

'Je dwingt cultuurverandering niet af met financiële prikkels'

De cultuur veranderen in een organisatie is vijf tot tien jaar heel veel tijd en energie investeren. Antony Burgmans, oud-ceo van Unilever en gezaghebbend commissaris, over de doorstart die het accountantsberoep nu maakt. "Als dit pakket maatregelen niet effectief blijkt te zijn, bestaat de kans dat een groep ondernemingen zegt: en nu is het afgelopen."

» [Download dit artikel in pdf](#)

Interview

"Vroeger had je in het Brabantse van die grote gezinnen, met reeksen zonen. De eerste kreeg de boerderij, de tweede werd pastoor en de derde werd accountant. En de hele familie stond vervolgens bol van fierheid. Dat is veranderd. Het prestige van het vak is ernstig afgekald, de reputatie van onkreukbaarheid geschonden. Dat is jammer. Het vak verdient dat niet, want dit is een vak met een belangrijke maatschappelijke functie. Het is ook een vak dat prestige nodig heeft. Als we de accountant niet vertrouwen, hoe kan hij ons dan geruststellen over de financiële gezondheid van een onderneming?"

Defaitisme is Antony Burgmans vreemd ("Natuurlijk kan de accountant zijn rol terugpakken", zegt hij beslist), maar toch klinkt er in zijn diagnose van 'de toestand in de accountantswereld' enige spijt door. Spijt over wat verloren is gegaan. Hij heeft het zien gebeuren, zegt hij.

"Het is heel geleidelijk gegaan, in de loop van twintig, vijfentwintig jaar. Het proces van normvervaging en maatschappelijke verruwing heeft daar invloed op gehad, en ook het proces van commercialisering. De combinatie van die twee heeft de status van de accountant onderuit gehaald. Eerst zat daar een man die niets anders dan degelijkheid uitstraalde, die zijn trots haalde uit een boekencontrole die stond als een huis. Maar toen kwam daar het advieswerk bij en de controle kwam in een ander daglicht te staan: er ontstonden verschillen in de verdiensten die met die twee activiteiten konden worden behaald, en die verschillen werden op een gegeven moment fors. Als het dan zover komt dat de controlepraktijk alleen in stand wordt gehouden om ingang te hebben bij de onderneming voor adviesopdrachten - ja, dan schiet die zijn doel volledig voorbij."

Atoombom

Wat is het gevolg geweest?

"Ik denk dat de commercialisering heeft geleid tot een afnemende kwaliteit van de controle. Een goede accountant die constateert dat de onderneming zijn zaakjes niet op orde heeft, wringt zich niet in allerlei bochten om toch zijn handtekening onder de jaarrekening te kunnen zetten. Dat is wel gebeurd. Ik zeg niet dat het schering en inslag was, maar het is wel gebeurd en het is te veel gebeurd.

Het proces van normvervaging hebben we daarnaast teruggezien bij accountants die niet eerzaam hebben gehandeld. Onder die noemer schaar ik dan de schandalen die we hebben zien langskomen. Dit is natuurlijk een zeer ongelukkige combinatie: dat de controlekwaliteit afneemt, is al erg genoeg, maar als dan ook nog eens de indruk ontstaat dat we hier te maken hebben met niet-eerzame burgers..."

U signaleerde dit al eerder. Wat heeft u toen gedaan?

"Ik ben erover in debat gegaan, ik heb hierover mijn misnoegen uitgesproken. Geregeld heb ik hierover gesproken met de wereldwijde voorzitters van de grote accountantsorganisaties. Ik vond dat ook passen bij mijn functie als ceo van Unilever. Het is een merkwaardig misverstand dat een onderneming, en de ceo van een onderneming, gebaat zijn bij een soepele controle. Nee, ik ben gebaat bij een hele goede controle: goed accountantswerk is een belangrijke factor in risicobeheersing, het is een extra zekerheid. Ik kan mij nog herinneren dat ik als ceo van Unilever bij een partnerwissel met de wereldwijde baas van het accountantskantoor heb gesproken en heb gezegd: luister, ik wil een ontzettend stevige en flinke kerel hebben die in staat is weerwerk te bieden aan mijn cfo - want dat is toevallig ook een ontzettend stevige en flinke kerel. Ik wil iemand hebben die zijn eigen pad kiest."

