

EEN FRISSE WIND IN DE TOP



THEMA: *MACHT*

Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock, VRHL

Bestuurders van buiten zouden kunnen zorgen voor de vernieuwing die nodig is om het publieke belang beter te dienen en na decennia eindelijk echt eens iets te doen aan de verwachtingskloof. Toch zijn de voorbeelden van externe bestuurders schaars in de accountancy en lang niet altijd succesvol. Eigen kweek blijft de voorkeur hebben en daarmee verandert er niets in de machtsstructuur. “Op deze manier gaat het beroep zichzelf niet opnieuw uitvinden.”

Een vraag in een collegezaal met een paar honderd accountancystudenten: Wie vindt dat de accountant van Volkswagen een bepaalde verantwoordelijkheid draagt voor dieselgate, het gesjoemel met software om de emissiewaarden tijdens tests gunstig te beïnvloeden? Slechts één hand gaat aarzelend omhoog. Leen Paape - hoogleraar corporate governance aan Nyenrode - vertelt de anekdote uit zijn praktijk om te onderstrepen dat accountants zichzelf wat hem betreft opnieuw moeten uitvinden. “Natuurlijk valt het dieselschandaal niet onder het mandaat van de controle van de jaarrekening. Maar van een accountant mogen we wel verwachten dat deze een bredere blik hanteert en zijn voelsprietten uitzet voorbij de financiële informatie. Veel meer redenerend vanuit de verwachtingen van het publiek.”

VERWACHTINGSKLOOF

Paape legt daarmee de aloude verwachtingskloof op tafel. Maar wat heeft dat te maken met het machtsvraagstuk in het bestuur van accountantskantoren? Heel veel. Want hij meent dat het beroep redelijk fundamenteel op de schop moet. En dat dat alleen kan met bestuurders van buiten. Want: “Het beroep is tot op heden niet in staat om zich opnieuw uit te vinden. Terwijl dat meer dan ooit nodig is.”

Natuurlijk zijn er voorbeelden van externe invloeden in het bestuur van accountantskantoren. Het bekendste

voorbeeld was toen KPMG enkele jaren geleden een crisis doormaakte na een reeks incidenten. Zwaargewicht Jan Hommen werd aangesteld om schoon schip te maken. Zelf zei hij daarover tegen Accountant.tv dat bestuurders van buiten een goede stimulans zijn voor het veranderen van gedrag en cultuur. Hij haalde dan ook een paar andere externe kopstukken aan boord. Maar begin 2018 bestaat de raad van bestuur van KPMG weer geheel uit eigen kweek, na het voortijdig terugtreden van jurist Albert Röell. Al heeft de raad van commissarissen van het kantoor wel aangegeven voor de permanente opvolging van Röell uit te zien naar externen. Ook bij EY is sinds kort sprake van een externe impuls. Mirjam Sijmons, eerder hoogste baas van Arboned en Content, is nu binnen het EY-bestuur verantwoordelijk voor Talent Transformation.

INGESLETEN ROUTINES

De externe bestuurders zijn in de accountancy echter nog witte raven. Is het wenselijk dat er meer externe invloeden in de top komen om het vak te vernieuwen? Hoe zinnig is dat in het algemeen - dus niet specifiek in de accountancy? Een simpel en eenduidig antwoord op deze vraag is er eigenlijk niet. In de literatuur zijn voldoende voorstanders te vinden voor een frisse, onbevangen en neutrale blik van een buitenstaander. Zo'n externe man/vrouw heeft geen last van *organizational memory* - ingesleten routines in een organisatie die →

HET PETER PRINCIPE EN HET CHARLES PRINCIPE

In 1969 formuleerde Laurence J. Peter een 'wet' in de organisatiekunde, het 'Peter Principe', als verklaring van het slechte functioneren van veel organisaties.

Kortweg komt het erop neer dat elke werknemer tot zijn niveau van onbekwaamheid stijgt in een hiërarchische organisatie. Immers: je blijft promoveren totdat je op een niveau komt waarop je de competenties mist om verder te groeien. Terug naar een lager niveau is dan vaak geen optie. Als alle werknemers in een hiërarchie dit niveau hebben bereikt, is de hoeveelheid verricht nuttig werk in theorie nul.

Deze half sarcastisch bedoelde wet is natuurlijk al ernstig genoeg, maar volgens Ralf Knegtmans kunnen we in de huidige tijd van snelle verandering beter spreken van het 'Charles Principe', vernoemd naar evolutiewetenschapper Charles Darwin. De essentie daarvan: als je jezelf niet voldoende aanpast en ontwikkelt, word je ongeschikt voor je eigen baan. Leervermogen wordt als gevolg daarvan het belangrijkste criterium voor het selecteren van kandidaten.



verandering frustreren. Het wetenschappelijk *paper Entrepreneurship Theory and Practice* concludeert bovendien een ander voordeel: dat er in het geval van het toetreden van externe bestuurders ook sprake is van meer rigide wijzigingen in de strategische koers. Datzelfde *paper* concludeert tegelijkertijd echter ook dat ondernemingen met een ceo uit eigen kweek beter in staat zijn om een nieuwe strategie ook daadwerkelijk te implementeren. Als de strategie het werkpak moet aantrekken, zijn we dus weer beter af met eigen kweek.

