

Drs. A. J. Rijnvis

Wat verwacht het ondernemingsbestuur van de accountant?*

Het antwoord op bovenstaande vraag kan in verschillende richtingen gezocht worden. Benaderd vanuit de wetenschappelijke hoek zou op grond van objectieve criteria het verwachtingspatroon geschetst kunnen worden dat de ondernemingsleiding redelijkerwijs ten opzichte van de accountant mag koesteren.

Zonder het belang van deze benadering te ontkennen of haar geweld te willen aandoen, lijkt het toch aantrekkelijk om voor deze gelegenheid een meer pragmatische aanpak te kiezen. Er is hier namelijk sprake van een bijzonder actuele problematiek, tot uiting komende in deconfitures en rechtsgedingen waarbij de rol van de accountant uitdrukkelijk ter discussie werd en wordt gesteld.

Alvorens tot een nadere uitwerking van de vraagstelling over te gaan is het daarom nuttig een aantal factoren de revue te laten passeren die in de dagelijkse praktijk de verhouding tussen ondernemingsbestuur en accountant beïnvloeden.

Er is verschil tussen ondernemers en accountants

Om te beginnen dient gewezen te worden op het verschil in mentale instelling tussen ondernemer en accountant. De ondernemer richt zich in eerste instantie op het realiseren van de doelstellingen van de door hem geleide onderneming. Hij is daarbij bereid bestaande evenwichten te verbreken teneinde zich in nieuwe produkt/marktcombinaties te begeven die dan een voorsprong op de concurrentie opleveren. Hij zoekt doelbewust een 'unfair advantage' en is bereid daarvoor risico's te lopen. De accountant daarentegen is als gevolg van opleiding en werkzaamheden veel meer een man van het rationele oordeel. Zijn rol is primair die van waarnemer en kritisch beoordelaar en daaruit voortvloeiende die van adviseur.

Mensen handelen niet altijd rationeel

Een andere factor welke onder ogen gezien dient te worden is het feit dat het handelen van zowel ondernemingsbestuur als accountant menselijk handelen is. Dat wil zeggen dat het niet zuiver economisch rationeel bepaald is, maar beïnvloed kan worden door tijd, plaats en omstandigheden en door dikwijls onbewuste sympathieën en antipathieën. Voor een afdoende verklaring van de verhouding tussen bestuur en accountant zou in feite het

gehele scala van gedragswetenschappen te hulp moeten worden geroepen, hetgeen evenwel het bestek van dit artikel te buiten gaat.

De omvang van de onderneming speelt een rol

Als laatste punt van belang dient gewezen te worden op de invloed die de omvang van de onderneming kan hebben op het functioneren van de accountant. In kleine ondernemingen is het management beperkt van omvang en vaak bijna uitsluitend gericht op de commerciële en technische aspecten van de operatie. Wat dan ontbreekt is de noodzakelijke know-how op fiscaal, financieel, bedrijfseconomisch en administratief terrein. De accountant fungeert in deze omstandigheden niet alleen als controleur van het beheersverslag (en soms niet eens als controleur), maar wordt ook vaak betrokken bij de samenstelling ervan, terwijl tevens van hem verwacht wordt dat hij zonodig ongevraagd als algemeen adviseur optreedt. Naarmate de onderneming groeit en de beheersstructuur verder wordt uitgebouwd verandert de relatie tot de accountant. Het accent komt te liggen op de controle, en advies wordt nog slechts verlangd voorzover de onderneming daaraan zelf behoefte voelt. Tevens vernauwt de adviesfunctie zich tot zaken van administratief organisatorische aard, het terrein waarop de accountant bij uitstek vakkundig mag worden geacht. Op andere terreinen van advies moet de accountant dan het veld ruimen voor adviseurs met een diepergaande specialistische kennis.

1. Wat kan en mag het ondernemingsbestuur verwachten van de accountant als kritisch beoordelaar van interne en externe informatie?

Deze vraag heeft rechtstreeks betrekking op de primaire functie van de accountant. In het besturingsproces van de onderneming fungeert hij als onderdeel van het feed-back systeem, en wel meer specifiek als beoordelaar van informatie met betrekking tot vermogen en resultaat.

