

Accountancy moet dichterbij de bal

Door Mark Geene RBA RMFI CAIA en Ronald Kok RBA

"Beleggers moeten blind kunnen varen op de informatie in financiële verslaggeving van bedrijven. Dat is de basis. Optimale transparantie met betrekking tot de resultaten en een gedegen toekomstvisie met scenario en risicoanalyses. En natuurlijk alle lijken uit de kast." Met BlackRock Nederland voorzitter Jan Hommen spreken we over zijn visie op het vak van accountant.

Tijdige publicatie straalt vertrouwen uit

"Het tijdig publiceren van financiële en niet-financiële informatie geeft beleggers en aandeelhouders vertrouwen. Het is een teken dat bedrijven vanuit een bedrijfsmatig perspectief boven op de cijfers zitten. Hoe eerder deze bekend worden gemaakt, des te minder onzekerheden er boven de markt hangen", weet Hommen. Onder zijn financiële leiding bracht het Amerikaanse aluminiumbedrijf Alcoa steevast als een van de eerste beursgenoteerde bedrijven de kwartaal- en jaarcijfers naar buiten. In de praktijk geven bedrijven binnen zes tot zeven weken na het eindigen van een kwartaal een update, Hommen deed dat al na een dag of vijf. Volgens Hommen kun je dit alleen doen als je alle business activiteiten en controle processen op orde hebt. Analisten juichen snelheid toe omdat dit duidelijkheid schept over waar een bedrijf staat en het nieuws ook richting geeft.

Belegger verwacht risicoanalyses van de accountant

Naast de normale financiële verslaggeving verwachten beleggers steeds meer diepgravende risicoanalyses van de accountant. "Het beoordelen van risicomanagement en -beheersing is te lang een ondergeschoven kindje geweest en dit hebben de accountants zichzelf aangerekend", aldus Hommen, die van 2013 tot 2014 CEO was van KPMG en daar de basis legde voor een nieuwe bedrijfs-cultuur. "Accountants waren te weinig bezig met risicoanalyses, maar het gaat nu beter", stelt Hommen vast. Als voorbeeld noemt hij twee oliebedrijven die rekenden met te hoge toekomstige verwachtingen. De bedrijven zijn hierover publiekelijk op de vingers getikt door de accountants. Hommen vindt het de taak van de accountants om het risicomanagement van bedrijven goed onder de loep te nemen en te zorgen dat die risico's ook elk jaar helder gecommuniceerd zijn in het jaarverslag.

In dit kader vindt Hommen ook dat accountants vanuit een risicoperspectief de langetermijnstrategie van een bedrijf moeten beoordelen. "De accountant kent de organisatie, bedrijfsvoering en -tak, investeringen en strategie en kan dit dus beoordelen, maar echter alleen tot op zekere hoogte. Het is bijvoorbeeld lastig voor accountants de strategie te beoordelen als die sterk afhankelijk is van technologische ontwikkelingen. Daarentegen moet de accountant goed kunnen beoordelen of de besluitvorming, het besluitvormingsproces en onderbouwing van de strategie van kwalitatief hoog niveau is en bovendien coherent en consistent. Als dit niet op orde is, kan dat een risico vormen op de lange termijn.



Jan Hommen (1943), is een van de bekendste en meest geroemde topbestuurders van ons land. Hij verdiende zijn sporen als CFO van Alcoa en Philips, waar hij in- en externe rapportering op orde bracht. In 2009 volgde hij Michel Tilmant op als hoogste baas van ING. De bank verkeerde op dat moment in zwaar weer vanwege de financiële crisis. Hommen zette alles op alles om ING als internationale bank overeind te houden en zette zich in om de financiële sector te hervormen. Hiervoor werd hij bij zijn afscheid benoemd tot Commandeur in de Orde van Oranje Nassau.

Hommen heeft belangrijke commissaris en toezicht functies vervuld. Momenteel is hij voorzitter bij vermogensbeheerder BlackRock Nederland.

