

WOMEN + MEN

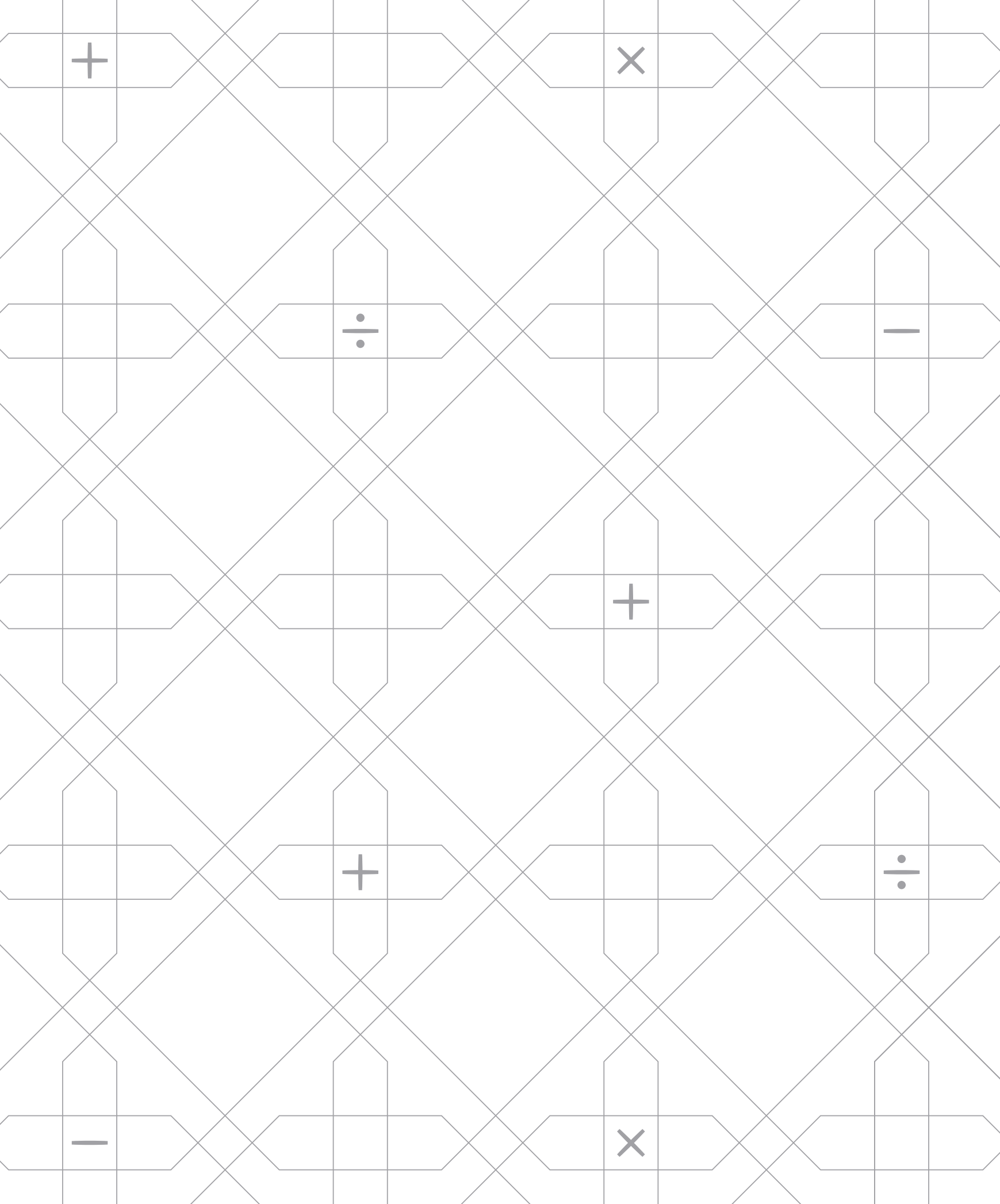
FINANCE AND
ACCOUNTANCY

RA'S
& AA'S
OVER CARRIÈRE
EN KEUZES



Accountants
in business

NBA



+

x

÷

-

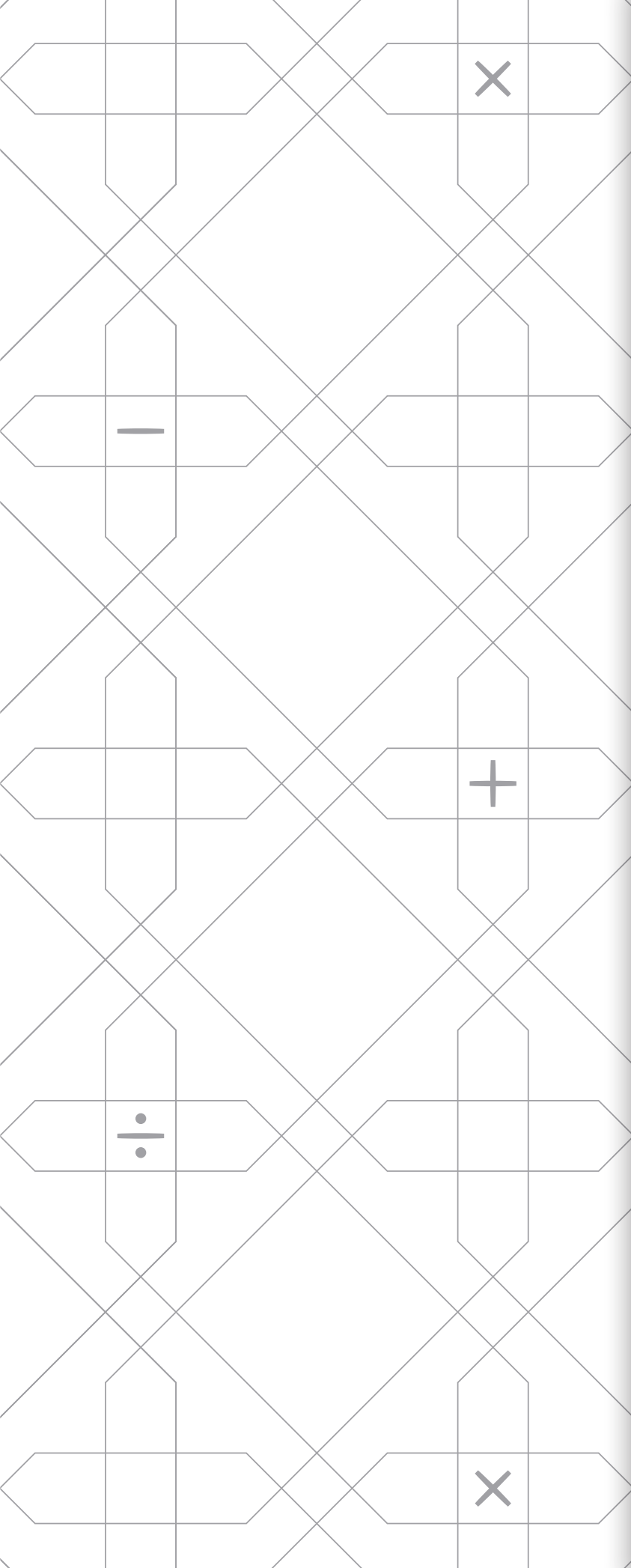
+

+

÷

-

x



Accountants
in business

NBA

De **ledengroep Accountants in business** van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.200 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie **‘We helpen je als RA/AA met je professionele leven’**.

Wij geven hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling zoals visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van De Financial en andere ledenbijeenkomsten, een breed aanbod van opleidingen, vaktijdschrift en branchen- en themagroepen.

Meer informatie op nba.nl/aib of mail naar aib@nba.nl

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen. Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