Dat was dus niet vanzelfsprekend?

"Het gaat mij om de balans in de onderneming. Als ceo hecht je aan een *balance of opinions*: tegenover de interpretatie van de cijfers die de cfo geeft, moet de accountant zijn zienswijze stellen. Die zienswijze moet hij ook kunnen

verdedigen en niet zomaar opgeven. Overigens is dat ook mijn ervaring als commissaris: uiteraard vertrouw je de cfo volkomen, anders moet je hem niet aanstellen, maar in een gezonde onderneming moet hierover een gezonde dialoog kunnen worden gevoerd. Het gaat dan vaak over de vraag of een bijzondere post niet als een normale post moet worden geboekt.

Nee, het is zeker niet eenvoudig. Het is en blijft toch een gevoelig punt, als de lead partner in de auditcommissie zegt dat hij het niet eens is met de zienswijze van de cfo. In sommige bedrijven heeft dat zelfs min of meer het effect van een atoombom. Dan moet je van goede huize komen om je poot stijf te houden. Mijn indruk is toch dat de laatste twintig jaar dat onvoldoende heeft plaatsgevonden.”

Audit only-kantoren

Dat moet dus veranderen. Hoe?

“Het pakket maatregelen dat de werkgroep Toekomst Accountantsberoep vorig jaar heeft gepresenteerd, kwalificeer ik als een eerste stap in de goede richting. Is het voldoende? Net als veel anderen zeg ik dan: eerst zien en dan geloven. Het is dus van groot belang dat de implementatie goed verloopt.”

U schetste het mechanisme rond commercialisering en de samenwerking tussen advieswerk en controleopdrachten. Maken deze maatregelen dat mechanisme onklaar?

“Het moet nog blijken of deze maatregelen effectief zijn. Ik denk dat als dat niet het geval is, een totale scheiding van advieswerk en controlewerk de uiteindelijke consequentie zal zijn: audit only-kantoren. Misschien zal de politiek dat afdwingen. Maar eigenlijk moet je dat niet willen. De kans bestaat ook dat, als deze maatregelen niet effectief blijken te zijn, als het vak nog verder in diskrediet wordt gebracht, een groep ondernemingen op een gegeven moment zegt: en nu is het afgelopen, wij wensen uitsluitend nog te worden gecontroleerd door mensen die uitsluitend controleren. Dat zou ik een betere oplossing vinden dan ingrijpen door de politiek.”

Wat is er mis met politiek ingrijpen?

“Je wilt niet dat de politiek zich overal mee bemoeit, je wilt niet alles geregeld hebben, je wilt het liefst dat een samenleving zoiets zelf oplost. U bent journalist, u werkt voor accountants en op een gegeven moment zou iemand kunnen bedenken dat u daarom niet voor een dagblad zou mogen schrijven. Is dat wat we willen? U zegt toch liever: dat hou ik zelf gescheiden? Als we alles gaan zitten regelen, verstart en verstijft de hele samenleving. Ik denk dat daar de weerzin tegen regelgeving vandaan komt. Plus dat er vaak regels worden gemaakt die niet te handhaven zijn. Dan is dat geregeld uiteindelijk alleen symboolpolitiek.”

De term cultuuromslag valt vaak als het gaat om de veranderingen die noodzakelijk zijn in de accountancysector. Moeten niet eerst de financiële prikkels worden weggenomen die tot de huidige situatie hebben geleid?

“Ik denk niet dat dat de hoofdzaak is. Cultuurverandering is vele, vele malen belangrijker dan financiële prikkels. Vaak wordt er zo makkelijk over gedaan, ook in de politiek heeft men die neiging: zodra de financiële kant is afgedekt, zou het probleem zijn opgelost. Welnu, als dat het enige is, dan weet ik wel dat het absoluut niet gaat lukken. Het punt is alleen dat cultuurverandering heel moeilijk is. Het is niet een kwestie van even met je vingers knippen. Het is hard werken: vijf tot tien jaar heel hard werken, vijf tot tien jaar heel veel tijd en heel veel energie investeren. Dat is veel moeilijker dan even aan de financiële knoppen draaien. Maar er zijn genoeg voorbeelden van organisaties die onder goed leiderschap een fundamentele cultuurverandering hebben ondergaan. Het duurt lang, maar het kan zonder meer. Waarbij de *tone at the top* essentieel is: de aandacht aan de top voor dit proces mag niet verslappen.”

