

THEMA: *OPEN*

Tekst: Geert Dekker Beeld: Shutterstock, VRHL



VAN OUDSHER
gesloten

“Wat deed die partner eigenlijk? Daar had je geen flauw idee van.”
Openheid is geen vanzelfsprekendheid in de cultuur van accountants-
organisaties. Van oudsher waren de deuren in ieder geval dicht,
zowel letterlijk als figuurlijk. En nu? De grenzen vallen weg in het
samenwerken. Bij de hiërarchie lijkt dat nog niet het geval.

Houd elkaar niet voor de gek. Als puntje bij paaltje komt, beslist de partner nog steeds. Hij is nog steeds verantwoordelijk.” Bert Tuinsma (1953) vindt het idee voor dit verhaal wel aardig: schetsen hoe het accountantsberoep en accountantsorganisaties historisch een ontwikkeling ‘van gesloten naar open’ hebben door-gemaakt. Maar dat is voor de oud-EY-partner - nu onder meer voorzitter van de Raad voor de Praktijkopleidingen bij de NBA - geen reden een en ander te verabsoluteren, zo maakt Tuinsma duidelijk. Van ‘donkere tijden’ was geen sprake, vindt hij, net zomin als nu alles rozengeur en maneschijn zou zijn wat betreft organisatiecultuur. Waarvan bijvoorbeeld de bekende onderzoeken over werkdruk bij accountantskantoren ook getuigen. “Wij gingen in de jaren tachtig zelden later naar huis dan om zes uur. In ieder geval in Groningen. Warm eten op kantoor? Nooit.”

Maar het klopt, de communicatie verloopt in de 21ste eeuw wat eenvoudiger. Tuinsma kan zich bijvoorbeeld die ene oude partner nog goed herinneren, jaren tachtig: “Laat ik hem maar X noemen. Een morsige vrijgezel. Grote kamer aan het einde van de gang. Drie keer kloppen, ‘meneer X’? Kamer blauw van de sigarenrook. Na drie jaar werd ik manager en toen zei hij: laat dat ‘meneer’ maar zitten, zeg maar X.”

Ook in sigarenrook gehuld was de partnerbetrokkenheid bij controleopdrachten. Tuinsma: “Nu is er het elektronische controledossier en kan iedereen zien wat iedereen doet. Toen? Het was min of meer een *black box*. Niemand bemoeide zich ermee. Je zag die ‘oude mannen’ wel over een dossier gebogen zitten, of ze waren de boer op, maar eigenlijk heb ik toen, als assistent, nooit goed begrepen wat ze de hele dag deden.”

EMINENTE PERSOONLIJKHEDEN

Leo Straathof (1952) werkte in diezelfde tijd bij KKC, dat vanaf 1987 als KPMG door het leven gaat. Straathof adviseert

nu accountants en accountantsorganisaties op het gebied van kwaliteitsverbetering. Daarnaast is hij hoofddocent financial auditing aan Tilburg University. De gebruiken, de gedragspatronen, ze waren toen vanzelfsprekend, aldus Straathof. “Je stelde ze niet ter discussie, de dingen waren zoals ze waren. Partners waren eminente persoonlijkheden, zwaar leunend op hun vaktechnische kwaliteiten. Ze stonden op een voetstuk. Als de accountant het zegt, dan zal het wel kloppen - dat idee. Dat is nu natuurlijk anders: als de accountant nu iets zegt, moet hij eerst maar eens bewijzen dat het klopt.”

Vaktechniek was het enige onderwerp van gesprek. “Over andere zaken werd niet gesproken, in ieder geval niet tussen de hiërarchische lagen. Voor een groot deel hing dat ook samen met de geldende verplichting tot geheimhouding. Ik weet niet hoe het tussen partners onderling ging. Maar er deden zich ook niet veel problemen voor die zo nodig moesten worden besproken. Meer communicatie had misschien wel gekund, maar het was niet geïnstitutionaliseerd. Onvergelijkbaar met nu, nu we zelfs een ‘dilemma-app’ hebben.”

Het gevolg was wel, zo stelt Straathof, dat partners er helemaal alleen voorstonden als zich problemen voordeden. En dat pakte niet altijd goed uit, vermoedt hij. “Er deden in die periode in ieder geval twee verhalen de ronde over accountants - buiten KPMG - die zo in het nauw kwamen dat ze zelfmoord pleegden.”

Volgens de bekende (en eenvoudige) cultuurtypologie van Robert E. Quinn en Kim S. Cameron voldeed ‘het oude accountantskantoor’ aan veel vereisten van de zogeheten ‘hiërarchische cultuur’, die naar binnen is gericht en vooral oog heeft voor beheersing, in tegenstelling tot oog voor flexibiliteit. Volgens de omschrijving die de Nederlandse Quinn Association geeft, kenmerkt een hiërarchische cultuur zich vooral door een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving, waarin succes is gedefi- →

CULTUURTYPOLOGIE VOLGENS QUINN

Organisatiwetenschappers kregen pas in de jaren tachtig serieus aandacht voor het begrip 'cultuur', omdat de onderliggende waarden lange tijd als vanzelfsprekend werden beschouwd.