© NBA 2018.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Inhoudsopgave

5	VOORWOORD
6	LEONIE VAN KOPPEN <i>DIVERSITEIT IS VOOR MIJ GEEN MAN-VROUW VERHAAL</i>
10	JEANETTE VAN DIJK- BROUWER <i>IK BEN BESCHEIDENER GEWORDEN</i>
16	JEANINE VAN GESTEL <i>MOREEL HANDELEN MOET JE ONDERHOUDEN</i>
20	DEBORAH CHENG <i>IK PROBEER GEEN MAN TE ZIJN</i>
24	FACTSHEET
26	MARJAN HEEMSKERK <i>JE HAALT ALLEEN HET BESTE UIT JEZELF ALS JE JEZELF MAG ZIJN</i>
30	JOKE BAKKER-JANSEN <i>DIVERSITEIT BRENGT SPANNING MET ZICH MEE</i>
34	MARLIES DE VRIES <i>ALS JE DE VERSCHILLEN BENADRUKT, HOUD JE ZE IN STAND</i>
38	SANDRA ADDINK-BERENDSEN <i>VROUWEN AGENDEREN EERDER</i>
42	SIMONE HEIDEMA <i>IK GELOOF NIET IN TRADITIONELE HIËRARCHIE</i>
46	TANJA VAN DINTEREN <i>IK BEN GEEN VOORSTANDER VAN POSITIEVE DISCRIMINATIE</i>