Externe commissarissen

Een externe raad van commissarissen zal bij accountantsorganisaties hierop toezicht gaan houden. Vindt u dat een goed idee? Onafhankelijk toezicht heeft in de financiële sector ook niet de crisis kunnen voorkomen?

“Toch vind ik dit zeker een goed idee. Het heeft namelijk geen enkele zin toezicht te houden op jezelf, en dat is het geval met een interne raad van commissarissen. Externe commissarissen zullen zelfs een louterende werking kunnen hebben op accountantsorganisaties, verwacht ik. Die organisaties hebben de laatste decennia het probleem gehad dat signalen uit de samenleving niet warden opgepakt. Men legde die naast zich neer en liet de trein gewoon doordenderen. Met externe commissarissen wordt dat fenomeen bestreden: het geluid uit de samenleving zal intern veel duidelijker hoorbaar zijn. Maar uiteraard is dit geen panacee. Dit kan ook niet de enige maatregel zijn. Het is echter een stap in de goede richting accountantskantoren te confronteren met de externe werkelijkheid, het verwachtingspatroon dat extern leeft en dat niet wordt waargemaakt door de organisatie.”

Zijn er voldoende commissarissen die deze rol kunnen vervullen?

“Ja, ik denk dat die mensen wel te vinden zijn. Professionele search-bureaus hebben zich hierop gestort. Via het eigen netwerk gebeurt het praktisch niet meer. Dat *old boys*-netwerk, waaraan zo vaak wordt gerefereerd, dat bestaat ook niet meer. Het is niet zo dat je elkaar niet meer kent, maar het opereert niet als een netwerk in die zin dat je elkaar de

hand boven het hoofd houdt en elkaar voortdurend de bal toespeelt. Dat is iets van veertig, vijftig jaar geleden. Bovendien worden commissarissen nu aangesteld via een nominatiecommissie, die een aanbeveling doet aan de totale raad van commissarissen. ‘Een vriendje erin duwen’ is niet meer aan de orde.”

Diversiteit

Toch klinkt nog het verwijt dat men te vaak uitkomt bij dezelfde categorie bestuurders en ex-bestuurders: mannelijk, ouder dan vijftig en met dezelfde achtergrond.

“In principe ben ik het daar helemaal mee eens en vind ik ook dat er meer dames en meer jonge mensen als commissaris zouden moeten worden aangesteld. De praktijk werpt echter obstakels op. Jongere mensen beschikken vaak niet over de benodigde tijd om een commissariaat goed te vervullen: ze werken vaak zestig, zeventig uur in een vaste baan en reizen de hele wereld rond. Daarnaast merk je dat zij als commissaris vaker de neiging hebben in concurrentie te treden met het management, dat veelal bestaat uit mensen van hun eigen leeftijd. En het management beconcurreren, dat is niet de rol van de commissaris.

Het is simpelweg een feit dat dames over het algemeen minder vaak kiezen voor een carrière in het bedrijfsleven. De aanvoer uit die hoek is dus matig. Dat probeer je te compenseren door in andere sectoren te werven. De politiek bijvoorbeeld, waar je mensen kunt vinden die een lange carrière achter de rug hebben waaraan bestuurlijke aspecten zaten. De wetenschap is een andere mogelijkheid. Je ziet ook dat de blik soms op het buitenland wordt gericht.

Het kan dus wel en het is ook goed dat raden van commissarissen een diversere samenstelling krijgen. Dat stelt overigens wel hogere eisen aan de voorzitter: het team moet zeer actief worden gemanaged, want mensen met een verschillende achtergrond werken in eerste instantie minder makkelijk samen. Het is aan de voorzitter dat team te smeden. Pas als dat is gelukt, kan van de voordelen van diversiteit worden geprofiteerd.”

Ook in het accountantsberoep is gebrek aan diversiteit veelbesproken. Is dat volgens u een obstakel voor de eerdergenoemde cultuuromslag?