De accountant krijgt niet alles onder ogen

Het voorgaande houdt enkele belangrijke beperkingen in. Het fungeren in het feed-back systeem impliceert dat de primaire informatie, welke de ondernemingsleiding bereikt, buiten de accountant omgaat. Dit betreft vaak zeer belangrijke informatie, waarvan belangrijke bestuursimpulsen kunnen uitgaan. In dit kader vallen bijvoorbeeld investeringscalculaties, kostprijscalculaties, marketing rapporten, de cijfermatige onderbouw van jaarplannen en strategieverklaringen en de voortgangsrapportering omtrent actieplannen. De veel gevolgde procedure om de accountant kopieën van deze documenten te verschaffen legt geen gewicht in de schaal omdat meestal in het besluitvormingsproces voor een (mogelijke) reactie van de accountant geen plaats is ingeruimd. Een andere beperking betreft de gerichtheid van de accountant op financiële informatie inzake vermogen en resultaat. Dit betreft vrijwel uitsluitend intern gegenereerde informatie welke in gesystematiseerde vorm aanwezig is. Een belangrijk deel van de extern gegenereerde informatie, welke geen directe invloed heeft op ver-

mogen en resultaat, dreigt hierdoor aan de aandacht van de accountant te ontsnappen, mede omdat deze informatie ongestructureerd en in velerlei vormen op onregelmatige tijdstippen wordt aangeboden. In dit verband valt te denken aan informatie ontleend aan kranten en tijdschriften, seminars, formele en informele contacten met collega's en concurrenten, ambtelijke instanties en dergelijke.

De beperkingen bepalen de verwachtingen

Met het aangeven van deze beperkingen zijn tevens de grenzen bepaald tot waar de verwachtingen van het ondernemingsbestuur kunnen gaan. Ten aanzien van zijn oordeel over specifiek voor de onderneming belangrijke informatie, welke zijn neerslag in het jaarverslag behoort te vinden, moet de accountant als de bij uitstek deskundige volledig verantwoordelijk gesteld kunnen worden. De accountant dient de bronnen, waaraan de informatie ontleend wordt, de wijze waarop de informatie verwerkt wordt en de manier waarop deze gepresenteerd wordt aan zijn kritische oordeel te onderwerpen. Op de uitkomsten van dit onderzoek moet het ondernemingsbestuur als het ware blindelings kunnen vertrouwen.

Het vertrouwen dient gehonoreerd te worden

Het vertrouwen dat de ondernemingsleiding aan de accountant schenkt legt hem, de accountant, een duidelijke verantwoordelijkheid op. In dit kader stuit men op een probleem dat vele grotere en multinationalaal opererende ondernemingen ondervinden, namelijk dat van de geclausuleerde verklaring. Meer specifiek wordt hier bedoeld op de mededeling dat gebruik is gemaakt van de verklaringen van andere accountants. Een dergelijke mededeling verleent aan de accountantsverklaring in de ogen van vele ondernemingsbesturen een dubbele bodem waarvan de draagwijdte niet te overzien is.

2. Wat mag van de accountant verwacht worden als adviseur bij het samenstellen van interne en externe informatie?

De accountant beschikt krachtens opleiding en ervaring over een brede algemene kennis van administratieve procedures en technieken en methoden van waarde- en winstbepaling. Deze moet hem in staat stellen om ten aanzien van de produkt/marktcombinaties, waarin de onderneming werkzaam is, een verantwoord advies uit te brengen omtrent doelstellingen en opzet van een adequaat informatiesysteem.

Welke gegevens moet het systeem leveren?

Bij de opzet van het systeem zal men onder meer aandacht moeten geven aan wat in de angelsaksische literatuur genoemd worden 'early warnings' en 'key factors for success'.

Ondernemen impliceert per definitie het lopen van risico. Dit nemen van risico mag echter nooit het karakter hebben van een kansspel waarbij de kans op verlies vele malen groter is dan de kans op winst.