De Quinn Association (opgericht in 2005) beschrijft op haar website het concurrerende waardemodel van Robert E. Quinn. Dit model hanteert vier soorten cultuur:

FAMILIECULTUUR: een vriendelijke werkomgeving, die lijkt op een grote familie. Leiders worden beschouwd als mentoren en zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie en hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus.

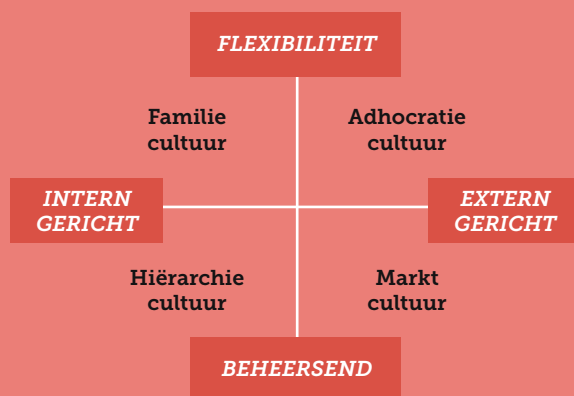
HIËRARCHISCHE CULTUUR: een geformaliseerde, gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat mensen doen. Leiders zijn vooral op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren. Succes wordt bepaald door betrouwbare levering, planning en lage kosten.

MARKTCULTUUR: een resultaatgerichte organisatie, gericht op afronding van het werk. Mensen zijn competitief en doelgericht. Leiders zijn hard en veeleisend. Reputatie en succes zijn belangrijk. De organisatorische stijl is gericht op niets ontziende competitie.

ADHOCRATIE CULTUUR: een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen steken hun nek uit en nemen risico's, leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

In het model staat 'flexibiliteit' op de verticale as tegenover 'beheersend'. Op de horizontale as staat 'interne gerichtheid' tegenover 'externe gerichtheid'.

Quinn cultuurtypen



'ALS PUNTJE BIJ PAALTJE KOMT, BESLIST DE PARTNER NOG STEEDS.'

nieerd als betrouwbare levering en soepele planning. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren zijn.

ACCOUNTANTS DAGEN

Toch zijn er vraagtekens mogelijk bij deze 'interne gerichtheid', oftewel geslotenheid. Immers, was de accountant van oudsher niet juist gericht op de ondernemingen die hij bediende, en daarnaast op het maatschappelijk belang van zijn controlerende werkzaamheden? In geschiedschrijvingen over accountancy in Nederland wordt daaraan vaak gerefereerd. Historicus Johan de Vries schrijft in zijn 'Geschiedenis der Accountancy in Nederland' (1985) dat het beroep "weloverwogen de samenleving naar zich toe trok" bijvoorbeeld door op de jaarlijkse Accountantsdagen al vanaf 1908 "naast een onderwerp uit het vak een algemeen thema te doen behandelen door een vooraanstaand politicus, jurist, econoom, bankier of industrieel". In de jaren dertig, zo stelt De Vries verder, kon weliswaar nog steeds "gesignaleerd worden de neiging tot afsluiting en het star vasthouden aan verouderde beroepsopvattingen" en bovendien "ontbrak het zeker niet aan een zekere hiërarchie van ouderen versus jongeren", maar toch bestond er ook "ruimte voor opvattingen en geluiden van andersdenkenden, respectievelijk veelal jongeren. Het gaf in het verzuilde land van destijds aan het NivA (de grootste beroepsvereniging) de standing dat het als nationale, algemene organisatie op intellectuele basis was gevormd".

'UITSLUITING VAN DE VROUW'

Overigens had het maar een haartje gescheeld of vrouwen waren uitgesloten geweest van het lidmaatschap van die beroepsvereniging. Die weinig complimenteuzen episode - al vaker aangehaald in dit magazine

- speelde zich af aan het einde van de negentiende eeuw. Een van de eerste voorzitters van het toen net opgerichte NIVa, E.W. Schallenberg, signaleerde op de algemene ledenvergadering van december 1899 dat hij "uitsluiting van de vrouw" eigenlijk al bij de oprichting vier jaar eerder in de statuten had willen opnemen. Maar dat was er toen niet van gekomen omdat "aan haar bij de oprichting van het Instituut geheel niet was gedacht". Het bestuur was overigens verdeeld over de kwestie. Schallenberg was sowieso tegen 'vrouwen op kantoor', een 'beginsel' dat hij "noodlottig" noemde. Niet dat hij bang was voor haar concurrentie als accountant overigens, "want weinig patrouns zullen hun geheimen bij voorkeur een vrouw toevertrouwen".

