

# KRASSE KNARREN

Als het in Nederland gaat over de historie van corporate governance, dan passeert de naam Jaap van Manen (75 jaar) zonder twijfel de revue. Ook als controlerend accountant timmerde hij voortvarend aan de weg. De rode draad in zijn leven is leren: "Als je niets meer kunt leren, dan moet je wat anders gaan doen." Een gesprek over de papelepel, comfortzones en kunstmatige complexiteit.

TEKST LUC QUADACKERS BEELD MICHEL TER WOLBEEK

## ‘Accountants zijn heel goed geworden in kunstmatige complexiteit’

**J**aap van Manen wordt in Amsterdam geboren en verhuist als hij twee jaar oud is met zijn ouders naar Laren. Hij houdt daar momenteel ook kantoor, op minder dan een kilometer afstand van het huis waar hij opgroeide. Vader Van Manen is vaak niet thuis. Hij werkt hard en reist veel, maar als hij wel thuis is gaat het gesprek vaak over zijn onderneming. "Het bedrijf verhuurde personenauto's, met name aan buitenlanders", aldus Van Manen. "Dat was toen nog vrij ongebruikelijk. Avis en Hertz waren zijn enige concurrenten. Tijdens mijn gehele middelbare schoolperiode hoorde ik gesprekken over personeelsaangelegenheden, verzekeringen, bankzaken en over hoe je met klanten omgaat. Je zit als jongen dan in feite al op een business school. Ik vond het heel fascinerend en ik ging tijdens mijn schoolvakanties vaak mee naar de Overtoom in Amsterdam om in het bedrijf te werken. Daar deed ik mijn eerste werkervaring op. Mijn vader was heel actief in een internationaal samenwerkingsverband van zelfstandige autoverhuurders. Je moest zorgen dat je verwijzingen kreeg van reisbureaus, hotels en andere autoverhuurbedrijven. Alles draaide om een goede dienstverlening en goed netwerk. Dat is mij met de papelepel ingegoten."

Het bedrijf groeit snel, maar helaas sterft vader Van Manen jong. Het bedrijf moet noodgedwongen worden verkocht. "Ik was achttien en had net eindexamen gedaan. Ik ben toen

in Brussel en Parijs als receptionist gaan werken in de autoverhuur, bij bedrijven die samenwerkten met mijn vaders bedrijf. Ik ging daar vooral naartoe om Frans te leren en ik vond het leuk om in de autoverhuur bezig te zijn. Ook daar heb ik weer ervaren hoe belangrijk dienstverlening is. De service van je bedrijf moet top zijn om te kunnen floreren. Ook in het accountantsvak had ik dienstverlening altijd hoog in het vaandel. Je moet veel mensen bij je klant kennen en daarmee een goede relatie opbouwen, op alle niveaus. Dat vond ik altijd ontzettend leuk en dat speelde voor mij een belangrijke rol in mijn beroepsuitoefening."

Na zijn verblijf in Frankrijk gaat Van Manen in militaire dienst, maar wordt daar al gauw afgekeurd vanwege een aandoening aan zijn rug. Hij begint dan in Groningen aan de studie economie.

"Het leuke is dat je op een heel andere manier economie studeert, als je van huis uit het ondernemen hebt meegeemaakt. Bij bedrijfseconomie, marketing en management weet je waar het over gaat en kunt het goed plaatsen in de realiteit. Ik vind het een enorm voorrecht dat die dimensie als het ware door de thuissituatie is toegevoegd aan mijn opleiding. Het heeft mij als accountant ook altijd enorm geholpen bij het begrijpen van ondernemers in familiebedrijven, die van huis uit ook een dergelijke business school hadden meegemaakt."





**‘Ook in het  
accountantsvak heb  
ik dienstverlening  
altijd hoog in het  
vaandel gehad.’**

## **CV**

Jaap van Manen was partner en bestuurder bij PwC en werd daarna partner bij Strategic Management Centre, waar hij als boardroom consultant nog volop actief is met het adviseren van ondernemingen over strategie en corporate governance.

Hij is tevens emeritus hoogleraar Ondernemingsbestuur aan de Rijksuniversiteit Groningen, waarmee hij nog steeds samenwerkt op het gebied van onderzoek naar corporate governance. Van Manen maakte deel uit van drie Monitoring Commissies Corporate Governance en vervulde tal van toezichtfuncties, onder andere bij De Nederlandsche Bank en de Algemene Rekenkamer.

