

THEMA: *ANDERS*

Tekst: Geert Dekker Beeld: Shutterstock



EN NU DE *Resultaten* NOG

Iedereen wil het en toch gebeurt het niet. Waarom hebben accountants het zo moeilijk met diversiteit? Aan de goede voornemens ligt het niet.



Deemoed alom. De frase die Deloitte in zijn laatste jaarverslag opnam is exemplarisch: “We weten dat we ons moeten verbeteren op het gebied van diversiteit. Ondanks onze inspanningen van de laatste jaren om onze processen diversiteitsproof te maken, hebben we op dit gebied nog geen bevredigende resultaten geboekt.”

Het geldt min of meer voor alle grote accountantskantoren. PwC-bestuurder Jolanda Lamse: “We hadden al verder willen zijn.” En Bert Ferwerda, bij KPMG verantwoordelijk voor Human Resources: “Nee, dit lukt niet zomaar.”

Het accountantsberoep is een monocultuur. Is dat een probleem? Lamse: “Als iedereen dezelfde manier van denken heeft, dezelfde voorkeuren, dezelfde blinde vlekken, ja, dan is dat een probleem. Namelijk voor de kwaliteit van de besluitvorming.” Ferwerda: “Het is een probleem als die cultuur barrières opwerpt voor talenten met een andere achtergrond. Wij willen namelijk de

beste mensen aantrekken, ongeacht hun geslacht, etniciteit, seksuele oriëntatie of andere kenmerken. Ten tweede: we bedienen een markt die cultureel breed en divers is. Klanten vragen van ons dat wij dat ook zijn.”

BASTION

Dat accountancy een sector met een monocultuur is blijkt uit de cijfers, om te beginnen die van beroepsorganisatie NBA. Het percentage vrouwen onder accountants is met 21 procent (eind 2016) lager dan in vergelijkbare beroepen. Van de leden van de NOB (belastingadviseurs) is 28 procent vrouw, in de advocatuur (Orde van Advocaten) is het 44 procent en in het notariaat (notarissen en kandidaat-notarissen gecombineerd) zelfs 47 procent. De trend is natuurlijk wel een stijgende: van de toenmalige NOvAA en NIVRA was in 2008 ongeveer veertien procent vrouw.

Met die cijfers in het achterhoofd doen de big four het wat betreft ‘genderratio’ op het eerste gezicht niet eens zo beroerd, met scores tussen de 33 procent (KPMG) en →

BETERE ACCOUNTANTS

Bij grote accountantskantoren stromen minder vrouwen dan mannen door naar hogere posities. Discriminatie? Vooroordelen? Of zijn vrouwen gewoon minder goede accountants?

Schrap die laatste mogelijkheid maar: het (beperkte) onderzoek naar het verband tussen geslacht en accountantskwaliteiten duidt er op dat vrouwen juist betere accountants zijn. Taiwanese en Chinese onderzoekers hebben die hypothese meerdere malen kwantitatief gestaafd. Op de America Accounting Association Annual Meeting van 2008 werd een onderzoek gepresenteerd naar de audits van honderden beursgenoteerde Taiwanese bedrijven, uitgesplitst naar het geslacht van de auditor. Bij vrouwelijke auditors hadden bedrijven lagere *discretionary accruals*, een instrument voor winststuring. Ook gaven vrouwelijke auditors vaker een verklaring af met *going concern issues*. Onlangs bleek uit een studie in het Open Journal of Accounting (april 2017) dat het gegeven dat vrouwen blijkbaar betere accountants zijn (ze ontdekken ook nog eens meer fouten en fraude in de jaarrekening) in China tot uiting komt in de fees. Het verband is zelfs lineair: hoe meer vrouwen het controleteam telt, hoe hoger de audit fee.

42 procent (PwC). Toch kraait niemand victorie bij die cijfers. Ten eerste omdat de kantoren natuurlijk meer medewerkers hebben dan alleen accountants. Ten tweede - en belangrijker - omdat uit de samenstelling van de cijfers blijkt dat hoger in de organisatie de verdeling tussen mannen en vrouwen ongelijker wordt. EY's junior staff bestaat voor 47 procent uit vrouwen, terwijl dat onder de partners veertien procent is. En dat is de hoogste score van de big four. Andere kantoren hebben veelal rond de 35 procent vrouwen onder junior staff en iets minder dan 25 procent onder de senior medewerkers. De stap naar director blijkt vervolgens de grote hobbel te zijn en onder partners blijft dan veelal een aandeel van zo'n elf procent aan vrouwen over. Onder bestuurders is het beeld overigens nog dramatischer. De raden van bestuur van de vier kantoren tellen samen zeventien personen, onder wie één vrouw: zes procent dus.