WOMEN

Voorwoord

Als NBA ledengroep Accountants in business bieden wij u deze speciale uitgave aan, gerealiseerd ter gelegenheid van Internationale Vrouwendag 2018. Vrouwelijke financieel professionals zijn schaars in Nederland. Slechts 23% van de accountants in business in het register is vrouw, terwijl diversiteit in de maatschappij de norm is. Ruim driekwart van de bedrijven in het financiële werkveld probeert actief vrouwelijk talent te werven, blijkt uit recent onderzoek. Dit zorgt voor betere besluitvorming en prestaties van een organisatie: accountants in business leveren hier een belangrijke bijdrage aan.

De visie van de NBA focust op maatschappelijke relevantie, kwaliteit en innovatie. Dit visietraject vraagt om een dialoog met de achterban en het agenderen van relevante vragen. Wie zijn de mensen achter de cijfers? En als accountancy nog veelal een mannenwereld is, wat weten we van de vrouwelijke accountants in business? Hoe hebben vrouwelijke RA's en AA's carrière gemaakt en welke keuzes maken ze daarbij? In dit magazine treft u interviews aan met 10 vrouwelijke collega's die in financiële topfuncties werkzaam zijn. Wij hopen dat deze voorbeelden een inspiratiebron voor u zijn, ongeacht uw genderidentiteit.

Het ledengroepbestuur **NBA Accountants in business**



+



+



Diversiteit IS VOOR MIJ GEEN **MAN - VROUW** VERHAAL

HET DUURDE EVEN VOORDAT **LEONIE VAN KOPPEN RA** ONTDEKTE WAT VOOR ORGANISATIECULTUUR BIJ HAAR PASTE. 'TOEN IK BEGON MET WERKEN DACHT IK DAT IK BETER MET MANNEN KON SAMENWERKEN DAN MET VROUWEN. IN DE PRAKTIJK LOPEN DIE SCHEIDSLIJNEN NIET ZO SCHERP.'

'De voorliefde voor cijfers had ik als kind al. Mijn ouders hadden een boerderij. Ik herinner mij dat mijn vader mij soms de stukken voor de accountant liet zien. Dat vond ik reuze interessant. Ik hielp later ook wel eens met de boekhouding van de boerderij. Gewoon omdat ik het leuk vond. Na de middelbare school ben ik economie gaan studeren in Groningen. Zo'n achtergrond doet kennelijk wat met je. Drie van mijn schoolvriendinnen, eveneens afkomstig van een boerderij, kozen net als ik een economische studie. Tijdens mijn studie besloot ik voor de accountantskant te gaan.'

‘IK ZOCHT DIE
MANNELIJKE
CULTUUR OP’



BEVLOGEN

‘Van mijn eerste baan heb ik veel geleerd. Ik koos met opzet voor een Amerikaans accountantskantoor waar het draait om snelheid en hard werken. Ik zocht die mannelijke cultuur op. Dat jongens-onder-elkaar-gevoel sprak mij wel aan. In de praktijk bleek die sfeer toch niet zo bij mij te passen. Als controle assistent maakte ik deel uit van verschillende teams. Dat voortdurende schakelen tussen projecten die worden aangestuurd door mensen die hun eigen doel nastreven vond ik moeilijk. Er werd vanuit het werk gedacht, niet vanuit de mens. Toen mijn man een baan in Groot-Brittannië kreeg aangeboden, kwam dat mij eigenlijk wel goed uit. Ik vond zelf in Engeland ook een baan. Ik ging aan de slag als financial bij een bedrijf dat in

‘Flexibiliteit
is voor mij het
sleutelwoord’



Leonie van Koppen

is risicomanager bij Haven Amsterdam. Ze werkte hiervoor onder andere als controller bij de gemeente Amsterdam.

Ze begon haar carrière als assistent accountant bij Arthur Andersen.