“De veranderingsbereidheid is bij jonge mensen vaak iets hoger. Wat dat betreft vond ik het hoopgevend dat de voorstellen van vorige zomer zijn voorbereid door een groep jonge accountants. Bij de veranderingsprocessen in accountantsorganisaties zal ook blijken dat die groep de noodzaak van de maatregelen wel inziet. Maar in elke organisatie heb je een laag, die door Cor Boonstra ooit de lemen laag is genoemd. Die laag bestaat uit medewerkers die niet zijn geïnteresseerd in verandering, omdat daarmee voor hen geen winst is te behalen. Die mensen hebben allerlei ankers uitgegooid. Dát is echte uitdaging voor de leiders van accountantsorganisaties: hoe krijg je de organisatie mee? De wereld is veranderd, de organisatie moet zich aanpassen. Maar hoe verander je mensen die niet willen veranderen?”

CV

Antony Burgmans

Antony Burgmans (1947) werd geboren in Rotterdam. Hij studeerde bedrijfskunde aan Nyenrode, politieke wetenschappen in Stockholm en business administration aan de universiteit van Lancaster. In 1972 trad hij bij Unilever in dienst als marketing trainee. De twintig jaar daarop vervulde hij bij die onderneming diverse functies in marketing, sales en general management, onder meer in Londen, Hamburg en Jakarta. In 1999 werd Burgmans benoemd tot ceo van Unilever, een functie die hij acht jaar vervulde, tot zijn pensioen in 2007.

Momenteel is Burgmans voorzitter van de raad van commissarissen van Akzo Nobel en TNT Express, en voorzitter van de raad van toezicht van WWF Nederland en de Nationale Opera & Ballet. Daarnaast is hij nonexecutive director van BP en commissaris bij SHV en Jumbo Supermarkten. Sinds 1 januari 2015 is hij voorzitter van de Raad van Advies van de NBA. Deze raad volgt de ontwikkelingen rondom het accountantsberoep en adviseert het algemeen bestuur over zaken van strategisch, of anderszins zwaarwegend belang. Burgmans is een liefhebber van opera en klassieke en moderne schilderkunst en hij houdt van natuurfotografie en vliegvissen.

Geert Dekker is journalist.

GERELATEERD

MAGAZINE | 22 juni 2022

Op zoek naar de wortel

[Accountantsorganisaties willen leren van hun fouten. Dat kan onder andere met root cause analysis, een term die](#)



NIEUWS | 21 juni 2022

'Splitsing EY levert partners miljoenen op'

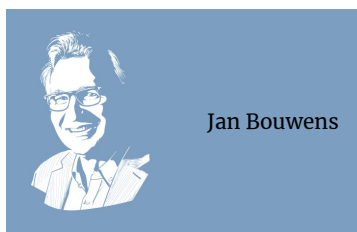
Het scheiden van de accountants- en adviespraktijken van EY zou de partners van die organisatie miljoenen kunnen opleveren. De consultancypraktijk zou naar de beurs... →



NIEUWS | 16 juni 2022

Pheijffer: 'Scheiding controle en advies is logische ontwikkeling'

De plannen van de internationale EY-organisatie om controle en advies te scheiden, passen in een al langer lopende discussie. Dat stelt hoogleraar Marcel Pheijffer... →

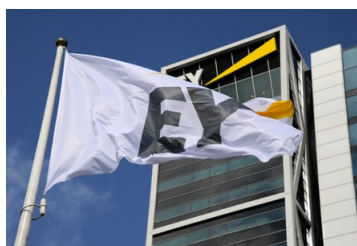


Jan Bouwens

DISCUSSIE | Column | 15 juni 2022

Opsplitsing EY als businessmodel

EY heeft aangekondigd advies te zullen scheiden van de controletaken. Jan Bouwens vraagt zich af of het voeren en verkopen van adviesactiviteiten onderdeel is van... →



NIEUWS | 27 mei 2022

'EY werkt aan wereldwijde splitsing audit- en adviesdiensten'

EY onderzoekt een mogelijke wereldwijde splitsing van de audit- en adviesdiensten, om belangenconflicten in de toekomst te voorkomen. Dat melden meerdere bronnen... →
