
INTERVIEW

ROGER DASSEN

'BESTE MANIER OM
*de toekomst te
voorspellen*
IS DIE ZELF TE MAKEN'

Tekst: Tom Nierop Beeld: Dirk-Jan van Dijk

Roger Dassen sprak waarschijnlijk het bekendste 'nee' in de Nederlandse accountantsgeschiedenis. In 2003 tegen Ahold. De laatste jaren is hij echter onzichtbaar, 'verscholen' in het internationale bestuur van Deloitte. Wat doet hij? En wat vindt hij?

Er zijn niet veel accountants bij wie een gesprek al snel na aanvang terloops kan uitwaaiëren naar de betekenis van Churchill en een *must read* over deze Britse staatsman. Maar Roger Dassen is er zo een. Enthousiast vertelt hij hoe Churchill in 1941 een onuitwisbare indruk achterliet bij de Amerikaanse president Roosevelt en diens vrouw door 's nachts in hun ambtswoning in pyjama diverse deuren te openen, op zoek naar een ruimere slaapkamer dan die hem was toegewezen. Roger Dassen (49) was op school vooral geïnteresseerd in geschiedenis en klassieke talen. Maar hij koos toch iets anders en werd uiteindelijk een van de gezichtsbepalende accountants in Nederland. Eerst als *coming man* en jongste partner bij Deloitte, later als dito hoogleraar en als veelvuldig spreker en auteur. Publieke bekendheid verwierf hij in 2003 door de jaarrekening van Ahold niet goed te keuren. Twee jaar later werd hij bestuursvoorzitter van Deloitte Nederland, totdat hij in 2011 werd benoemd tot global managing director Clients, Services and Talent binnen het wereldwijde Executive Committee van Deloitte.

En toen werd het stil, erg stil. Een sporadisch signaal over zijn dynamische werkweken daargelaten kwam zijn internationale carrière voor het Nederlandse beroep neer op een lancering naar onwaarneembare verten. Zelfs tijdens de intensieve debatten rond het accountantsberoep in de afgelopen anderhalf jaar, was Roger Dassen onzichtbaar.

→

DRIE BOUWSTENEN

Waar was hij wel? Deels gewoon in Nederland, zegt hij, maar per maand wel twaalf of dertien dagen in het buitenland, zegt hij in het Utrechtse kantoor van de firma. "Vooral de Verenigde Staten en daarbinnen vooral New York." Eerst even een actualisering overigens: per 1 juni 2015 is hij weer van functie veranderd. Op Dassens *business card* prijkt nu de titel *global vice chairman Executive Board, Risk, Regulatory and Public Policy*. "Ik houd me bezig met alles wat met risico's te maken heeft, met de contacten met regulators en met de visie vanuit Deloitte op allerlei publieke zaken."

Juist de meest getalenteerde mensen - je ziet het ook sterk in de wetenschap - gaan vaak verloren voor het eigenlijk vak doordat ze worden opgeslokt door bestuurlijke functies. Spijtig?

"Ik begrijp die opmerking wel, maar ik vind het juist heel leuk om op verschillende niveaus actief te zijn: als acteur in het actieve beroep, in het bestuur om mede richting te geven aan waar het vak naartoe gaat, en als academicus waarbij ik meer van afstand het spel kan beschouwen. Als een van die drie bouwstenen zou wegvallen, vind ik het minder leuk. Alleen academisch bezig zijn, zou ik niet willen. En ik heb een korte periode helemaal geen controles meer gedaan, dat beviel me ook niet. Nu doe ik er weer een, naast een paar adviesklanten."

Eén? Dat is wel een heel klein bouwsteentje.

"Nou... het is wel een beursfonds!" (lacht)

En het hoogleraarschap?

"Ik doe per jaar nog acht colleges... Maar wel lange colleges, overwegend een hele dag."

Waren er tijdens de recente discussies over het beroep geen kriebels om iets te laten horen?

"Ik speel geen formele rol meer in Nederland. Dan vind ik het moeilijk om hard te gaan trompetteren en is enige bescheidenheid gepast. Bovendien ontstaat er eerlijk gezegd ook wel wat afstand als je er niet meer middenin zit. Je mist wel eens wat nuances."

Niettemin vielen hem door zijn internationale bril wel wat dingen op die volgens hem ook anderen in de internationale accountantswereld niet zijn ontgaan. Vooral dat de discussie in Nederland "erg scherp" is gevoerd en "met een publieke dimensie" die je elders niet ziet. "De



***'IK HEB EEN KORTE PERIODE
HELEMAAL GEEN CONTROLES
GEDAAN, DAT BEVIEL ME NIET.'***

aandacht en betrokkenheid van de politiek, media en allerlei stakeholders was hier erg groot. Meer samenwerking toelaten is natuurlijk goed, maar daardoor heb ik ook wel eens gedacht: gaat het over datgene waarover het zou moeten gaan? Fundamentele zaken moeten niet worden verdrongen door de dagkoersen. Er lag erg veel nadruk op zaken als governance en de bezoldiging van de raad van bestuur. Die horen er absoluut bij, maar ze kregen hier vergeleken met in andere landen wel erg veel gewicht."

