

FINANCIËLE CULTUURVERSCHILLEN EN ACCOUNTANTSCONTROLE

# Mediterraan

Zijn de perikelen rond Griekenland deels een uiting van een andere financiële cultuur in Zuid-Europa? Op welke cultuurverschillen stuiten accountants van internationaal opererende bedrijven en hoe gaan ze er mee om? “Een sterker bewustzijn van cultuurverschillen leidt tot betere controle.”

AUTEUR BERT BAKKER | BEELD MARJA BROUWER

**W**at zegt het als de overheden van Griekenland en Portugal de begrotingsafspraken die waren vastgelegd in het Stabiliteits- en Groeipact van 1997 amper serieus namen? Is dat een uiting van een andere financiële cultuur in Zuid-Europa? En zo ja, bestaat zo'n cultuur, waarin afspraken schijnbaar rekbare begrippen zijn, ook in het Zuid-Europese bedrijfsleven?

## CULTURELE DIMENSIES VOLGENS:

### Geert Hofstede

- 1 Power distance
- 2 Uncertainty avoidance
- 3 Individualism
- 4 Masculinity
- 5 Long-term orientation

### Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner

- 1 Universalism versus. particularism
- 2 Individualism versus collectivism (communitarianism)
- 3 Neutral versus emotional
- 4 Specific versus diffuse
- 5 Achievement versus ascription
- 6 Sequential versus synchronic
- 7 Internal versus external control

### Robert House e.a. (GLOBE)

- 1 Power distance
- 2 Uncertainty avoidance
- 3 Institutional collectivism
- 4 n-group collectivism
- 5 Gender egalitarianism
- 6 Assertiveness
- 7 Future orientation
- 8 Performance orientation
- 9 Humane orientation

Als dit issue speelt, dan worden accountants, voor zover ze werken voor internationaal opererende bedrijven, daarmee ongetwijfeld geconfronteerd. Wat merken zij van eventuele cultuurverschillen, en hoe gaan ze er mee om?

### CONCEPTUELER

“Dit is geen makkelijk thema”, zegt Edwin Schrijver, partner bij BDO en als International Liaison Partner verantwoordelijk voor de contacten met accountantskantoren in 120 landen aangesloten bij het BDO-netwerk. “Auditstandaarden, de ISA's, zijn in principe in heel Europa natuurlijk dezelfde. Maar er zijn subtiele verschillen tussen de werkwijze van accountants in Nederland en die in Zuid-Europa, en die hebben ook impact op onze controlepraktijk.” Schrijver formuleert voorzichtig: “In mijn ervaring zijn de scherpste en de professionaliteit die wij hier gewend zijn in de meeste Zuid-Europese landen minder vanzelfsprekend. Ik merk ook dat wij conceptueler denken dan in het zuiden, waar men meer op details is gefocust.”

### STRENG GESCREEND

Ted Verkade, partner bij Baker Tilly Berk en directeur vaktechniek, is - net als Schrijver - tevens verantwoordelijk voor het onderhouden van de contacten met de accountantskantoren die zijn aangesloten bij Baker Tilly's internationale netwerk, dat eveneens zo'n 120 landen bestrijkt. Zijn ervaringen met accountantskantoren in Zuid-Europa en hun klanten bevestigen niet het beeld van grote cultuurverschillen, zoals tussen de EMU-landen zichtbaar werd. Maar dat viel ook te

**EDWIN SCHRIJVER (BDO): 'DE SCHERPTE EN PROFESSIONALITEIT DIE WIJ HIER GEWEND ZIJN, IN DE MEESTE ZUID-EUROPESE LANDEN MINDER VANZELFSPREKEND ZIJN.'**

# klimaat

verwachten gezien de Achtste Richtlijn, een uniforme kwaliteitsnorm in de EU, die in 2005 werd geïntroduceerd.

Toch steekt Verkade zijn hand er niet voor in het vuur dat theorie en praktijk altijd en overal overeenkomen: “Wat mijn beeld wellicht beïnvloedt is dat wij, en ook de kantoren in ons netwerk, een strenge klantselectie toepassen. En kantoren die zich bij ons netwerk willen aansluiten worden ook streng gescreend en driejaarlijks geëvalueerd.”