Belanghebbenden, inclusief beleggers, moeten daar op worden gewezen want uiteindelijk draait het om de continuïteit en het verhogen van de waarde op de lange termijn."

Accountantsvak wordt breder

Hommen heeft in zijn loopbaan het vak van accountant behoorlijk zien veranderen. Stakeholders eisen van hen meer professionaliteit en specifieke expertise.

"Binnen het accountancyvak wordt er in toenemende mate gebruik gemaakt van big data en algoritmes. Dat verlicht het werk, maar aan de andere kant komt er meer judging om de hoek kijken. Welke data moeten worden gebruikt en hoe en wanneer? Fouten liggen ook daar op de loer", waarschuwt Hommen. "De menselijke factor blijft nodig om data te interpreteren."

IT-auditing is een vrij nieuw en niet meer weg te denken onderdeel van het vak. Bedrijven hebben in toenemende mate te maken met informatiebeveiliging, IT-beheer en de afstemming tussen bedrijfsprocessen en ICT. "Zekerheid over de kwaliteit van IT is cruciaal en niet alleen omwille van de kwaliteit en continuïteit van vitale bedrijfsprocessen, maar zeker ook vanwege de eisen die worden gesteld aan IT-governance, transparantie en compliance."

Verder zijn volgens Hommen de bedrijfscultuur en de manier van werken steeds belangrijker voor het succes van een onderneming. De accountant moet de cultuur binnen een onderneming waaraan hij of zij haar diensten verleent, goed kunnen aanvoelen. Dit is zelfs een speerpunt geworden binnen de accountancy. DNB houdt sinds 2014 toezicht op het gedrag van bestuurders en de cultuur binnen financiële instellingen, omdat dit niet alleen van invloed is op de resultaten, maar ook op de kwaliteit van de besluitvorming, het goed beoordelen van risico's, en het ontstaan of tegengaan van fraude en fraude-intenties.

Hommen benadrukt dat het hier om menselijk gedrag gaat – het is geen harde wetenschap. "Vooral nu mensen thuis werken is het aanvoelen hoe de cultuur precies in elkaar steekt een stuk lastiger geworden. Werknemers worden op afstand aangestuurd en er is minder grip op zaken als identiteit, samenwerking en betrokkenheid. Het zich kunnen verplaatsen in de bedrijfscultuur en het hebben van de juiste soft skills zijn daarbij cruciaal. Dit geldt natuurlijk ook binnen de accountantskantoren zelf en daar moet ook op worden geselecteerd tijdens sollicitatiegesprekken."

Zwaargewicht maar ook teamplayer

Accountants waren vroeger gewoon onderdeel van het meubilair bij bedrijven, maar die tijd is voorbij. Accountants schuwen allang de discussie en confrontatie niet meer, maar het kan en moet nog scherper, vindt Hommen. "Zeker als het grijze gebied in zicht komt, moeten accountants niet schromen om kritische vragen te stellen. Dit betekent niet dat accountants zich verder afzijdig dienen te houden. Ze moeten zich juist comfortabel genoeg voelen om op de juiste verantwoordelijken af te stappen om opheldering te vragen. De moderne accountant is niet langer alleen een cijferspecialist, maar heeft ook een onafhankelijke visie en eigen verantwoordelijk-

heid binnen een team. Iemand die in de haarvaten van de belangrijkste bedrijfsonderdelen zit. Soft skills zijn belangrijk."