## KRASSE KNARREN

*Hoe kwam de accountancy op je pad?*

“Alle belangrijke dingen die in mijn vaders bedrijf gebeurden, werden met de accountant besproken. Hij was de belangrijkste adviseur. Ook toen mijn moeder het bedrijf moest verkopen, speelde de accountant een belangrijke rol. Ik studeerde weliswaar economie, maar zag wel dat je als accountant meer te bieden zou hebben. Ik heb overigens ook overwogen om het bankwezen in te gaan, maar ik besloot om eerst een goede basis te leggen als accountant en daarna verder te kijken. Tijdens de accountancystudie werd ik echt gegrepen door het vak accountantscontrole. We discussieerden veel over maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat soort concepten. Dat vond ik enorm leuk. En ik voelde mij prettig als assistent-accountant bij Dijker en Doornbos, waar grote nadruk lag op het opleiden in de praktijk.”

### Deeltijd docent

Van Manen doet in december 1979 accountantsexamen. Begin 1983 wordt hij gevraagd om te solliciteren als deeltijd-docent accountantscontrole aan de universiteit Groningen. “Ik verzorgde toen al met veel plezier interne kantoortrainingen. Ik heb wel getwijfeld omdat een docentschap ook een lange-termijnkeuze voor de accountancy zou betekenen, maar aangezien ik in de praktijk ook veel interessante advies-trajecten mocht doen en mooie relaties met klanten aan het opbouwen was, was de keuze voor de accountancy best logisch. In januari 1985, op mijn 34ste, kon ik vennoot worden op ons kantoor in Rotterdam. Toen zijn mijn vrouw en ik verhuisd en bleef ik ook docent in Groningen, dus ik reisde iedere week op en neer.”

In Rotterdam wordt Van Manen lid, en later voorzitter, van de vaktechnische commissie. Vier jaar later wordt hij, ongepromoveerd, hoogleraar accountantscontrole in Groningen. Door enkele fusies gaat Dijker en Doornbos op in Coopers & Lybrand en wordt Van Manen voorzitter van de accountantstak in een, wat hij noemt, “nogal hectische periode”.

“Dat heb ik gedaan tot mijn 44ste. Toen ben ik gestopt als bestuurder. Ik was denk ik wat te beschouwend van aard voor de toenmalige cultuur. Ik kreeg daarna wel meer ruimte om initiatieven te ontplooiën. In de week na mijn aftreden besloot ik daarom om te gaan promoveren, naast mijn cliëntwerk en hoogleraarschap.”

### Corporate governance

Van Manen komt vaak in het Verenigd Koninkrijk en ziet dat daar de corporate governance-discussie nogal opspeelt. “Je had in Engeland net een paar grote schandalen gehad, zoals Maxwell en Barings. De discussie had vooral betrekking op de rol van de directors. Dat was zeer boeiend. Ik vond corporate governance altijd al een interessant onderwerp en



**‘Als je mensen ervan moet overtuigen dat iets wel eens nuttig zou kunnen zijn, dan kom je vaak helemaal niet toe aan wat je wilt doen.’**

voerde daar tijdens mijn studie al vaak gesprekken over met mijnheer Posthumus Meyjes, onze buurman thuis in Laren. Hij was een bekende aandeelhoudersactivist, die namens de Vereniging voor Effectenbezitters veel aandeelhoudersvergaderingen bezocht. Ik besloot op basis van die ervaringen om een proefschrift te schrijven over het commissarissen-toezicht.”

In januari 1999 promoveert Van Manen, vlak na de verschijning van het rapport van de Commissie Peters, het eerste rapport met aanbevelingen over corporate governance. “Er was toen veel gedoe rondom corporate governance. We zaten redelijk dicht tegen diverse crises aan, zoals de dotcomcrisis en de problemen bij Ahold. En ik was de enige accountant die in

## ‘Bij iedere golf van kritiek op accountants volgen aan het einde van de rit maatregelen die ervoor zorgen dat we nog meer accountants nodig hebben.’

Nederland was gepromoveerd op corporate governance. Accountancy en corporate governance gingen ook goed samen. Ik was inmiddels de accountant geworden van enkele grote ondernemingen en daar had ik natuurlijk te maken met de raad van commissarissen en de aandeelhoudersvergadering. Mijn kennis van corporate governance en ook het feit dat ik me daar zo af en toe publiekelijk over uitte, versterkten mijn mogelijkheden om een goede accountant te zijn.”

*Zag PwC die promotie vanaf het begin zitten?*

“Ik heb altijd alle steun gekregen van PwC, maar ik heb geen toestemming gevraagd voor het schrijven van een proefschrift. Ik ben dat gewoon gaan doen. Pas toen het bijna af was, heb ik verteld dat ik daarmee bezig was geweest. Ik heb altijd gedaan wat in mijn ogen goed was voor mezelf en voor de firma, maar ik heb nooit voor veel dingen toestemming gevraagd. Ik vroeg altijd liever om vergeving. Als je mensen ervan moet overtuigen dat iets wel eens nuttig zou kunnen zijn, dan kom je vaak helemaal niet toe aan wat je wilt doen. Ik heb voor mijn onderzoek ruim veertig voorzitters van de raden van commissarissen van de grootste ondernemingen geïnterviewd. Dat was nog nooit gebeurd. De commissarissen vonden het interessant om mee te werken en na mijn promotie was iedereen op kantoor daar natuurlijk ook blij mee. We hadden daar veel baat bij. En ikzelf uiteraard ook, nadat ik ben begonnen als boardroom consultant bij Strategic Management Centre.”