ARMOEDEBOD

Bovendien speelt er nog wat anders. Een externe invulling kan ook teleurstelling opleveren bij het zittende management, omdat dat het gevoel heeft zelf geen kans te krijgen. Dat kan negatieve energie veroorzaken. Kees Cools - hoogleraar corporate finance en governance

**'HET BEROEP IS TOT OP
HEDEN NIET IN STAAT OM
ZICH OPNIEUW UIT TE VINDEN,
TERWIJL DAT MEER DAN OOI
T NODIG IS.'**

in Tilburg en in het verleden dicht betrokken bij de wereld van de *big four* - spreekt van een 'armoedebod' bij de benoeming van een externe bestuurder. "Eigenlijk heb je dan je eigen talentontwikkeling niet goed op orde. Het hoofdprincipe is wat mij betreft dat eigen kweek het beste is. Alleen in geval van een crisis en/of een noodzaak tot cultuurverandering kan dat anders liggen. Dan kan een externe invulling juist wel van grote waarde zijn. Overigens is er dan vaak meer nodig dan één persoon van buiten: de frisse wind moet dan op diverse cruciale plekken in je organisatie gaan waaien." De accountancy heeft andere types in de top wel hard nodig. Zoals Sybren Kalkman - voormalig partner KPMG - het kernachtig zei in een bijdrage in *Trends in Accountancy*: "We hebben geen managers nodig die sturen op excelstaatjes, maar mensen die een feilloos inlevingsvermogen hebben in klanten en stakeholders." Ook Cools ziet die noodzaak. Er mag dan de afgelopen jaren een en ander ten goede zijn gekeerd, de accountancy is nog steeds een wereld waarin de *rainmakers* de dienst uitmaken en waarin politieke spelletjes en vriendjespolitiek aan de orde van de dag zijn, zo schetst Cools. En hij is weinig hoopvol dat dat gaat veranderen. "Twee redenen. Ten eerste heeft de accountancymarkt de luxe van een wettelijk verplicht product. En ten tweede het bestaande oligopolie. Dat helpt ook niet."

Dat sluit aan op de visie van headhunter en managementboekauteur Ralf Knegtmans - De Vroedt & Thierry -

GREEN PAPER NBA

Is er een nieuw (organisatie)model nodig om de sector te hervormen?

De NBA publiceerde eind 2017 een green paper 'Structuurmodellen accountancy' over dit thema. Weliswaar nog maar een consultatiedocument, maar er blijkt tussen de regels door wel een richting uit. Een corporate model - met als consequentie ook meer ruimte voor externe invloeden in het bestuur - lijkt geen voor de hand liggende optie. Want, zo valt onder meer te lezen: "oorzakelijke verbanden tussen structuurmodellen en tekortkomingen in kwaliteit zijn niet aangetroffen", "mogelijke oplossingen voor risico's van huidige modellen gaan waarschijnlijk gepaard met nieuwe risico's met onduidelijke impact" en "in het buitenland zijn geen fundamenteel andere modellen naar voren gekomen dan de in Nederland gangbare modellen".

Dit voorjaar wordt, mede op basis van ontvangen reacties, een white paper gepubliceerd.

die regelmatig met dergelijke opvolgingsvraagstukken heeft te maken. "Het gaat sinds jaar en dag eigenlijk heel goed met accountantskantoren, dus er is weinig prikkel om te veranderen. Tegelijkertijd zullen de kantoren een tamelijk rigide strategiewijziging moeten doorvoeren om op de nieuwe maatschappelijke realiteit en een wereld vol nieuwe technologie in te spelen. In mijn ogen zullen ze daartoe externe invloeden in de top nodig hebben. In de rest van het bedrijfsleven is dat inmiddels heel

gebruikelijk. ING haalt bijvoorbeeld iemand op bestuursniveau uit de telecom binnen, KPN juist weer iemand met ervaring in de hospitality. Ik zie dat binnen de accountancy eigenlijk niet of nauwelijks gebeuren."

PROFESSIONELE EXPERTISE

De accountancy staat overigens niet alleen in de aarzeling: in aanpalende sectoren als de advocatuur is het niet anders. Knegtmans: "Er is sprake van een cultuur waarin professionele expertise het hoogste goed is. Als nieuwkomer van buiten wordt je vaak vrij hard op de inhoud uitgedaagd." De case van Albert Röell bij KPMG onderstreept dat: vlak na zijn aantreden bij KPMG reed hij een vakinhoudelijk scheve schaats, door internal auditors te vergelijken met slagers die hun eigen vlees keuren. Hij kreeg de nodige hoon over zich heen.

Tot slot: wat mogen we voor de toestroom van vers bloed in de top verwachten van een raad van commissarissen? Zij zijn immers verantwoordelijk voor de langetermijncontinuïteit van de onderneming en de laatste jaren bovendien juist wel steeds meer samengesteld uit mensen van buiten het vak? Knegtmans: "Ook daar komen maar beperkt echte prikkels tot vernieuwing. Eerlijk gezegd zijn de benoemingen vaak vrij risicoloos en wordt er vooral gezocht naar mensen met een sterk netwerk die deuren kunnen openen." Paape: "De sfeer die overheerst: *don't rock the boat*. Bovendien heeft een raad van commissarissen in deze setting minder invloed dan bij een gewoon bedrijf. Er is immers geen aandeelhouder die in de nek hijgt. En dan is er ook nog de praktijk van coöptatie: die helpt ook niet mee." ←



BIJ TOETREDEN VAN
EXTERNE BESTUURDERS IS
SPRAKE VAN MEER RIGIDE
WIJZIGINGEN IN DE
STRATEGISCHE KOERS.