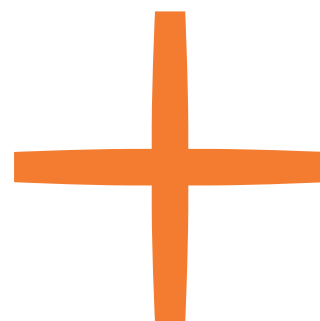


een overname zat. Het was een welkome afwisseling. Die eerste werkervaring bij het accountantskantoor heeft mij wel geleerd hoe belangrijk de cultuur in een bedrijf is. En welke cultuur bij mij past. Ik zoek professionaliteit maar wil ook dat het om meer gaat dan alleen geld. Dat trok mij aan in mijn werk als controller voor de gemeente Amsterdam maar ook om in mijn huidige werk als risicomanager bij het Havenbedrijf Amsterdam. Bij de gemeente werk je met collega's die bevlogen zijn over zaken als onderwijs of veiligheid in de openbare ruimte. Bij het Havenbedrijf gaat het ook over de impact die je als bedrijf hebt op de omgeving. Het gaat niet alleen over het maken van winst maar ook over het beperken van overlast en het leveren van toegevoegde waarde.' 'Ik ben nu op een punt in mijn carrière dat ik vrij goed weet wat ik wil. Ik wil mijzelf blijven ontwikkelen. Tegelijkertijd wil ik niet op mijn tenen hoeven staan. Mijn gezin brengt verplichtingen met zich mee. Daarom werk ik 32 uur verdeeld over vijf dagen. Zodoende eindigt mijn werkdag als alles mee zit iedere dag om drie uur. Het werk moet wel een uitdaging blijven. Ik begin niet aan iets wat ik al kan. Zo heb ik pas een grote stap gezet. Na een aantal jaren als businesscontroller te hebben gewerkt ben ik nu risicomanager. Risicomanagement staat als discipline binnen het Havenbedrijf nog in de kinderschoenen. Dat kun je er niet even bij doen. De manier waarop ik de functie invul, is een heel bewuste keuze. Ik had voor een postdoctorale opleiding kunnen gaan om kennis te vergaren. Dat vraagt om een investering in tijd die ten koste gaat van mijn gezin. Dan zit je iedere avond te studeren. Ik zoek vooral praktische oplossingen. Dat past ook het beste binnen mijn werkomgeving. Ik heb binnen mijn netwerk een coach gezocht die mij adviseert op dit terrein. Daarnaast zoek ik zelf naar baggage. Ik ga bijvoorbeeld naar bijeenkomsten en NBA-workshops. Flexibiliteit is voor mij het sleutelwoord.'

‘Een team met alleen mannen of alleen vrouwen werkt niet’

DOORBREKEN

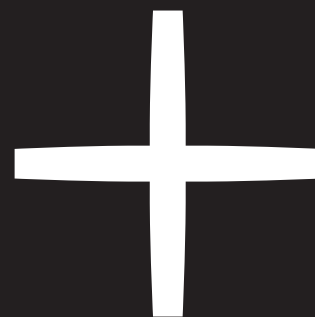
‘Bestaat er zoiets als vrouwelijk leiderschap? Toevallig was mijn vorige leidinggevende een vrouw. Wat ik goed aan haar stijl van leidinggeven vond was dat deze altijd gericht was op het ontwikkelen van mensen. Zonder dat ze daarbij uitging van haar eigen belang. Het was daardoor een heel prettige samenwerking. Toch houd ik er niet van eigenschappen toe te schrijven aan het feit dat je een man of vrouw bent. Je verantwoordelijkheid nemen. Een ander iets gunnen. Dat is gedrag waar ik op aanhaak. Diversiteit is voor mij geen man-vrouw verhaal. Het gaat veel meer om diversiteit in persoonlijkheden. Teams moeten zo gevarieerd mogelijk zijn. Zowel in leeftijd als in ervaring. Je wilt niet alleen maar haantjes maar ook mensen die dienstbaar zijn. Een team met alleen mannen of alleen vrouwen werkt niet. Als de samenstelling te eenvormig is vervallen mensen in stereotiep gedrag. Dat wil je juist doorbreken.’





Ik ben **BESCHIEDENER** geworden

HET IS EEN VALKUIL JE SUCCES ALS VROUW
AF TE METEN AAN TRADITIONELE MANNELIJKE
WAARDEN, VINDT **JEANETTE VAN DIJK-**
BROUWER RA. 'ZELF HEB IK MIJN CARRIÈRE
OOK LANGE TIJD ZO OPGEBOUWD. STEEDS
RECHT OP MIJN DOEL AF. TEGENWOORDIG
NEEM IK MEER TIJD VOOR DE CONTEXT.'