Onder meer E. van Dien protesteerde tegen de "onmenselijke strekking van het voorstel-Schallenberg". Al was het alleen maar omdat hij "vrouwen kende als accuraat, stilzwijgend, kortom als volkomen geschikt voor het beroep". Dat overtuigde de vergadering overigens maar ternauwernood: met 21 tegen 20 stemmen werd het voorstel om vrouwen te weren afgewezen.

Staat een gebrek aan diversiteit voor een 'gesloten' cultuur? In ieder geval heeft de sector wat dat betreft nooit vooropgelopen. In 1987 werd voor het eerst een vrouwelijke partner benoemd, bij Moret. In 1992 is het percentage vrouwelijke leden van het NIVRA nog zeer beperkt: 1,8 procent. Cijfers van de NOvAA uit die periode zijn niet beschikbaar. In 1997 werd voor het eerst een vrouwelijke hoogleraar op het vakgebied benoemd, Caren van Egten - ze overleed in 2010 - werd toen hoogleraar BI/AO aan de Vrije Universiteit. Vervolgens duurde het tot 2014 voordat een vrouw leiding zou geven aan de assurance-tak van een big four-kantoor: Michèle Hagers bij EY.

COMMERCIEËLE VAARDIGHEDEN

De organisatiecultuur bij accountantskantoren veranderde in de jaren negentig door de commercialisering. "De commerciële belangen van de adviestak werden groter en groter, waardoor de onafhankelijkheid van de accountant in gevaar kwam", zegt Straathof. In plaats van vaktechniek werden commerciële vaardigheden de maat voor autoriteit. Tuinsma: "De bomen groeiden tot in de hemel en het idee was ook dat dit voortaan de regel zou zijn. Recessies? Nee jôh, dat was iets van vroeger. We dachten allemaal dat er niets meer verkeerd kon gaan."

'VROEGER DURFDE JE JE MOND NIET OPEN TE DOEN, NU WORDT HET VAN JE VERWACHT.'

Wat doet dat met een organisatie? In de al genoemde typologie van Quinn en Cameron schoven de kantoren op naar een 'marktcultuur': nog steeds gaat beheersing daarbij boven flexibiliteit, maar de externe focus is veel sterker en explicieter. In een marktcultuur zijn leiders opjagers en concurrenten tegelijk. De grootste zorg is het afronden van de werkzaamheden. "Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is de nadruk op winnen", aldus de Quinn Association.

ALLES BESPREEKBAAR

En dat leidde vervolgens wél tot problemen, de geschiedenis is bekend. Dat de omgangsvormen intussen ook veranderden - net zoals in de hele maatschappij - is overbodig te zeggen. Maar intussen wordt de open communicatie die daarvan een kenmerk is, uitgeroepen tot een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces dat tot kwaliteitsverbetering moet leiden. Straathof: "Op alle fronten móet alles nu bespreekbaar zijn. Openheid wordt geïnstitutionaliseerd, zie bijvoorbeeld de verplichting voor de accountant van een beursgenoteerd bedrijf om op de algemene vergadering van aandeelhouders te verschijnen. Intern moet ook alles bespreekbaar zijn."

Straathof is ervan overtuigd dat het de enige juiste weg is, maar in de praktijk is deze 'officiële openheid' niet eenvoudig te realiseren. "Niet iedereen staat altijd open voor verandering", zegt hij. "Voor zo'n andere werkwijze worden andere kwaliteiten en vaardigheden verwacht dan van oudsher. Het is een groot verschil: vroeger durfde je je mond niet open te doen, nu wordt het van je verwacht dat je je mond opendoet. De jongere generatie is daar beter in, maar niet iedereen zet deze stappen vanzelf."

HIËRARCHIE

Tuinsma wijst daarbij op een 'hinderpaal': de hiërarchie is nog niet uit het beroep verdwenen. Bij de beroepsvereniging(en) mag dan geen sprake meer zijn van leden eerste klasse en leden tweede klasse, bij meerdere accountantsorganisaties lijkt de hiërarchie te zijn toegevoegd. Maatschappen waarin de partners allemaal hetzelfde verdienen - voorheen vaak regel - zijn nu niet meer zo vanzelfsprekend; bij de kantoren zijn de verschillen in inkomen tussen partners onderling de afgelopen jaren groter geworden.

In de typologie van Quinn en Cameron wil dat zeggen dat deze organisaties nu kenmerken van zowel een hiërarchische als een marktcultuur in zich dragen. Dat maakt het ingewikkeld. Het kan in ieder geval tegenstrijdigheden opleveren.

Tuinsma: "Uiteindelijk is de partner nog steeds de baas, die hakt de knoop door. En iedereen beseft dat; hij of zij is als externe accountant de eindverantwoordelijke. Echt discussiëren, echt openstaan voor tegenspraak: zo eenvoudig is dat nog niet." ←