Integendeel, de onderneming neemt een 'calculated risk', waarbij de risi-

cofactoren nauwkeurig worden geanalyseerd. Deze analyse moet leiden tot een bepaling van de regelgrenzen waarbinnen het ondernemingsproces zich dient af te spelen en in dit opzicht zijn de eerder genoemde early warnings en key factors for success van het grootste belang. Het zijn deze indicatoren welke aangeven dat de onderneming in de gevarenzone raakt en dat compenserende acties om het verbroken evenwicht te herstellen dringend gewenst zijn.

Hoe ver gaat de verantwoordelijkheid van de accountant?

Het is duidelijk dat de accountant niet in laatste instantie verantwoordelijk kan worden gesteld voor opzet en werking van het informatiesysteem. De know-how waarop het systeem gebaseerd is dient in het bedrijf aanwezig te zijn, de accountant kan alleen adviseren en assisteren bij de opzet ervan en in een latere fase de juiste werking ervan onderzoeken. Hij zal met name de ondernemingsleiding tijdig op de hoogte dienen te stellen van gebreken in het systeem of van omstandigheden, welke de goede werking ervan frustreren.

In dit verband is er evenwel duidelijk verschil tussen grote en kleine ondernemingen. Grote ondernemingen beschikken meestal over deskundige staven, terwijl deze bij middelgrote en kleine ondernemingen vaak ontbreken. In het laatste geval verschuift de rol van de accountant haast ongemerkt van een adviserende functie naar een uitvoerende en besturende en hiermede dreigt hij op de stoel van de ondernemer terecht te komen, hetgeen uiteraard een verwerpelijke situatie zou zijn. Bij grote ondernemingen is het hiervoor gesignaleerde gevaar nagenoeg afwezig, daarvoor staan de staforganen garant, waaronder in vele gevallen de interne accountantsdienst.

Wat is de rol van de interne accountant?

Het voorgaande handelt vrijwel uitsluitend over de rol van de externe accountant. Het is wellicht nuttig ook de rol van de interne accountant eens afzonderlijk te beschouwen.

Indien de onderneming over interne accountants beschikt, dan ziet men vaak één van de volgende tendenzen ontstaan: ofwel de interne accountant fungeert vrijwel alleen als verlengstuk van de externe accountant, ofwel de interne accountant fungeert vooral als gesprekspartner en adviseur van het hoogste bestuursorgaan binnen de onderneming. In het eerste geval strekt de bemoeienis met interne informatiesystemen zich niet verder uit dan datgene wat voor de controle van de jaarrekening van belang is. In het tweede geval is de aandacht van de interne accountant juist voornamelijk gericht op de volledigheid, tijdigheid en betrouwbaarheid van de stuurinformatie welke de ondernemingsleiding bereikt (watchdog functie).

Het antwoord op de vraag wat het ondernemingsbestuur van de interne accountant mag verwachten kan kort zijn: zijn nauwe verwevenheid met en permanente aanwezigheid in het bedrijf moet hem in staat stellen op een hoog niveau te presteren.

Wat betekenen de cijfers?

Het is misschien nuttig te wijzen op de neiging om de cijfers voor zich te laten spreken. Hierdoor wordt vaak een schijn van exactheid gewekt welke in feite niet waar gemaakt kan worden. Het zal nodig zijn om in de interne verslaglegging ook aan het commentaar de nodige aandacht te besteden zodat men niet alleen tegen de cijfers aan, maar ook erachter kan kijken. Ook hier mag van de accountant de nodige inbreng verwacht worden.

3. Wat verwacht het ondernemingsbestuur van de accountant als adviseur bij het (doen) onderkennen van en reageren op de dreiging?

Waardoor wordt het verwachtingspatroon bepaald?