‘Toen ik van de universiteit kwam, was ik vol idealisme. Ik had economie gestudeerd in Maastricht. Mijn afstudeerscriptie ging over fraude in de afgelopen tweehonderd jaar.

te ik kennis met de controlepraktijk. Ik ben niet in de wieg gelegd voor het controleren van een post crediteuren. Ik vind het wel leuk om die post in detail door te pluizen op indicaties van inkoopfraude of onrechtmatige verrekeningen. Als de feiten niet overeen komen met wat iemand vertelt, veer ik overeind. Waar een accountant kijkt naar consistentie kijk ik naar inconsistentie. Ik heb het in dat opzicht makkelijker dan een controlerend accountant. Als ik word ingeschakeld is er al een vermoeden van fraude. Ik zou ook niet in de schoenen van een controlerend accountant willen staan.

‘Fraude is sexy’

Ik keek naar het gedrag van consumenten, banken en accountants en de wetgeving die na iedere fraudegolf volgde. Wat mij opviel was dat er een aantal vaste actoren zijn die over een langere periode steeds terugkeren. De geschiedenis herhaalt zich. Op dat moment - het was 2004 - werd er gewerkt aan een nieuwe Wet toezicht accountantsorganisaties. Omdat ik met mijn pas verworven wijsheden dacht de wereld wel even te kunnen veranderen trad ik in dienst bij de Autoriteit Financiële Markten. Achteraf gezien was ik er te naïef ingestapt. In die toen nog ambtelijke organisatie zat niemand op mij te wachten. Binnen vier maanden was ik weer weg.’

SCHOENEN

‘Mijn RA-titel komt niet voort uit een fascinatie voor het beroep. Integendeel. Mijn voorkeur heeft altijd bij fraudezaken gelegen. Fraude is sexy. Het is speuren. Je hebt met mensen te maken en belangen. Iedere zaak is anders. Daarbij vergeleken is het werk van een accountant heel erg ingekaderd. Al die herhaling. Toen ik bij KPMG als onderzoeker op de forensische afdeling ging werken, hoorde bij die functie een RA-titel. Tijdens de RA-opleiding maak-

Hij geeft een verklaring af terwijl hij maar een beperkt kijkje krijgt in de keuken van het bedrijf. Het is een Russische roulette. Ik ben niet negatief over het beroep. Het is gewoon geen eerlijk gevecht.’ ‘Als forensisch accountant leg je de feiten op tafel. Is een bedrijf benadeeld door handelingen of transacties van derden? Of zijn schuldeisers benadeeld door het handelen van een bestuurder? Dat wordt op dit moment vooral op juridische gronden vastgesteld, terwijl er eigenlijk een brug zou moeten zijn tussen de juridische en financiële kaders. Als er eenduidige financieel-juridische kaders zijn op basis waarvan je een financieel onderzoek uitvoert dan leiden gelijke onderzoeken tot gelijke resultaten. Nu zie je vaak dat twee financieel deskundigen op hetzelfde onderwerp elkaar de tent uitvechten. We figureren in een juridisch steekspel dat soms jaren duurt. Dat gehacketak is frustrerend. Het zou over de feiten moeten gaan. Onlangs is er een tuchtklacht tegen mij ingediend. Ook daar wil ik niet dat de feiten ondersneeuwen in het juridisch geweld. Dat is wel een uitdaging. Mannen kiezen vaak de aanval. Ik probeer het op een meer feminiene manier aan te pakken. Meer uit te leggen en de feiten voor zich laten spreken. Dat is ook mijn vak.’

**‘MANNELIJK
SUCCES WAS
MIJN ENIGE
VOORBEELD’**





Jeanette van Dijk-Brouwer is partner bij Hermes Advisory, een adviesbureau dat is gespecialiseerd in financiële (forensische) expertise ter ondersteuning bij juridische geschillen. Daarnaast is ze als docente onder andere verbonden aan de Grotius Academie en de Radboud Universiteit Nijmegen.