"De accountant moet ook niet bang zijn om bij twijfel(s) over de integriteit van het bedrijf de stekker uit de samenwerking te trekken. Dit vereist ook weer een sterk karakter", zegt Hommen. Hij verwacht dat accountants ook veel eerder gele en rode kaarten zullen gaan uitdelen. Dit is niet alleen een nobel streven van de accountants zelf maar het is volgens Hommen ook een kwestie van noodzakelijk kwaad. Hommen sluit niet uit dat accountants indien nodig al op dag één van de samenwerking een rode kaart zullen trekken. "Dat vergt moed. In dat opzicht moet de moderne accountant echt een zwaargewicht zijn." Hommen stelt dat er door accountants nog wel grote stappen moeten worden gezet binnen de eisen en wensen van de maatschappelijke rol die met het vak gepaard gaan.

Spagaat verdienmodel

"Natuurlijk hebben we te maken met een spanningsveld tussen het verdienmodel van de accountant enerzijds en anderzijds het vermogen van de accountant om afscheid te durven nemen van de klant. Volgens Hommen is dit 'all in the game', want als accountant moet je van tevoren altijd goed je huiswerk doen. Tijdens het offerte- en due-diligence traject kun je je als accountant altijd terugtrekken. Mocht je eenmaal aan het werk zijn, en het voelt toch niet goed, dan kun je beter vandaag dan morgen de deur achter je dichttrekken." Dit vergt zoals gezegd een stevig karakter van de individuele accountant. Je moet je namelijk ook verantwoorden voor die keuze richting je eigen collega's en partners. Accountants moeten nooit uit het oog verliezen dat de gevolgen van alle negatieve publiciteit rond een grote boekhoudkundige misser en/of schandaal niet opweegt tegen het mislopen van een betalende klant. Hommen benadrukt dat veel missers in de accountancywereld vaak te wijten zijn aan het door de vingers zien of niet tijdig signaleren van fouten. "Het weigeren van verkeerde klanten is ook onderdeel van 'good judgement' en zal zeker op de langere termijn extreem waardevol blijken voor de accountantsbedrijven." Steeds meer accountantskantoren verlenen ook consultancydiensten. Volgens Hommen is het dan ook vrij lastig om enerzijds als accountant de deur dicht te trekken voor een betalende klant en die anderzijds juist weer open te doen als consultant. We hebben in Nederland vier grote accountancyfirma's en dat is zeker geen luxe", aldus Hommen.

Onafhankelijkheid in raad van commissarissen accountants verder borgen

In Nederland hebben accountantskantoren een externe raad van commissarissen en dat is een groot goed, zegt Hommen. Hij is groot voorstander van een voorzitter van de raad van bestuur die ook van buiten komt. "Een interne partner zou deze rol ook als laatste functie kunnen vervullen, voordat hij of zij met pensioen gaat. Al zie ik liever een extern iemand in die rol om onpartijdigheid te waarborgen en eventuele belangenverstremming te voorkomen. Een extern iemand durft ook kritischer te zijn. De rol van commissaris is een zeer belangrijke. De raad van commissarissen moet nimmer een afwachtende houding aannemen en wachten op input, maar moet

juist in goed overleg met de raad van bestuur 'de boer opgaan' om ook zelf de nodige informatie boven tafel te halen", zegt Hommen.

Ook het toezicht op de kwaliteit van het werk van de accountants wordt steeds strenger. In de VS stond dit onder Trump tijdelijk op een wat lager pitje, maar het is onder Biden weer aangescherpt. In Nederland ziet Hommen dat de AFM grote slagen maakt wat betreft het toezicht. Het maatschappelijk verkeer moet immers kunnen vertrouwen op het oordeel van accountants(organisaties) in de door hen afgegeven controleverklaringen.

Jonge accountants brengen aanvullende kwaliteitsverbetering, een professionele houding en technologische vooruitgang mee. "Zij willen zowel inhoudelijk stappen maken en zich blijven ontwikkelen door educatie als de kwaliteit van de processen optimaliseren. Zij spelen ook een cruciale rol als het gaat om cultuurverandering en het werkethos binnen de sector. De war-on-talent is volop gaande. Accountantsbedrijven staan bekend om hun gestagneerde werkwijze en dienen open te staan voor nieuwe ideeën en verdienmodellen als ze het juiste talent willen binnenhalen", aldus Hommen.