Vele accountants hebben ondervonden dat het verwachtingspatroon van de ondernemingsleiding aangaande hun functioneren bepaald geen vaststaand gegeven is. Het fluctueert met het wel en wee van de onderneming. In goede tijden bestaat aan het advies van de accountant weinig behoefte, men dopt zijn eigen boontjes en houdt hem vaak welbewust enigszins op afstand. Keert de fortuin zich evenwel tegen de onderneming, dan wordt men zich zijn aanwezigheid bewust en wordt de vraag gesteld waarom de accountant niet op een of andere manier heeft gereageerd. Hoewel deze opstelling op zijn minst een schijn van onredelijkheid heeft, dient de accountant zich toch af te vragen of er geen kern van waarheid in steekt. Heeft hij zich niet teveel ontwikkeld tot vakspecialist en heeft hij niet te weinig gediend als klankbord voor hetgeen bij het ondernemingsbestuur leeft? Gezien de recente ontwikkelingen schijnt het nuttig dat de beroepsgeenoten zich eens over deze vragen bezinnen. Uiteindelijk is ook de accountant mede zelf verantwoordelijk voor het verwachtingspatroon dat het ondernemingsbestuur omtrent zijn functioneren ontwikkelt.

Gewenste ontwikkelingen

Het voorgaande wil niet zeggen dat de accountant zich, naast zijn hoofdtaak van controleur van de jaarrekening, zou moeten ontwikkelen tot onheilsprofeet of waakhond van het ondernemingsbestuur. Naar onheilsprofeten wordt gewoonlijk toch niet geluisterd, en de bewaking van de gang van zaken in de onderneming is primair een taak van het bestuur zelf. Niettemin mag het bestuur value for money eisen en dient de accountant daarom te zorgen voor een juiste mix van controle en advies.

Wat is een dreiging?

In de hierboven gegeven vraagstelling is sprake van dreiging. De vraag rijst wat daaronder moet worden verstaan. Ondernemen betekent risico nemen en elk risico impliceert een dreiging.

Het is nagenoeg onmogelijk een uitputtende opsomming te geven van de dreigingen waaraan een onderneming blootstaat. Het is echter wél duidelijk dat de uitwerking van de dreigingen zich op één of meer van de volgende terreinen doet voelen: winstgevendheid, liquiditeit en solvabiliteit. Van

deze drie is de bedreiging van de liquiditeit in zoverre de meest eigenaardige, dat hij zich ook bij overigens kerngezonde ondernemingen kan voordoen. Het zijn vaak juist deze bedrijven die door een teveel aan expansiedrift in de problemen komen. Door gebreken in het signalerings- en terugkoppelingssysteem kan een ongecontroleerde expansie ontstaan waardoor men zich letterlijk kapot groeit.

Hoe stelt de onderneming zich teweer?

Het is uiteraard van het grootste belang dat dreigingen onderkend en gesignaleerd worden. De basis hiervoor ligt in de analyse van aard, omvang en spreiding van de activiteiten en van de omgevingsfactoren welke op de onderneming inwerken.

In principe berust de zorg voor de continuïteit primair bij de onderneming zelf en deze dient voldoende bewerktuigd te zijn om op dreigingen te kunnen reageren. Het instrument hiertoe vormt het planningsysteem dat gewoonlijk de volgende elementen omvat:

- het strategische plan, dat wil zeggen de overlevingsstrategie op de lange termijn, welke gewoonlijk top-down door het ondernemingsbestuur wordt vastgesteld;
- de jaarbudgetten als invulling van het strategisch plan, welke meestal bottom-up door afdelingen of werkmaatschappijen worden samengesteld.

Wat mag de onderneming van de accountant verwachten?

Het is voor de adviserende functie van de accountant van belang van deze gegevens kennis te nemen omdat dit hem in staat stelt zich een oordeel te vormen omtrent aard en omvang van de dreiging en van de wijze waarop de onderneming daarop denkt te gaan reageren. Het stelt hem tevens in staat te beoordelen of de administratieve organisatie van de onderneming in voldoende mate op de gestelde doeleinden is afgesteld, en omtrent eventueel noodzakelijke verbeteringen te adviseren.

Hier liggen evenwel een aantal voetangels en klemmen. Informatiesystemen fungeren in het kader van de formele organisatiestructuur. Naast deze structuur bestaat in elke onderneming een informele organisatiestructuur. Dit kan zowel een voordeel als een nadeel opleveren. In het gunstige geval dient de informele organisatie als een smeermiddel voor de formele organisatie, in het ongunstige geval frustreert de informele organisatie de formele.