Uit eigen waarneming weet hij dat die screening er niet voor niets is. “Een Zuid-Europese kandidaat voor het netwerk stuurde ons prachtige informatie. Later bleek er amper iets van te kloppen.”

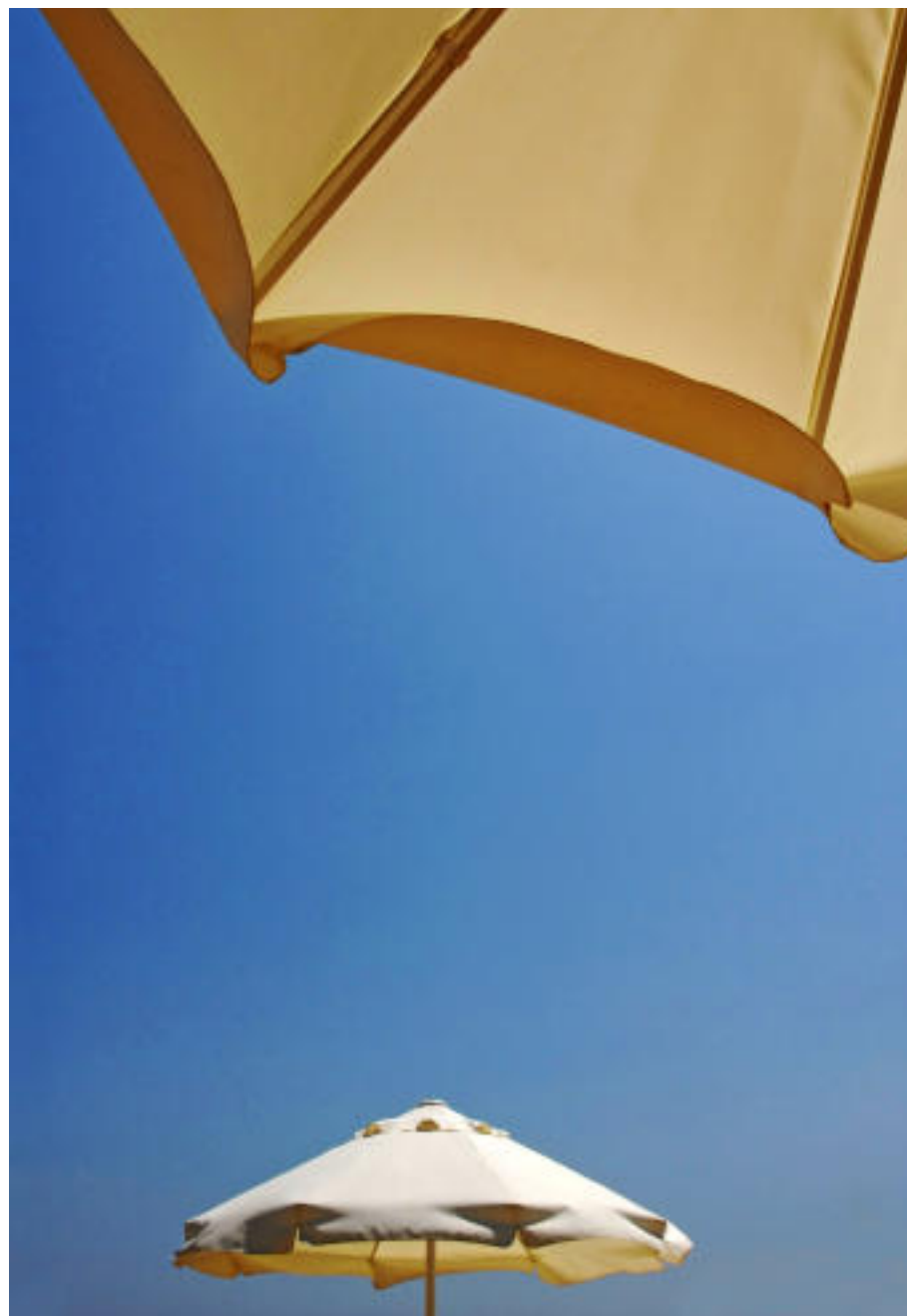
## ‘INTENTIE TOT AFSPRAAK’