INCLUSIVITEIT

De man/vrouw-verdeling is het enige onderdeel van diversiteitsbeleid waarover duidelijke cijfers beschikbaar zijn. Alle grote kantoren geven aan zich ook te richten op diversiteit ten aanzien van etniciteit, geloofsovertuiging en seksuele oriëntatie, maar daarover worden - begrijpelijkerwijs - geen of nauwelijks statistieken bijhouden. Het beleid wordt veelal samengevat met het buzzwoord *inclusiviteit*. Lamse, momenteel dus de enige vrouwelijke bestuurder van een big four-kantoor: "Inclusiviteit betekent dat we streven naar een organisatie waarin iedereen

tot zijn recht komt. Waarin medewerkers worden beoordeeld op hun kwaliteiten en geen obstakels ervaren die hebben te maken met persoonlijke kenmerken."

De cijfers zijn niet het doel, zo meent ook Monique de Boer, HR-manager bij Deloitte. "Diversiteit is omgaan met de verschillende eigenschappen, de primaire psychologische eigenschappen van medewerkers. Goede teams verenigen alle mogelijke rollen in zich. Het gaat niet om een bepaald aantal mannen of vrouwen, het gaat om een goede vertegenwoordiging van de typisch mannelijke en vrouwelijke eigenschappen in een team. Want die zijn beiden belangrijk voor het resultaat. Of dat met overwegend mannen, overwegend vrouwen, of met een gelijke verdeling gebeurt, is van minder belang." Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld verschillende culturele achtergronden. De Boer: "Je wilt het denken in een team diverser maken."

VOOROORDELEN

Hoe dat voor elkaar te krijgen? De grote kantoren zijn zelf dus niet tevreden met wat ze op dit gebied presteren. Wat De Boer betreft staat bewustwording centraal. Daarom duurt het ook zo lang voordat er aansprekende resultaten worden geboekt, denkt ze. "Een dominante cultuur binnen een bedrijf brengt vooroordelen met zich mee. Als je als wittemannenbedrijf oordeelt met een wittemannenblik heeft dat gevolgen voor de aard van dat oordeel. Je moet dat willen en kunnen zien om je bedrijf te veranderen."

→

'WE WETEN DAT WE ONS MOETEN VERBETEREN OP HET GEBIED VAN DIVERSITEIT.'





'DE KUNST IS DICHT BIJ JEZELF TE BLIJVEN'

"Waar zie ik de uitdagingen, wat wil ik zelf, waar voel ik mij thuis? Ik heb geleerd dat alles mogelijk is als ik uitga van mijn eigen kracht, mijn eigen kwaliteiten."

Dat is het antwoord van Sofian Vuijk (1980), director audit bij Deloitte. De vraag was of hij naar aanleiding van zijn etnische achtergrond (moeder Marokkaans, vader Nederlands) obstakels heeft ervaren in zijn professionele carrière. Nee dus. "Dit beroep past bij mij en dit bedrijf past bij mij. Ja, mensen verschillen, dat is vanzelfsprekend. Ieder mens is uniek. Maar die verschillen moet je niet wegstoppen, je moet er juist oog voor hebben en dan kun je alleen maar veel van elkaar leren."

Vuijk studeerde accountancy aan de Haagse Hogeschool en de Universiteit van Amsterdam en begon toen bij Deloitte, in de (internationale) auditpraktijk. Daar werkt hij nu nog steeds. "Het is een prachtig vak. Ik wil graag partner worden." Of zijn etnische achtergrond daarbij nog een rol gaat spelen? "Dat is echt het punt niet. Bij alles wat je doet is het de kunst dichtbij jezelf te blijven. Dan blijkt vanzelf waar de mogelijkheden liggen."

'Anders' zijn is overigens in de internationale setting waarin Vuijk werkt eerder regel dan uitzondering. "Iedereen begrijpt intussen toch ook de toegevoegde waarde van diversiteit?", zegt hij. "Kijk maar eens naar de afstudeerrichtingen van mensen die we nu aannemen. Vroeger was dat allemaal economie en accountancy, nu kunnen dat ook wiskundigen en techneuten zijn, noem maar op. Andere manieren van kijken geven een team juist iets extra's en dat zoeken we ook nadrukkelijk op."

Deloitte geeft al een aantal jaren workshops onder de titel *Unconscious biasness*. "Daarin laten we zien hoe je kunt ontdekken of je vooroordelen laat meewegen in een oordeel, bijvoorbeeld over een kandidaat voor een partnerschap. Zijn de criteria daarvoor altijd honderd procent objectieverbaar? Natuurlijk niet. Daarin schuilt altijd een zekere subjectiviteit. Door een biastest te doen kom je die subjectiviteit op het spoor."