Niet-financiële informatie steeds belangrijker

De accountant moet vanuit haar maatschappelijke rol ook steeds meer de niet-financiële zaken goed in kaart brengen. Dat kunnen belangrijke economische of financiële indicatoren zijn maar ook kengetallen of ESG-zaken. Hommen benadrukt dat het hele ESG-speelveld complex is. Er is een veelheid aan standaarden op de gebieden van E, S en G. Hommen juicht een eenduidige standaard toe in rapportages van bedrijven op ESG-gebied. Hij is te spreken over diverse standaarden die worden ontwikkeld door gezaghebbende internationale organisaties als SASB en TCFD. Dit zijn onafhankelijke organisaties die standaarden vaststellen voor de verslaglegging van niet-financiële prestaties van ondernemingen. "Hierdoor zijn aandeelhouders en andere belanghebbenden in staat op éénduidige wijze de duurzaamheid van de bedrijfsvoering te beoordelen. Dit maakt het voor de buitenwereld allemaal een stuk overzichtelijker." De uiteindelijke beoordeling van de ESG-resultaten door ratingbureaus als S&P, MSCI, Sustainalytics en beleggers in het kader van hun rating, respectievelijk ESG-beleggingsproces is dan hun eigen verantwoordelijkheid. Het startpunt, de data, wordt daarmee wel homogener en makkelijker te vergelijken. Met betere en consistentere standaarden kan de accountant beter overweg (red.).

Accountancybedrijven moeten indien nodig externe ESG-specialisten of ook zelfs ingenieursbedrijven inschakelen om de ESG-prestaties van de bedrijven in kaart te laten brengen, als zij daarvoor zelf (nog) niet de benodigde expertise in huis heeft.

Accountant moet pro-actiever fraude proberen te detecteren: cultuur bepaalt de fraude

Vanuit de accountancywereld is er volgens Hommen veel meer mogelijk om fraudes te detecteren. Hij verwijst daarvoor weer naar het fingerspitzengefühl van de accountant om de cultuur in de top van een bedrijf goed aan te kunnen voelen, maar zeker ook breder binnen de organisatie. "De accountant hoort in de haarvaten van

het bedrijf te zitten en kan allerlei signalen vroegtijdig op pikken. Dat is echter pas stap één, daarna geldt: het aanhangig maken van mogelijke misstanden bij het management en hen daarover bevragen is cruciaal. Fraude is en blijft echter moeilijk te detecteren als meerdere mensen in een bedrijf samenspannen. Zelfs het kleinste vermoeden van fraude – denk hierbij bijvoorbeeld aan ongewone onkostendeclaraties – moet de accountant durven aankaarten. Vaak zijn kleinere misstanden een signaal van grensoverschrijdend gedrag op grotere schaal."

Hommen zou graag zien dat accountants het eerder melden als ze geen goed gevoel hebben bij een organisatie, maar in de praktijk gebeurt dat zelden. "Accountants zouden op dit gebied pro-actiever moeten zijn. Hoe intensiever de accountant een bedrijf en haar medewerkers onderzoekt en bevrucht, hoe kleiner de kans op (toekomstige) fraude."

Hommen verwijst in dit kader wel naar het enorme dilemma waar een accountant vaak mee zit: iets opschrijven dat onjuist blijkt te zijn of zaken die onjuist zijn niet opschrijven. "In beide gevallen loop je risico's dat een partij zich benadeeld voelt zich en dat vervolgens openlijk en/of juridisch manifesteert."