Op het wat oppervlakkiger niveau van omgangsvormen zijn typische verschillen sowieso zichtbaar. In het werken met een Griekse relatie merkte Verkade bijvoorbeeld dat als je een afspraak maakt, je daar regelmatig aan moet herinneren. En werk dat hij uitzette, vereiste regelmatig monitoren: “Ik heb geleerd dat je een afspraak eerder moet opvatten als een intentie tot een afspraak; dus iets dat bevestigd moet worden. Daar moet je wel rekening mee houden.”

Verkade weet dat extra alertheid geboden is zodra hij buiten die ‘gescreende’ wereld komt. “Als wij de indruk krijgen dat bij een controleklant van een kantoor uit ons netwerk de standaarden toch erg ‘relaxed’ zijn, classificeren we dat als een verhoogd risico. En soms besluiten we een eigen team te sturen dat zonedig de accountants in dienst van onze netwerkpartner simpelweg mag overrulen.”

## ZELF OVERDOEN

BDO-partner Edwin Schrijver heeft vergelijkbare ervaringen. “Sinds een paar jaar heb je als groepsaccountant ongedeelde eindverantwoordelijkheid, dus ook voor de kwaliteit van werk dat wordt gedaan door kantoren uit je netwerk. De AFM ziet er ook scherp op toe. Soms heb je dus geen andere keus dan ter plaatse een heel team te vervangen of het werk zelf over te doen.” Maar die manier van werken is dus wel relatief nieuw. De laatste twintig jaar veranderde er veel. In de jaren tachtig werkte Schrijver nog voor een big four-kantoor en hij herinnert zich dat cijfers die collega’s uit Zuid-Europa aanleverden normaliter werden geaccepteerd: “Het lijkt me denkbaar dat die niet altijd volledig hebben voldaan aan de eisen die toen in Nederland werden



**TED VERKADE (BAKER TILLY): ‘ALS WIJ DE INDRIJK KRIJGEN DAT DE STANDAARDEN ERG ‘RELAXED’ ZIJN, CLASSIFICEREN WE DAT ALS EEN VERHOOGD RISICO.’**

## OLAF BIK (PWC): 'SOMS MOET JE ER ALS ACCOUNTANT VIA EEN OMWEG ACHTER ZIEN TE KOMEN HOE DE VORK IN DE STEEL ZIT.'

gesteld. Dat is nu echt anders. Bij de big four net zo goed als bij ons."

### DUITSE DETAILCONTROLES

Sprekend over verschillen in de financiële verantwoordingscultuur wijst Schrijver er overigens op dat dat niet alleen speelt tussen Noord- of Angelsaksisch Europa enerzijds en mediterrane Europa anderzijds, maar ook tussen bijvoorbeeld Nederland en Frankrijk of Neder-

land en Duitsland. Schrijver: "Wij denken hier al snel dat Franse en Italiaanse accountants waarschijnlijk wel *close* met directies zullen zijn. Het tegendeel is eerder waar. Een Franse *commissaire aux comptes* mag bijvoorbeeld aanvullend niet veel werk voor een klant doen." Een opvallende verschil met Duitse accountants noemt hij dat die sterk op detailcontrole zijn gericht. "Het vak ontwikkelde zich daar vanuit de verantwoording jegens de fiscus, en minder ten opzichte van aandeelhouders, zoals bij ons."

## ONDERZOEK CULTUURVERSCHILLEN

Onderzoek naar cross-culturele verschillen, zich manifesterend in wereldwijd opererende organisaties, is niet veel ouder dan veertig jaar. Het was de grote innovatie van de Nederlander **Geert Hofstede** om cultuurkenmerken onder te brengen in een overzichtelijk aantal dimensies waarop landen werden gescoord. Eind jaren zestig, toen hij voor IBM personeelszaken deed, ontwikkelde hij een databestand met gegevens uit vragenlijsten ingevuld door IBM-werknemers in veertig landen. Een interessante constatering was bijvoorbeeld dat er op de dimensie **Power distance** (de mate waarin omgang tussen mensen wordt bepaald door hiërarchische verschillen) een groot verschil bleek tussen Zuid-Europa en Nederland maar ook de Scandinavische landen.