‘Mannen kiezen vaak de aanval’

STRIJD

‘Mannen worden gemotiveerd door resultaten. Ze zijn rationeel, recht op hun doel af, in hun aanpak. Wanneer je als vrouw succes nastreeft, leg je jezelf onwillekeurig langs diezelfde meetlat van mannelijke waarden. Daar heb ik mijzelf ook lange tijd aan geconformeerd. Terwijl vrouwen anders zijn dan mannen. Meer oog hebben voor andere belangen en alternatieven. Tegenwoordig neem ik meer tijd voor de context. Ik ben bescheidener, maar ook rustiger. Daar is wel een innerlijke strijd aan vooraf gegaan. Mannelijk succes was mijn enige voorbeeld. Ik kijk nu veel meer hoe ik de kennis en ervaring die ik heb opgebouwd als forensisch accountant kan gebruiken op een manier die mij past. Ik wil bijvoorbeeld een boek schrijven over de financiële criteria bij het beoordelen van bestuurdersaansprakelijkheid. Ik ben er achter dat je mensen intrinsiek moet motiveren. Ook de manier waarop ik les geef aan cursisten is veranderd. Vroeger stond ik te oreren. Nu zoek ik veel meer de discussie. Mijn bijdrage aan een betere wereld is een lange termijn doel geworden.’



WOMEN FINANCE AND ACCOUNTANCY



‘Moreel handelen moet je onderhouden’

Ethiek vormt het leidmotief in de carrière van **Jeanine van Gestel RA**. Het was haar drijfveer om accountant te worden maar ook om zich bestuurlijk in te zetten voor de NBA.

‘Interesse in ethiek vormde voor mij de reden om voor het accountantsberoep te kiezen. Toen ik nog op de HEAO zat, hoorde ik tijdens een voorlichtingsbijeenkomst voor de accountantsopleiding voor het eerst de rol van accountant uitgelegd als de vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer. Dat beeld sprak mij aan. Tijdens mijn opleiding werkte ik al als assistent-accountant. Op een gegeven moment werd ik teruggefloten door een klant die het niet nodig vond dat ik iets uitzocht. Dat de praktijk van accountant zo weerbarstig was, vond ik wel schokkend. ‘Wil ik daar wel deel van uitmaken?’, vroeg ik mij af. In de accountantsopleiding was begin jaren negentig weinig aandacht voor de men-



selijke component. Ik besloot naast mijn opleiding bedrijfskundige economie te gaan studeren. Je krijgt vakken als marktkunde en bedrijfspsychologie. Dat gaf mij een bredere blik. Je hebt als accountant niet genoeg aan alleen een stapel facturen. Het gaat er om hoe je mensen benadert, wat je ziet, wat de cultuur is. Dat leer je gedeeltelijk in de praktijk, maar het zijn ook competenties die bij je opleiding horen.’

TUNNELVISIE

‘Moreel handelen moet je onderhouden. Het is een kwestie van blijvend trainen op moreel gedrag. Daarom vind ik die Dilemma-app van de NBA ook heel goed. Dat zet je weer scherp op de dilemma’s. Ook het delen van vermoedens van fraude via de vertrouwenspersoon van de NBA helpt. Hij/zij kan je adviseren. Maar het gaat bij ethische zaken niet alleen om weten wat het goede is. Het is ook een kwestie van practice what you preach. Daarvoor is

toleren. Ik werkte toen als assistent accountant net in New York wat het extra lastig maakte want je kent de cultuur en de collega’s nog niet. Ik heb het toen met mijn mentor besproken die aangaf dat hij het verder zou oppakken. Ik gebruik dit voorbeeld ook in de cursus waarbij ik de deelnemers vraag wat zij zouden doen. Sommige deelnemers vinden dat als je je baas hebt ingelicht de kous af is. Dan ga je voorbij aan je eigen verantwoordelijkheid. Je mag meer verwachten van een accountant.’

NIEUWSGIERIG

‘Een open blik is niet alleen een vereiste om je eigen gedrag te beoordelen, maar het geeft ook ruimte aan diversiteit. In een team is een mix van eigenschappen nodig. Vrouwen zijn geen betere leiders. Wel vullen ze een leidinggevende rol anders in. Ze zijn meer gericht op het proces, hebben een grotere organisatiesensitiviteit. Dat helpt bij het leidinggeven. Ik zou zeggen: maak gebruik van die verschillen. Als een vrouw met een afwijkende mening komt, is dat een verrijking. Of daar het label man of vrouw aanhangt, is eigenlijk niet belangrijk. Het gaat mij om het herkennen van de kwaliteit in een ander. Nieuwsgierig zijn naar een andere mening. Dat is in meerdere opzichten een actueel thema. Blanke mannen worden steeds meer een minderheid. Je ziet het al op de universiteiten, waar de studentenpopulatie steeds meer een multiculturele achtergrond krijgt. Je openstellen voor andere inzichten wordt steeds meer een vereiste.’