'VS VERDER'

Nederland loopt wel voorop met de hervormingen.

"We zijn zeker goed bezig, maar ik vind dat op het gebied van kwaliteitsverbetering in de VS meer is gebeurd. Toezichthouder PCAOB is ouder dan de AFM en heeft het Amerikaanse beroep daardoor eerder gedwongen de

'IK SPEEL GEEN ROL MEER IN NEDERLAND. DAN VIND IK HET MOEILIK OM HARD TE GAAN TROMPETTEREN.'

root causes van de problemen te benoemen. Dat is zeer gedetailleerd gedaan en ik ben erg onder indruk van de stappen die sindsdien zijn gezet. Met kwaliteitsborging, learning en de beloningssystematiek, waarbij kwaliteit echt van hoog tot laag bepalend is, is men in de VS verder dan in Nederland. Inderdaad, je hoort er minder over. Dat komt omdat het daar meer een zaak is van de toezichthouder samen met de kantoren, minder van de politiek."

Veel diagnoses in het rapport 'In het publieke belang' zijn door anderen al veel eerder gesteld. Vanwaar dat langdurige gebrek aan zelfreflectie?

"Er is heel veel veranderd. Het beroep heeft in twintig jaar drie totaal verschillende 'omgevingen' gekend. Tot twintig jaar geleden had je standaarden op hoofdlijnen en bepaalden individuele partners in hoge mate de controlemethodologie. In de tweede helft van de jaren negentig kwam er een gedetailleerdere codificatie van richtlijnen, met onder meer de RAC-bundel, en gingen kantoren in plaats van individuen de standaard bepalen. En sinds pakweg 2005 vindt regulering vooral plaats vanuit internationale standards setters en de toezichthouder. Mensen die middenin zo'n dynamische film zitten vinden het vaak moeilijk de werkelijkheid objectief te beoordelen. Ik denk dat de gemiddelde accountant echt geloofde dat hij de goede dingen deed."

Het gaat nu niet over regels of standaarden maar over een verkeerde cultuur en verkeerd gedrag.

"Jawel. Maar ook het niveau van de kwaliteitsstandaar-

den en de verwachtingen is flink toegenomen. Ik weet zeker dat de kwaliteit van dossiers en controles nu significant hoger is dan tien jaar geleden."

INNOVATIE

Er zijn 53 maatregelen geformuleerd. Mist er nog iets?

"Ja! De relevantie van wat we doen. We gaan wel beter doen wat we altijd al deden, maar blijven we daarmee als accountant nog wel relevant in een samenleving die zo snel verandert? Het belang van historische informatie in een zich exponentieel disruptief ontwikkelende samenleving erodeert. Business reporting wordt breder dan dat, en dat roept de vraag op of de accountant ook meer geassocieerd moet zijn met de kwaliteit van business-analyses, toekomstgerichte informatie, informatie over risico's en controls, innovatiekracht, en ook duurzaamheid."

Trekken accountants daarmee niet een veel te grote broek aan?

"Doorslaggevend is uiteindelijk waar de samenleving validatie op wil, en wat wij kunnen bieden. Maar je zou in elk geval meer activiteit verwachten in het debat daarover. Waar willen we als accountants bij betrokken zijn? Een bemoedigende eerste stap is overigens de uitgebreide controleverklaring, die geeft een mooie kapstok voor accountants om relevante aandachtspunten met stakeholders te delen."

Innovatie lijkt niet het sterkste punt van accountants.

"Je moet onderscheid maken tussen het hoe en het wat. Als het gaat om 'hoe' je de controle doet, is er wel wat technologische vernieuwing geweest en zit er ook nog

→

LESSEN UIT AHOLD-ZAAK

Denkt Roger Dassen nog vaak terug aan de Ahold-zaak? Hij antwoordt onmiddellijk: "Heel vaak. Het was ongelooflijk intensief, heel hard werken, zeer ingrijpend, ook privé, en heel leerzaam. Wat ik er van heb geleerd? Vooral het belang van teamwork. Ja, dat klinkt goedkoop, maar het is toen heel goed tot me doorgedrongen hoe het mis kan gaan als je dingen te lang onder je houdt. Buitenstaanders en anderen binnen de organisatie houden je scherp en overeind. Verder heb ik geleerd hoe belangrijk het is om om te kunnen gaan met verschillende karakters. Ik zal niet in details treden, maar er waren in die zaak stevige karakters in het spel. Die moet je kunnen onderkennen, begrijpen welke impact ze op je hebben en leren ermee om te gaan."