*Zoals wel meer krasse knarren ben je uitgeschreven als registeraccountant. Misschien aardig om uit te leggen wat daaraan ten grondslag ligt?*

“Eind 2015 heb ik me laten uitschrijven, voornamelijk vanuit een oogpunt van mijn mogelijke aansprakelijkheid als commissaris. Bij een aansprakelijkstelling is het namelijk gebruikelijk om in één moeite door ook een tuchtklacht in te dienen. Dat kost de klager bijna niets en het maakt je nog kwetsbaarder. Daarnaast creëert ingeschreven staan ook verwarring, want sommige betrokkenen die wat minder

van het onderwerp af weten vinden het best handig als de commissaris ook registeraccountant is, want ‘dan heeft er meteen ook een accountant naar gekeken’. Die verwarring wilde ik vermijden.”

*Je zat in meerdere monitoring commissies corporate governance, onder andere als voorzitter. Recent was je nog voorzitter van een werkgroep met betrekking tot de Verklaring omtrent risicobeheersing in de code.*

“Ja, ze hebben me eigenlijk uit de mottenballen gehaald voor dit belangrijke onderwerp. De commissie Tabaksblat gaf ooit al een indicatie over wat het bestuur zou moeten verklaren over risicomanagement, maar met die bepaling kon eigenlijk niemand goed uit de voeten. Vanuit de accountancyhoek is op een gegeven moment, op basis van Leids onderzoek, het advies gekomen om die verklaring goed te gaan regelen. De filosofie daarachter is dat als het management geen verantwoordelijkheid neemt voor het hele risicomanagementsysteem, dat de accountantscontrole dan heel lastig is. Onze werkgroep deed een voorstel om de code aan te passen en dat voorstel is nu ook verwerkt. De huidige monitoring commissie gaat nu kijken hoe het werkt en dan zullen we zien of het voldoet. Het hangt ervan af of men erin slaagt dit serieus te nemen.”

*Hoe zie jij dat?*

“Het is misschien aardig om een parallel met winstmanipulatie te noemen. Toen ik begon in de accountancy waren er nogal wat mogelijkheden om de resultaten te manipuleren, met als doel winstegalisatie, om zo de aandelenkoers te stabiliseren. Er is veel gedaan door verslaggevingsexperts om die mogelijkheden voor winstegalisatie terug te dringen, zodat ondernemingen sneller de vuile was moeten buitenhangen. Ik vergelijk de discussie over de Verklaring omtrent risicomanagement graag met die problematiek. Ondernemingsbesturen moeten gewoon vertellen wat hun problemen zijn. Dat is de veiligste manier, want dan kun je ook niet aansprakelijk worden gesteld. Accountants gaan hiervoor geen extra werk doen, maar problemen die zij constateren tijdens de controle moeten wel voldoende terug te vinden zijn in de Verklaring omtrent risicobeheersing. Hoe dat precies vorm gaat krijgen, is nog onduidelijk.”

*Krijgen we dus wellicht nog meer regels?*

“Dat raakt aan wat ik kunstmatige complexiteit noem. We worden allemaal geconfronteerd met complexiteit die we zelf hebben gecreëerd. We hebben ontzettend ingewikkelde verslaggevingsregels, we hebben boekwerken over hoe een accountantscontrole moet plaatsvinden en we hebben juridische, risico- en compliance-afdelingen. Dat is niet fout, maar het is wel een probleem. Bij iedere golf van kritiek op



