

“Ik heb niets met status”, zegt prof. dr. Barbara Majoor RA, vice-rector magnificus van Nyenrode Business Universiteit en een dag in de week werkzaam bij de AFM. Waar de cv’s van topaccountants vaak een baken van stabiliteit zijn, maakt de loopbaan van Majoor voortdurend verrassende wendingen. “Wanneer de opdracht die ik mijzelf heb gesteld klaar is, begin ik mij al snel te vervelen. Daarnaast ben ik gewoon nieuwsgierig.”

TEKST JAN WILLEM WITS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

# ‘Ik heb altijd de ruimte bevochten om mijzelf te kunnen zijn’

**W**etenschapper, partner bij twee big four-kantoren, tuchtrechter, toezicht-houder - Barbara Majoor is het allemaal geweest. Daarnaast kennen veel accountancystudenten haar van het standaardwerk ‘Grondslagen van Auditing en Assurance’, dat inmiddels de achtste druk beleeft.

“Het bedrijfsleven was in het gezin waarin ik opgroeide een onbekende wereld. Aanvankelijk wilde ik tuin-

architect worden, maar het was een onrustige tijd op de arbeidsmarkt. De accountancy bood meer baan-zekerheid en gaf mij bovendien de mogelijkheid om eens in de keukens van die bedrijven te kunnen kijken. Ik kon ook goed rekenen, dat hielp. Na een plezierige studententijd van zes jaar hoefde ik maar een jaar vast te plakken aan mijn studie bedrijfs-economie en ik kon gelijk als accountant in de praktijk aan de slag. Naast mijn werk begon ik als onder- ➔



## ‘Ik merkte al snel dat een volledige onderdompeling in de controlepraktijk voor mij toch iets te saai zou zijn.’

zoeker, met een promotie over controlestandaarden en deed ook een onderzoek naar het opzetten van een *peer review*-stelsel voor accountantskantoren voor het NIVRA. Het leek KPMG wel verstandig om zo iemand in eigen huis te hebben. Daarom ging ik werken bij KPMG, waar ik na een aantal jaren partner vaktechniek werd. Ik ben wel bij wat controles betrokken geweest, maar ik merkte al snel dat een volledige onderdompeling in de controlepraktijk voor mij toch iets te saai zou zijn.”

### Knorrig

“Ik heb een goed geheugen en dat is handig wanneer je iedere dag met NV COS en dikke dossiers bezig bent. Toch heb ik mij nooit een vaktechnische *nerd* gevoeld. Ik ben steeds bezig geweest met concrete en praktische vragen als: Hoe krijg je dit onderwerp nou in een controle en binnen een organisatie geïmplementeerd? Neem het sturen en monitoren van kwaliteit. Accountants kunnen elkaar tot drie cijfers achter de komma afrekenen op hun commerciële prestaties. Dat geloof ik wel. Maar hoe stuur je proactief op de geleverde kwaliteit en hoe kan je instrumenten ontwikkelen om als bestuur van een kantoor op kwaliteit van controles te gaan sturen? Dat was de opdracht die ik meekreeg, toen ik in 2009 de overstap van KPMG naar Deloitte maakte als *risk & reputation leade*. Mijn vertrek bij KPMG verliep niet zonder slag of stoot. Het toenmalige bestuur



### CV

Barbara Majoor (1965) groeide op in Laren en ging in 1983 bedrijfseconomie studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Aansluitend volgde ze de postdoctorale accountancy-opleiding en promoveerde op een proefschrift over het ‘Gezag van richtlijnen voor accountantscontrole’. In 1995 ging ze werken bij KPMG en werd partner met vaktechniek als portefeuille. Vanaf 2006 werd Majoor daarnaast hoogleraar accountancy op Nyenrode en directeur van het Center voor Accounting, Auditing & Control. In 2009 maakte ze de overstap naar Deloitte, waar ze *risk & reputation leader* werd en compliance officer. Ook werd ze lid van de Accountantskamer. In 2015 zorgde ze voor een nieuwe verrassing met haar aantreden bij de AFM als specialist op het gebied van accountantstoezicht. In 2021 trad Barbara Majoor toe tot het bestuur van Nyenrode, waar ze de functie vice-rector magnificus kreeg. Daarmee werd ze de eerste vrouwelijke hoogleraar in het bestuur van deze universiteit. Naast haar universitaire werk is Barbara Majoor nog een dag in de week actief bij de AFM, houdt ze zich bezig met toezichtstrategie en methodologie en heeft recent een AFM Youngboard ingericht. Ze woont in Maartensdijk met haar partner Hans en hond Nora. Ze houdt erg van de bergen en moes-tuinieren.

dwong mij om een halfjaar op de bank te gaan zitten voordat ik bij Deloitte mocht beginnen. Inmiddels zijn er weer goede contacten, maar destijds voelde het overstappen van een partner nog als verraad, waar ze bij KPMG best knorrig over waren.”

### Mededogen

“Naast mijn baan bij Deloitte was ik lid van de Accountantskamer. Dat was niet alleen boeiend, maar gaf mij ook mededogen voor de collega’s die zich moesten verantwoorden. Natuurlijk zaten er prutters tussen, die willens en wetens regels negeerden of niet goed hadden opgelet. Dan is het volkomen terecht dat je een stevige tik op je vingers krijgt. Maar ik zag ook hele gepassioneerde accountants die serieus met hun vak omgingen, die bijvoorbeeld op het verkeerde been waren gezet door een cliënt. Op zulke momenten dacht ik vaak: Wat zou ik hebben gezegd, als ik aan de andere kant had gezeten? Met de kennis achteraf is het soms makkelijk oordelen, maar we hebben gewoon echt een lastig vak. Ik heb misschien iets om mij heen hangen van eigenzinnig en ik ben ook niet zo happig om de bühne op te zoeken en accountants met naam en toenaam aan het spit te rijgen.”