In de jaren tachtig en negentig werkten onder meer **Fons Trompenaars** (wiens consultancypraktijk THT nu onderdeel is van KPMG) en **Robert House** op hun eigen wijze Hofstedes idee uit.

**Olof Bik (PwC)**, werkte in zijn promotieonderzoek vooral met de GLOBE-indeling van Robert J. House. Als tweede stelling bij zijn proefschrift poneert hij: "De professioneel kritische houding, de betrokkenheid van de eindverantwoordelijke accountant in het controleteam en het delen van kennis zijn enkele van de meer belangrijke gebieden van het gedrag van accountants die verschillen tussen culturen."

### KRACHTENSPEL

De observatie over Duitse detailcontroles sluit aan bij wat Olof Bik vaststelde in zijn eind vorig jaar verschenen proefschrift, maar dan vanuit een ander perspectief. In *The Behaviour of Assurance Professionals* stonden culturele aspecten in het internationale accountantswerk centraal. Bik, director Behavioral & Cultural Governance bij PwC, verwijst daarin naar onderzoek dat Robert House deed, in vervolg op eerdere studies zoals die van Hofstede in de jaren zestig, waarin House negen dimensies van cultuurverschillen onderkend: "Eén daarvan is de mate waarin mensen onzekerheid proberen te mijden- daarop scoort Duitsland heel hoog (*zie kader 'Onderzoek cultuurverschillen'*)."

Biks eigen onderzoek poogt, eveneens met een wereldwijde scope, de vinger te leggen op de - half onbewuste - verschillen in gedragsmechanismen. "Dit vak wordt uitgeoefend in het krachten spel van goed communiceren, samenwerken, omgaan met vertrouwelijkheid en ondanks alles ook de rug recht houden."

Dat vraagt om alertheid en Bik geeft als voorbeeld dat in Azië en Latijns-Amerika, maar waarschijnlijk ook nog in mediterrane Europa, men er stilzwijgend vanuit gaat dat contracten contextgevoelig zijn. "Als omstandigheden veranderen, zal men cultureel geneigd zijn een contracttekst anders uit te leggen. Een Nederlander of een Brit moeten zich dat wel realiseren."

### LOYALITEIT

En een ander voorbeeld uit het Latijns-Amerikaanse: "Loyaliteit jegens de mensen in je directe omgeving is een zeer belangrijke culturele waarde. Als een accountant in Brazilië moet kiezen tussen het directe belang van de klant, die hij goed kent, en een baas in een verland aan wie hij moet rapporteren, dan is hij cultureel geneigd te kiezen hij voor zijn lokale klant."

Ook moet een accountant er op verdacht zijn dat in hiërarchische en masculiene culturen een baas het over het algemeen als een zwakte ziet een ondergeschikte om advies te vragen."

Dergelijke waarden bestonden in Zuid-Europa ook, en wellicht bestaan ze nog. Bik: "Soms moet je als accountant via een omweg erachter zien te komen hoe de vork in de steel zit."



## AARD ECONOMIE

Maar er speelt meer. De voorzichtige woordkeus van Schrijver in de typering van de verschillen was niet zo zeer omdat hij vreest de Zuid-Europese *member-firms* uit zijn netwerk voor het hoofd te stoten, maar om uit te drukken dat de werkelijkheid complexer is dan het lijkt. Want is het verschil in professionaliteit waar hij over sprak, wel primair een kwestie van cultuur? Schrijver vermoedt dat ook verschillen in hoe de economieën van Noord- en Zuid-Europa in elkaar zitten van invloed zijn. “Van al het grensoverschrijdend controlewerk dat wij via ons netwerk doen voor bedrijven die zowel in Nederland als in Zuid-Europa actief zijn, is de moederonderneming in maar tien procent van de gevallen gevestigd in Zuid-Europa. In de andere gevallen gaat het om Nederlandse moederbedrijven met dochters in Zuid-Europa.”