‘NIEUWSGIERIG ZIJN NAAR EEN ANDERE MENING’

het belangrijk je gedrag te spiegelen aan anderen en je open te stellen voor ervaringen van vakgenoten. Voor mijn huidige vak als consultant is de ervaring die ik heb opgedaan als accountant heel waardevol. Acht jaar keek ik in die rol bij bedrijven in de keuken. Het vormde ook de drijfveer om mij voor de NBA in te zetten via de commissie Ethiek. Ik merk in de werksessies Omgaan met vermoedens van fraude dat de behoefte groot is om dilemma’s met elkaar te bespreken. De interactie brengt ze tot nieuwe inzichten. Soms leiden mensen aan een tunnelvisie. Ze vinden dat ze onder de gegeven omstandigheden maar op één manier konden handelen. In de discussie met andere deelnemers horen ze wat ze misschien nog meer hadden kunnen doen. Ik heb in mijn eigen accountantsverleden meegemaakt dat een leidinggevende aangaf dat ik moest stoppen met mijn onderzoek bij een klant. Volgens hem was alles afgerond terwijl ik nog zaken zag die ik wilde con-



‘VROUWEN ZIJN GEEN BETERE LEIDERS’

Jeanine van Gestel is als adviseur bij trainingsbureau Kriton betrokken bij het ontwikkelen en trainen van vaktechniek, vaardigheden en ethiek. Ze is tevens als docent verbonden aan de accountantsopleiding van de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze begeleidt als gespreksleider de werksessies Omgaan met vermoedens van fraude. Daarnaast is ze lid van de NBA subcommissie Ethiek.



‘IK PROBEER
GEEN MAN
TE ZIJN’



‘JE MOET NIET WEGBLIJVEN VAN JE VROUWELIJKHEID’



DIVERSITEIT LOOPT ALS EEN RODE DRAAD
DOOR HET LEVEN VAN **DEBORAH CHENG RA.**
‘IK BEN VROUW, ALLOCHTOON EN FINANCIAL.
DIE MIX BESCHOUW IK EERDER ALS EEN
VOORDEEL DAN EEN NADEEL. VARIETY IS
A SPICE OF LIFE, IS MIJN MOTTO.’

‘Ik heb tot mijn zestiende jaar in Suriname gewoond. Daar was ik met mijn Chinese achtergrond geen buitenbeentje. In de klas zaten leerlingen van allerlei etniciteiten bij elkaar. Diversiteit is voor mij dan ook iets vanzelfsprekends. Niet alleen in het geval van mensen maar ook waar het interesses betreft. Als beginnende accountant had ik uiteenlopende klanten, van Artis tot PTT Post. De afwisseling die je als accountant in je vak hebt sprak mij aan, maar het carrièreperspectief trok mij na een aantal jaren steeds minder. Je kunt doorgroeien tot partner en dat is het dan. Dat vond ik een saai vooruitzicht. Als accountant zie je heel snel wat er mis gaat in de bedrijfsvoering. Ik wilde graag dat inzicht in praktijk

brengen. Zelf aan het stuur draaien. Als cfo ben je veel meer een entrepreneur. Samen met je directieleden heb je een strategie, budget en resultaat vastgesteld. Doen we bepaalde investeringen wel of niet? We hebben bijvoorbeeld in Egypte een mogelijkheid om met een veelbelovende partner in zee te gaan. Is hij kredietwaardig? Hoeveel risico willen we nemen? Daarover spar je met je collega's. Het is een veel slagvaardigere dynamiek dan die waarin de accountant opereert. De beroepsgroep ligt steeds meer onder een vergrootglas en heeft heel weinig ruimte om te manoeuvreren. Ik merk het ook in mijn nevenfunctie als commissaris. De maatschappelijke opinie maakt dat je heel voorzichtig bent.’



‘DE BALANS BEWAREN TUSSEN WERK EN PRIVÉ IS EEN UITDAGING’

GEDREVEN

‘Wat zijn je doelen? En zijn die in overeenstemming met je competenties? Zolang dat met elkaar correspondeert, ben ik tevreden. Daarnaast zoek ik graag nieuwe uitdagingen. Als het werk een automatisme wordt, haak ik af. In mijn huidige baan hoef ik daar niet bang voor te zijn. Nadat ik begon als cfo bij YouMedical werd het bedrijf een aantal keren doorverkocht. Sinds vijf jaar zijn we voor een deel in handen van een private equity investeerder. Een PE-partij is altijd op zoek naar kansen. Ze willen het nog rendabeler maken. Dat zorgt voor een heel ambitieuze cultuur. Je bent bezig met een buy en build-strategie, maar er kan ook opeens een potentiële koper opduiken. Op zo’n moment moet er snel allerlei financiële informatie opgeleverd worden. Daarvoor moet alles wijken. Ik heb een hekel aan onverschilligheid. Mensen die onder alle omstandigheden om vijf uur naar huis willen. Ik omring mij graag met gedreven mensen die plezier hebben in hun werk. Dat zie je ook terug in hun arbeidsethos.’