## ‘Accountants staan nu vaak met het kookboek in de hand te koken en zoeken te weinig hun eigen receptuur.’

accountants volgen aan het einde van de rit maatregelen die ervoor zorgen dat we nog meer accountants nodig hebben. Dat is misschien commercieel interessant voor kantoren, maar het heeft zeker ook nadelen. Het betekent onder andere dat accountants het risico lopen om door de bomen het bos niet meer te zien. Je hebt accountants nodig die inzicht hebben in het verdienmodel van hun klanten, die een goede gesprekspartner kunnen zijn op het gebied van waardecreatie en die hun publieke taak hoogachten. Als je te veel accountants hebt die heel goed zijn in regeltjes, maar die daardoor het grote plaatje bij hun klanten niet meer zien, dan gaat dat ten koste van het gezag van de accountant. Ik heb me in mijn vaktechnische werk en activiteiten rondom corporate governance altijd afgevraagd: Kan het ook eenvoudiger? We zijn daar wetenschappelijk gezien nog niet uit. We weten eigenlijk niet hoe we het probleem van kunstmatige complexiteit daadwerkelijk kunnen bestrijden of oplossen. Een van de dingen die ons in de weg zitten, is dat kunstmatige complexiteit ook een verdienmodel is voor verschillende beroepen. Voor accountants denk ik dat het uitgangspunt extra te kunnen verdienen aan kunstmatige complexiteit ertoe leidt dat ze minder relevant worden. Ik heb dat echt zien gebeuren. Accountants zijn heel goed geworden in de kunstmatige complexiteit en steeds minder in het kijken hebben op wat er werkelijk aan de business gebeurt.”

### *Hoe kunnen we dit oplossen?*

“In plaats van het herzien van de controlestandaarden, is het waarschijnlijk vruchtbaarder om te kijken hoe accountants er het beste mee om kunnen gaan. Alles wat is geregeld, is namelijk zeker wel goed doordacht. Maar accountants staan nu vaak met het kookboek in de hand te koken en zoeken te weinig hun eigen receptuur. Ik denk dat we daarvoor moeten kijken naar de opleiding. Wat is de goede manier om een accountant op te leiden? Welke praktijkervaring moet je opdoen? Laat accountants die grote ondernemingen zullen gaan controleren, in de loop van de tijd bijvoorbeeld ook eens een paar kleine ondernemingen controleren, waar ze het gesprek met de ceo moeten voeren. Daar leren ze van. En wat ook beetje zoek raakt, is dat je als accountant naast academisch denkniveau uiteindelijk ook een behoorlijke kennis over de

economie moet hebben, over de werking van markten. Gelukkig wordt inmiddels wel al meer aandacht besteed aan de cultuur bij de cliënt.”

### *Waarvan heb je zelf het meest geleerd in jouw carrière?*

“Ik denk van het buiten mijn comfortzone treden. De eerste kantoorfusies waren bijzonder. We werkten internationaal met kleine spelers zonder groot marktaandeel en zonder de reputatie die wij als kantoor hadden. En de culturen van de fusiepartners waren ook zeer verschillend. Het heeft jaren geduurd voordat dat soepeler verliep. Dat haalt je echt wel uit je comfortzone. Volgens mij is dat gezond. Dat heb ik ook meegemaakt toen ik van Groningen naar Rotterdam verhuisde. Het overkomt je, maar het is wel nuttig. Je kunt niet terugvallen op je oude reflexen. Er doen zich allemaal nieuwe situaties voor, waar je moet gaan bedenken wat je bij die situatie doet. Mijn proefschrift lag ook buiten mijn comfortzone. Het was een gevecht met mezelf om daarvoor de concentratie op te brengen. Maar je vindt jezelf opnieuw uit. Dat is een onderdeel van het leven. Mijn vrouw is in 2020 gestorven, na een afschuwelijk ziekbed. Ik zou willen dat ze niet was gestorven, maar tegelijkertijd heeft het ook weer bijgedragen aan mijn eigen persoonlijke vorming. Je leert door dingen waarop je je niet kunt voorbereiden meer over het leven en over jezelf. Voor mij is leren een belangrijk aspect van buiten je comfortzone gaan. En werken is ook leren. Als je niets meer kunt leren, dan moet je wat anders gaan doen. Werken is een enorme trigger om nieuwe dingen te leren. En ik vind het ook fijn om anderen te laten leren. Ik ben accountant, bestuurder, hoogleraar en commissaris geweest en ik heb in veel commissies gezeten. Maar het leukste vind ik het zijn van procesbegeleider en het opleiden van mensen. Het coachen en adviseren, inspelen op de vragen waarmee mensen worstelen en zorgen dat ze antwoorden op hun vragen vinden. Dat heb ik eigenlijk in al mijn bezigheden steeds gedaan.”

### *Wil je de beroepsgroep nog iets meegeven?*

“Ik heb één heel grote zorg. Het accountantsberoep kan alleen adequaat bestaan binnen een rechtstaat die wordt gerespecteerd. Accountants moeten zich aan de wet houden en kunnen geen willekeurige aanwijzingen van de overheid accepteren. Het is noodzakelijk dat accountants in alle landen aanwezig zijn, maar het zou best kunnen dat dat steeds lastiger, of zelfs onmogelijk wordt. Dat probleem hebben we al in Rusland gezien en het wordt steeds groter. We lopen het risico dat door de veranderende wereldorde *global firms* niet meer op de huidige manier zijn te handhaven. Ik heb hier helaas ook geen oplossing voor. Maar misschien kunnen we ook hier weer leren buiten de comfortzone. Laten we het hopen.” ←