Dit illustreert dat Zuid-Europa relatief weinig grote ondernemingen kent met activiteiten in heel Europa. In het zuiden zijn eigenlijk alleen Noord-Italië en het gebied rond Barcelona industrieel serieus ontwikkeld. Schrijver: ‘De grootste, vaak beursgenoteerde ondernemingen in Europa zijn nu eenmaal in het noorden geconcentreerd. Dat is wat je ook in het accountantsvak weerspiegeld ziet.’

## MULTINATIONALS VERSUS MKB

Baker Tilly Berk en BDO zijn beide accountantskantoren waar de internationale ‘portefeuille’ vooral gevuld is met cliënten uit het middelgrote bedrijfsleven. Bij de big four-kantoren ligt het accent nog meer op de echt grote multinationals. Het management van de Zuid-Europese dochters van multinationals is veelal universitair geschoold in de Angelsaksische of Noord-Europese wereld, of is daar door werkervaring mee vertrouwd.

Verkade: “In het mkb komen lokale gewoonten nog wel eens aan de oppervlakte. In de controlepraktijk van multinationals, die nog veel meer met die Amerikaans-Britse en Noord-Europese saus overgoten zijn, zal dat zeker minder het geval zijn.”

## FOUTE PREMISSIE

Dit effect zal zeer waarschijnlijk ook een rol spelen in de observaties van Marjo van Ool, corporate director internal audit bij AkzoNobel. Ze noemt zichzelf geen ervaringsdeskundige op het gebied van cultuurverschillen in het Europese bedrijfsleven, maar vertelt wel dat ze in de tijd dat ze werkte aan een project om Sarbanes-Oxley te implementeren, merkte dat Noord-Europeanen geneigd zijn te vooronderstellen dat het in Zuid-Europa niet zo nauw genomen wordt met de regels. Van Ool: “Dat bleek een foute premisse. Multinationals hanteren overal dezelfde regels en verwachten van al hun ondernemingen dezelfde discipline in het volgen van regels; ongeacht hun eigen culturele achtergrond.”

De vergelijking met landen in het eurosysteem gaat daarom volgens haar niet op. “Europese nationale over-



**MARJO VAN OOL (AKZONOBEL):  
'EUROPESE NATIONALE OVER-  
HEDEN HEBBEN ELK HUN EIGEN  
REGELS. IN DE CORPORATE WERELD  
IS DAT NIET MEER ZO.'**

heden hebben elk hun eigen regels. In de corporate wereld is dat niet meer zo.”

## CULTUURBLIND

Het patroon dat zich aftekent is dat er in Zuid-Europa een vorm van financieel-economische acculturatie gaande lijkt te zijn. Zuid-Europese multinationals, en dochterbedrijven van Noord-Europese multinationals hebben zich geconformeerd de regels van 's werelds krachtigste kapitaalmarkten. Wie betaalt, bepaalt. Middelgrote ondernemingen die internationaal actief zijn, volgen op korte afstand.

Toch lijkt Olof Bik er nog niet honderd procent van overtuigd dat het idee van verantwoording afleggen overal even diep in de haarvaten zit: “Als de internationale standardsetters, waaraan vele landen deelnemen, over vaktechnische onderwerpen vergadert, is de inbreng van afgevaardigden uit Azië of Zuid-Europa in de praktijk toch veelal klein. Angelsaksische en Noord-Europese landen zetten de toon. Dat typeert de situatie op dit moment het best.”

Ziet hij Zuid- en Noord-Europa wat betreft verslaglegging nog eens op dezelfde golflengte komen? Bik: “Ze zitten op dezelfde golflengte. In weinig vakgebieden is de standaardisatie van controlewerkzaamheden zo ver gevorderd als in de accountancy.” Maar hij voegt er aan toe: “Auditregels zijn cultuurblind. Maar je moet ze niet cultuurblind toepassen. Een sterker bewustzijn van cultuurverschillen leidt tot betere kwaliteit van het controlewerk.” □