accountancy Marcel Pheijffer.

Het begin november uitgekomen evaluatierapport schetst een weinig rooskleurig beeld. Er zijn weliswaar positieve ontwikkelingen met betrekking tot de verbeterpunten, maar de 'intrinsieke motivatie ontbreekt' om het gedrag en de cultuur fundamenteel te veranderen. De Commissie concludeert bovendien dat de zogenoemde *wicked problems* — de moeilijk bespreekbare onderwerpen van de accountantssector — onderbelicht blijven. Het gaat dan over onderwerpen zoals het verdienmodel (de klant benoemt en betaalt degenen door wie ze zich moet laten controleren), de focus op het controle-budget en de oligopolie van de Big 4. De onbespreekbare en moeilijk oplosbare problemen zijn opmerkelijk genoeg pas te lezen in [Bijlage 4](#) van het rapport.

[Lees verder Inklappen](#)

Je hebt een aantal structurele onderwerpen aangestipt, een deel ervan staat ook in het rapport van de Monitoring Commissie. In hoeverre komt dat aan?

'Ik blijf me verbazen over de ontkenning van de problematiek en het vermijden van het debat over de echte onderliggende oorzaken. De beroepsgroep zelf, maar ook de spelers daaromheen, zoals de beroepsvereniging NBA, de AFM en op iets grotere afstand het ministerie van Financiën, lijken elkaar bezig te houden met veel praten, overleggen, rapporteren en aan elkaar bevestigen dat de problematiek heel complex is en dat er nog meer aandacht of nog verdere priorisering en verdieping zal moeten plaatsvinden. En daarna is het weer oorverdovend stil.'

PwC heeft dit jaar aangekondigd de boete van de AFM juridisch aan te vechten. Hoe verrassend is dat?

'Wat mij betreft is dit exemplarisch voor het onderliggende probleem, dat steeds meer op een maatschappelijk geaccepteerde poppenkast begint te lijken. Uit het AFM-onderzoek blijkt dat de controles onvoldoende aan de maat zijn. PwC voert ter verdediging aan dat het bestuur nu eenmaal niet meer dan een "inspanningsverplichting" heeft en daardoor geen verantwoordelijkheid kan nemen voor tekortkomingen in individuele dossiers. Het bestuur is verantwoordelijk voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing en neemt afstand van de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden? Dat kun je toch niet menen?'

'Het bestuur is verantwoordelijk voor het stelsel van kwaliteitsbeheersing'

'Natuurlijk is er een resultaatverplichting. Er is geen ziekenhuisdirectie die publiekelijk vol kan houden dat zij niet verantwoordelijk is voor medische missers, onder verwijzing naar het mooie complex en de *state of the art* operatiekamers. Ik zie het al voor me dat het bestuur van een autofabrikant buiten schot blijft als de auto's die van de band lopen, ondeugdelijk zijn omdat er nu eenmaal oververmoeide of onvoldoende gekwalificeerde medewerkers aan de lopende band staan en zij daar zogenaamd niets aan kunnen doen.'

PwC voert aan dat er onduidelijkheid is over de zorgplicht van de organisatie en fouten in individuele controledossiers. Terecht?'

'Natuurlijk is er een verband. In analogie met de ziekenhuisdirectie en bestuurders van de autofabrikant is het bestuur van een accountantsorganisatie natuurlijk ultiem verantwoordelijk voor de kwaliteit van de afgeleverde controles. Ze zijn ook in staat om aan alle knoppen te draaien die van invloed zijn op het creëren van de juiste randvoorwaarden en aanleveren van de juiste ingrediënten voor adequate controles. Het bestuur is natuurlijk — zoals ook al in de Wta is opgenomen — verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van voldoende medewerkers, voorzieningen, support en kennis. Er is er alle reden de bestuurders hier ook verantwoordelijk voor te houden.'

Wat zou je als eerste doen als je een jaar lang carte blanche krijgt om de sector op de

schop te nemen?

'Ik zou de portefeuilles per partner kritisch bezien en terugbrengen tot een omvang die accountants weer in staat stelt om zich te focussen op de kwaliteit van de controle en het begeleiden en opleiden van de teamleden. Dat zal hogere kosten en minder efficiency betekenen waardoor het gemiddelde partnerinkomen van een half miljoen vanzelf naar beneden zal gaan.'

Dit artikel krijg je cadeau van Follow the Money.

Diepgravende onderzoeksjournalistiek kost tijd en geld. Steun ons en

[word lid](#)



--	--	--	--	--