### Blaauwe hoofden

“Ook bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), waar ik vanaf 2015 ging werken, hield ik mij altijd meer met de *carrots* dan met de *sticks* bezig. Hoe kan je nou echt een blijvende cultuurverandering doorzetten? Ik hoor bestuurders nog wel eens verzuchten dat ze niet meer weten wat ze nog zouden kunnen doen. Maar na het nieuws over de groot-schalige examenfraude is het wel helder dat we in tien jaar tijd weinig zijn opgeschoten. Het probleem zit volgens mij in het vasthouden aan een strikt rationele benadering en te snel doorschieten in een regelreflex. Veel bestuurders hebben donkerblauwe hoofden. Die willen een lijstje

met actiepunten kunnen afvinken, om dan de conclusie te trekken: ‘Zo, onze cultuur is veranderd!’ Dan denk je volledig in controle te zijn, maar weet je niet wat er speelt. Zie die fraude. Zo werkt het dus niet. Bij de AFM proberen we soms om die bestuurders uit hun blauwe comfortzone te trekken, met werkvormen waarin ze met hun waarden en gevoelens aan de slag moeten. Dat levert vaak zeer ongemakkelijke gezichten op, waar ik dan wel weer om kan grinniken.”

### Diversiteit

“Dat inzetten op een andere mentaliteit gaat ook over mij. Ik heb altijd

de ruimte bevochten om mijzelf te kunnen zijn. Ik zat vaak in organisaties met een minderheid aan vrouwen. Ik ervaar regelmatig dat ik anders in elkaar zit. Ik ben een autonome en rationele denker, maar vind gevoel heel belangrijk in mijn afwegingen. Zeker bij KPMG, waar toen nog maar vijf vrouwelijke partners waren, werd verwacht dat je de gevestigde norm volgde. Op een gegeven moment gaat dat mis en ontstaan conflicten met vrije denkers zoals ik. Misschien is er in het verleden ook weleens een ‘Majoor-moeheid’ ontstaan; heb je weer dat gekke mens dat niet meeloopt met de stroom. Toch ben ik ervan overtuigd dat alleen door echte →

## ‘Met de kennis achteraf is het soms makkelijk oordelen, maar we hebben gewoon echt een lastig vak.’



## ‘Ik ben een autonome en rationele denker, maar vind gevoel heel belangrijk in mijn afwegingen.’

diversiteit, dus door ruimte te maken voor verschillende persoonlijkheden, een cultuurverandering mogelijk is.”

### Specialisatie

“Dat accountants vanouds zo honkvast zijn, heeft het gevaar in zich dat een gesloten cultuur ontstaat waarin de status quo vastroest. Het maakt je loopbaan ook niet leuker. Ik hoor accountants nog weleens klagen dat het beroep vroeger veelzijdiger was en er nu al vanaf de opleiding keuzes moeten worden gemaakt voor wettelijke controle of een andere specialisatie. Maar daar ben je zelf bij! Je hóeft jezelf niet op te sluiten in de controlepraktijk. Ga gewoon af en toe iets heel anders doen. Daarom ben ik blij dat ik bij de AFM nu jonge accountants zie die van de grote kantoren komen en na vijf of zes jaar weer teruggaan. Dat biedt een enorme kans om in de keuken te kijken van de toezichthouder en andere accountantskantoren. Ik hoop ook dat mensen die kiezen voor een ESG-specialisatie dat niet dertig jaar blijven doen, zoals in het verleden gebeurde. We moeten af van die hokjes. Binding is mooi, maar soms is nieuwsgierigheid beter.”

### Rode draad

“Ondanks alle wisselingen in mijn carrière is nieuwsgierigheid die ik vond in de wetenschap de rode draad geweest. Daarom ben ik ook zo op mijn plek bij Nyenrode. Ik heb nu minder onderzoeks- en onderwijstaken, maar geniet iedere dag van de jonge accountants in de gangen, die meer met hun vak bezig zijn dan een jaar of twintig geleden, toen iedereen toch vooral veel geld wilde gaan verdienen. Ook de invoering van de CSRD-richtlijnen maakt dat je als accountant echt een belangrijke



### MET HART EN ZIEL

“Met meer persoonlijke en kwetsbare verhalen kan de sector meer begrip en sympathie verwerven dan met de stoïcijnse opstelling die nu domineert”, schreef Jan-Willem Wits in 2021 in een opiniebijdrage op Accountant.nl. Voor Accountant pakt hij via een reeks interviews zelf de handschoenen op. Wits heeft een eigen adviesbureau en werkte als communicatieadviseur eerder onder meer voor KPMG en EY.

maatschappelijke meerwaarde krijgt. Dat publieke belang was er altijd al, maar lijkt soms wat naar de achtergrond verdwenen. Voor mijzelf ligt er de komende tijd nog een uitdagende innovatieagenda, onder meer rond AI en ESG en vooral het opleiden en ontwikkelen van de jonge generatie als leiders die sturing geven aan een duurzame toekomst, naast het

financieel gezond houden van de universiteit. Over een volgende stap denk ik daarom nog niet na, al heb ik ook weleens getwijfeld of ik niet voor mijzelf zou moeten beginnen. En het leidinggeven aan de ESG-transformatie bij een kantoor zou ik wel een uitdaging vinden. Als ik mij ga vervelen, mogen ze mij altijd bellen.” ←