Een strakke due-diligence vooraf, dus voordat een bedrijf klant is bij de accountant, kan in ieder geval deze problematiek voor de accountant enigszins voorkomen. "Voelt het wel goed, is er een klik met het management, is alle informatie beschikbaar in de audit-dossiers? Dat soort vragen moet de accountant zich blijven stellen, niet alleen bij aanname van de klant, maar nog belangrijker: gedurende de gehele relatie. Volledige openheid is belangrijk en bedrijven moeten de accountant vertrouwen, anders kan zij haar werk niet doen." Hommen denkt dat accountantsbureaus wel eens klanten hebben waarvan ze achteraf spijt hebben dat ze met hen in zee zijn gegaan. "Door vooraf goed je huiswerk te doen, kan achteraf veel leed worden bespaard."

Vooraf bij internationale bedrijven is er dus veel meer onderzoek nodig naar de geldstromen tussen de verschillende dochters en het moederbedrijf. "De accountant mag er niet blind vanuit gaan dat de lokale accountant bij een buitenlandse dochter zijn werk goed heeft gedaan. Je moet er bovenop zitten en indien nodig meer informatie inwinnen en eigen onderzoek te doen", stelt Hommen: 'Trust but verify' (red.). Het fysiek op de werkvloer aanwezig zijn, heeft de voorkeur. En soms moeten daartoe extra kosten worden gemaakt, maar volgens Hommen is dit meestal geen issue omdat de meeste bedrijven bereid zijn om te betalen voor een goede controle. In de bedrijven waar hij leidinggevende functies had was de rekening van de accountant voor extra werk nooit een probleem, zolang dat van toegevoegde waarde was. "Een accountant is een nuttige informatiebron voor het management over hoe het bedrijf reilt en zeilt vanuit een meer onafhankelijk perspectief dan vanuit de eigen afdeling Finance and Control."

Jaarverslagen vaak te omslachtig

Toen Hommen nog in de VS woonde, was hij lid van een organisatie van CFO's die ervoor pleitte om jaarverslagen minder complex te maken. In de praktijk bleek dat lastig, omdat er altijd toch weer

zaken bij werden gehaald die eerder geschrapt waren. Hommen is nog steeds voorstander van minder uitgebreide jaarverslagen maar waarschuwt ook dat het allemaal niet nietszeggend mag worden. Het pleidooi van Warren Buffett om ook de frequentie van de rapportages te verlagen (bijvoorbeeld door geen kwartaals- en half-jaarcijfers meer te publiceren) wordt door Hommen maar deels ondersteund. Volgens hem zou dit bijvoorbeeld voor verzekeraars op kunnen gaan (want minder seizoensinvloeden). Anderzijds getuigt het publiceren van kwartaalrapportages wel van discipline. "Intern zouden we dat als bestuur moeten willen. Altijd die vinger strak aan de pols houden", zegt Hommen.

Accountancy ook voor de passieve beleggers relevant

Hommen hamert erop dat de accountancywereld net zo relevant is voor de passieve belegger als voor de actieve belegger. Bij alle beleggingen die BlackRock voor haar passieve producten doet, worden de desbetreffende bedrijven net zo behandeld als voor de actieve producten. De kwaliteit van cijfers en het oordelen van de

accountant in het jaarverslag zijn input waarop BlackRock onder meer haar ESG-assessment verricht. Ook bij passieve beleggingen speelt deze ESG-assessment een rol door middel van actief stemgedrag met betrekking tot bijvoorbeeld strategische voorstellen en commissarisbenoemingen, maar ook de actieve dialoog en engagement, zogenoemd *investment stewardship*.

Conclusie

Concluderend is de afdrank van het interview met Hommen dat de accountancysector zeer relevant is voor de belegger. Door haar brede rol kan haar importantie en belang nog verder toenemen. De beroepsgroep heeft reeds stappen gezet in het proces van een diepgaandere en bredere invulling van haar verantwoordelijkheid. Maar er liggen nog genoeg uitdagingen op het gebied van governance, de eigen cultuur, risico-assessment en fraude-detectie bij bedrijven, ESG-rapportage en de verificatie en investeringen in de toekomstige robuuste IT-infrastructuur.