BRANDWEERMAN

Het mag zo zijn dat vele wegen naar Rome leiden, zegt Lamse (PwC), de ene weg is meestal wat zichtbaarder dan de andere. "Zo kun je op verschillende manieren een team leiden. De mannelijke aanpak is die van de brandweerman: hij ruikt uit om brandjes te blussen. De vrouwelijke aanpak is er een van brandpreventie: zij geeft voorlichting en installeert rookmelders. De brandweerman krijgt over het algemeen meer aandacht, maar beide methoden van werken zijn effectief. Wij willen een organisatie die zich daarvan bewust is."

Een soortgelijke doelstelling heeft KPMG met wat *two-way mentoring* wordt genoemd, specifiek gericht op

'UIT DE SAMENSTELLING VAN DE CIJFERS BLIJKT DAT HOGER IN DE ORGANISATIE DE VERDELING TUSSEN MANNEN EN VROUWEN ONGELIJKER WORDT.'

de doorstroming van vrouwen in de organisatie. Zo'n driehonderd koppels zijn gevormd van directors en partners met talentvolle vrouwen (niet in de eigen lijn), die gemiddeld eens per twee maanden met elkaar praten over hun ervaringen. "Ze mentoren elkaar op het gebied van organisatorische ontwikkeling", aldus Ferwerda. "In dat opzicht blijken ze van elkaar te kunnen leren. In ieder geval nemen de mensen die besluiten over doorstroming nu ook andersoortige beslissingen."

'ALS JE ALS WITTEMANNEN-
BEDRIJF OORDEELT MET EEN
WITTEMANNENBLIK HEEFT
DAT GEVOLGEN VOOR DE AARD
VAN DAT OORDEEL.'

Ook ten aanzien van culturele achtergronden is met bewustwording nog winst te boeken, vindt Ferwerda. "Zo is een werkgroep bezig al onze regelingen en arbeidsvoorwaarden te doorlopen, om te bepalen hoe cultureel bepaald die eigenlijk zijn. Verlof rond het overlijden van familieleden bijvoorbeeld: de gebruiken rondom de begrafenis verschillen per cultuur, daarmee moet je rekening houden. Ook deze aspecten bepalen of mensen zich thuis voelen in deze organisatie. Met het oog daarop wil je alle mogelijke obstakels uit de weg hebben geruimd." ←



ZINGEVING

Twee decennia werkte Daniëlle Berndsens (1974) voor KPMG; ze doorliep alle rangen en in 2011 werd ze partner. In 2015 vertrok ze om risk manager te worden in het Prinses Máxima Centrum.

"De overstap had te maken met zingeving", zegt ze. "Ik dacht na waarom ik eigenlijk het werk deed dat ik deed, wat ik het nut ervan vond, of het bij mij paste. En ik ontdekte dat ik het niet genoeg vond. Dan moet je de sprong wagen, vind ik. Je komt er niet achter waarvoor je uitgevonden bent als je nooit iets verandert."

Bij KPMG was ze altijd actief betrokken bij het onderwerp diversiteit en voor een deel ziet ze haar vertrek dan ook als een soort falen. Tegelijkertijd was het onvermijdelijk, denkt ze. "Zo bezig zijn met de vraag naar zingeving is wellicht typisch voor vrouwen. Ik vond in ieder geval te weinig weerklank bij mijn mannelijke collega's." Het kantoor bood wel mogelijkheden haar werk anders in te richten. "Maar op een gegeven moment beland je in een positie waarin mensen denken dat het nodig is jou er geregeld aan te herinneren dat 'dit ook nog een bedrijf is waar gewoon geld verdiend moet worden'. Op zo'n moment dringt het wel tot je door dat je niet op je plaats bent. Ik ben er van overtuigd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen juist vraagt om beide perspectieven: gezonde bedrijfsvoering én meerwaarde voor maatschappij, en dus klant."

Komt het dan nooit goed tussen vrouwen en de accountancybranche? "Het kan zeker goed komen. Maar dat kost veel tijd en belangrijker: dat vereist fundamentele verandering. Het beroep moet dan namelijk ook inhoudelijk veranderen. Maatregelen als quota, streefcijfers, flexibele werktijden, mentoring et cetera zijn allemaal prachtig. Maar als de inhoud van het vak niet verandert, blijft de kans groot dat vrouwen vroeger of later afhaken. Want die inhoud is nog altijd een zogezegd 'mannelijke' inhoud."

In dat opzicht ziet Berndsens overigens wel hoopvolle ontwikkelingen. "Bijvoorbeeld dat steeds vaker multidisciplinaire teams worden samengesteld. En dat de accountant steeds vaker op onderdelen specialisten moet inschakelen. Dat zijn elementen die niet een-twee-drie aansluiten op een haantjescultuur. Daarom bieden ze het accountantsberoep de kans een breder en diverser profiel op te bouwen. Wat mensen zal aantrekken met vaardigheden en eigenschappen die passen bij die diversiteit."