De consequentie van het laatste kan zijn dat een gedeelte van het top of middle management buiten spel wordt gezet, waardoor de controle op de handhaving van de vastgestelde beleidslijnen in gevaar komt.

Er ontstaan dan bypass-situaties, welke het klimaat scheppen waarin de hiervoor reeds genoemde wildgroei kan gedijen. Het is mede op dit terrein, waarbij de dreiging niet van buiten af maar van binnen uit komt, dat de signalerende functie van de accountant een belangrijke rol kan spelen.

4. Wat verwacht het ondernemingsbestuur van de accountant bij het vaststellen van de te nemen maatregelen indien de dreiging zich realiseert?

De te nemen maatregelen zijn vanzelfsprekend in belangrijke mate afhankelijk van de aard van de dreiging en het tempo waarin deze zich realiseert. In dit verband kan onderscheiden worden tussen trendmatige dreigingen en calamiteiten.

Calamiteiten vragen om een specifieke benadering

In zekere zin zijn calamiteiten nog het eenvoudigst te bestrijden. Het zijn plotseling optredende gebeurtenissen waarvan de aard bekend is en de frequentie zeer gering. De maatregelen met betrekking tot calamiteiten dienen in principe vooraf te worden getroffen en liggen in de sfeer van verzekeringsconstructies, ontsnappingsclausules, beveiligingsconstructies tegen overvallen, rampenplannen en dergelijke.

Tot deze maatregelen behoort eveneens het in het strategisch concept inbouwen van regelgrenzen inzake de commerciële, politieke en valutaire exposures. Het ondernemingsbestuur mag zonder meer van de accountant verwachten dat deze op grond van zijn specifieke deskundigheid hierbij de nodige inbreng levert.

Trendmatige dreigingen zijn moeilijker te bestrijden

Moeilijker liggen de zaken in het geval van trendmatige dreigingen. Deze zijn veelal een gevolg van het feit dat één of meer belangrijke produkten de neergaande fase van de product/life cycle naderen of er zich reeds in bevinden.

De nadruk bij het bestrijden van deze dreigingen ligt op de kwaliteit van het management. Kan dit management voldoende daadkracht, creativiteit, vitaliteit en flexibiliteit opbrengen of heerst er een beheerdersmentaliteit en wordt er alleen maar op de winkel gepast?

In het laatste geval moet voor het ergste gevreesd worden, zeker op de langere termijn. De huidige maatschappelijke constellatie staat geen abrupte ingrepen toe en de mogelijkheid het nog eens over te doen wordt zeker niet geboden. Een anticiperend beleid is daarom dringende noodzaak, zeker in grote ondernemingen waar de omvang en betrekkelijke rigiditeit van de organisatie een neergaande trend zeer bedreigend kunnen doen zijn. In dit verband zijn kleinere ondernemingen met hun plattere organisatiestructuur vaak duidelijk in het voordeel. Het is dan ook niet verwonderlijk dat men bij grote ondernemingen een decentralisatietendens ziet optreden om aldus, binnen het grote geheel, toch de voordelen van de kleinschaligheid te verwerven.

Bij trendmatige dreigingen is het verwachtingspatroon niet vast te stellen

Wanneer in het kader van het voorgaande de vraag gesteld wordt wat men van de accountant mag verwachten bij trendmatige dreigingen, dan is deze vraag niet zonder meer te beantwoorden. Zeer in het algemeen kan gesteld

worden dat opleiding, ervaring en instelling van de accountant niet op het oplossen van deze problemen gericht zijn. Is de accountant uitzonderingsgewijs wel in staat op dit gebied te adviseren dan kan dit natuurlijk in dank worden aanvaard, maar een verwachtingspatroon kan er niet op gebaseerd worden.

Noten

* *Bijdrage tot het symposium ter gelegenheid van 25 jaar accountantsopleiding aan de V.U. op 22 september 1982.*

Met dank aan R. Baaij R.A. en D. Nienhuis R.A. als co-auteurs.