In de juridische nasleep van de Aholdzaak kreeg Dassen na een klacht van beleggersvereniging VEB in juni 2014 een waarschuwing van de tuchtrechter. De zaak loopt nog in beroep. Heeft dat hem iets geleerd? "De derde les van Ahold is: eerlijk duurt het langst, uiteindelijk prevaleert het goede. En daarom heb ik er alle vertrouwen in dat die uitspraak in hoger beroep wordt teruggedraaid."

veel in de pijn. Maar fundamenteel, dus wat betreft het 'wat', is er weinig veranderd. Als het gaat over de relevantie van wat we doen, moeten we veel harder lopen en zelf met een duidelijk verhaal komen, in plaats van wachten tot anderen gaan bepalen hoe onze toekomst eruit ziet. Ergens hier in het gebouw staat een uitspraak van Abraham Lincoln op de muur: 'De beste manier om de toekomst te voorspellen is haar te maken'."

OP DE BÜHNE

Het publiek heeft een beperkt beeld van het beroep. Moeten accountants niet veel meer de bühne op, net als advocaten? Bijvoorbeeld om uitleg te geven over fraudepatronen of andere financiële zaken?

"Een probleempje daarbij is denk ik dat accountants vaak geneigd zijn om de vaktechnische diepte in te duiken. Maar ik ben het er mee eens. Accountants kunnen eigenlijk maar op twee manieren in het nieuws komen: als schurk of als deskundige. Die laatste rol spelen we relatief weinig en daar is eigenlijk geen reden voor."

Iets voor Roger Dassen?

"Dan zou ik wel wat meer hier moeten zijn, vind je niet? (lacht) Maar inderdaad. Ook van de grote kantoren mag je verwachten dat ze een stem hebben over bepaalde zaken. In mijn nieuwe functie is dat een van de taken. De big six praten ook met elkaar en met regulators over hoe ze bepaalde systeemrisico's naar buiten kunnen brengen. Tijdens de crisis van 2008 werd duidelijk dat bepaalde risico's wel de individuele financiële organisaties hadden verlaten, maar niet het systeem als geheel. Ook de publieke management letters van de NBA zijn goed, al moet de frequentie daarvan wat mij betreft hoger. Ik weet wel hoe veel tijd en inspanning het kost, maar de impact zou veel groter zijn als je een sectorrapport elk jaar zou herhalen."

Heeft het ontbreken van die rol op de bühne en van fundamentele innovatie te maken met het feit dat het beroep geen echte leiders meer heeft? Gezaghebbende namen als Limperg, Starreveld en Moret ontbreken tegenwoordig.

"Ja, dat hoor je vaak. Maar was het dertig jaar geleden beter dan nu? Dat geloof ik helemaal niet. Men had het vooral veel drukker met elkaar. Het was ook een andere samenle-

CV



ROGER DASSEN

2015

global vice chairman Risk, Regulatory and Public Policy in wereldwijde raad van bestuur, Deloitte

2011-2015

global managing director in wereldwijde raad van bestuur, Deloitte

2005-2011

ceo, Nederland, Deloitte

2002-2005

directeur Accounting & Auditing, Nederland, Deloitte

1996-

hoogleraar Accountancy, Vrije Universiteit Amsterdam

1996-2002

partner, Deloitte

1990-

registeraccountant, Deloitte

ving, waarin bepaalde individuen makkelijker iets konden declameren. In de huidige tijd is er meer een sfeer van 'niet laten horen, maar laten zien'."

NIET ONDERHANDELBAAR

U maakt werkweken van zeventig uur of meer en bent veel van huis. Zegt u moeilijk nee?

"In mijn werk wil ik focus en diepgang houden en houd ik me vrij strak en makkelijk aan wat ik wel en niet wil doen. Ook wat betreft werk-privé trek ik heel duidelijke grenzen. Ik maak wel lange werkweken, maar in het weekend ben ik altijd thuis bij mijn gezin, dat is ononderhandelbaar. Zelfs als ik donderdag in de VS ben en ik moet er maandag alweer zijn, ga ik tussendoor naar huis. De vele werkuren worden mede veroorzaakt doordat ik in het buitenland alleen maar werk. Ik heb daar geen sociaal leven. Ik ben in New York nog nooit tijdens een werkweek naar een theater geweest. Musea? Ja, een paar, maar ook dat was tijdens privétrips met het gezin."

Zou u achteraf dingen anders doen?

Denkt even na: "...Nee, eigenlijk niet. Ik ben heel tevreden met hoe dingen zijn gelopen en heb het erg naar mijn zin. Geschiedenis en klassieke talen zijn het professioneel niet voor mij geworden, maar blijven een fascinerende hobby!" ←

THEMASESSIE ACCOUNTANTS DAG 2015

Tijdens de Accountantsdag van 26 november 2015 leidt Roger Dassen de themasessie Groei en innovatie: nationaal en wereldwijd. Naast Dassen zelf spreken daar ook VEB-directeur Paul Koster en socioloog Godfried Engbersen. Voor meer informatie zie www.accountantsdag.nl.