‘De balans bewaren tussen werk en privé is een uitdaging. Ik heb een gezin met twee jonge kinderen dat veel tijd en energie vraagt. Mijn man heeft ook een drukke baan. Je kunt het alleen combineren als je je huishouden met net zoveel zorg organiseert als je werk. Het is een kwestie van keuzes maken. Als er op school een musical is dan ruim ik daar tijd voor in. Dat is best een uitdaging want je hebt snel het gevoel dat iedere keuze ten koste gaat van iets anders. Soms botst het ook.’

VROUWELIJKHEID

‘Vrouwen in topfuncties gedragen zich nog wel eens als een man in vrouwenkleren. Ik vind het juist een voordeel als je anders bent. Je moet niet wegblijven van je vrouwelijkheid. Vrouwen blijven dicht bij zichzelf in een leidinggevende rol. Mannen imiteren elkaar meer. Willen meer de hoogste aap op de rots zijn. Ze zijn niet minder empathisch maar ze maken het makkelijker ondergeschikt aan het doel wat ze willen bereiken. Als het bedrijf bij-

‘VARIETY IS A SPICE OF LIFE’

voorbeeld in een reorganisatie zit en er mensen ontslagen moeten worden, vind ik dat moeilijk. Hard zijn, is lastig maar ik kan het wel. Finance is een mannenwereld, maar ik probeer geen man te zijn. Ik heb bijvoorbeeld geen groot ego. Die bescheidenheid komt voort uit mijn Chinese achtergrond. In het begin van mijn carrière werd er wel tegen mij gezegd dat ik een grotere mond moest hebben. Dat vond ik onzin. Zo ben ik niet. Bescheidenheid is iets anders dan verlegenheid. Als ik iets niet in de haak vind, spreek ik mij wel uit. Juist omdat ik mij niet nadrukkelijk op de voorgrond plaats, maakt dat wel indruk. Ik zoek altijd naar draagvlak en harmonie, maar uiteindelijk draait het om het resultaat.’

Deborah Cheng is finance director bij Trimb Healthcare NL, een farmaceutisch bedrijf dat over-the-counter zelfzorgproducten ontwikkelt en verkoopt in Europa. Hiervoor was ze cfo bij YouMedical, een startup die in 2015 werd overgenomen door Trimb Healthcare.





VERHOUDING

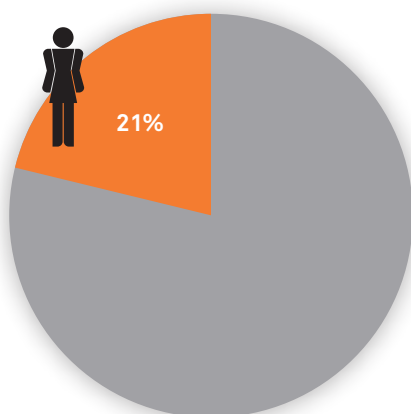
21.479
NBA-leden

De verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de NBA vertaalt zich in de volgende cijfers.



4.564

vrouwelijke NBA-leden

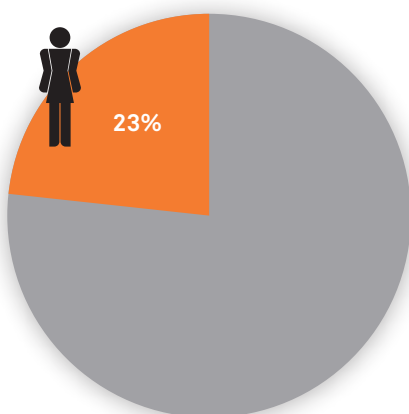


9.322

accountants in business

2.159

vrouwelijke accountants in business



VROUWEN IN DE TOP

Sinds 2008 publiceert 'Accountant' de Top 50 RA's en AA's in het bedrijfsleven. De volgende vrouwen drongen de afgelopen negen jaar tot die top door.

2016	42	Sietske Laan RA
	49	Carolina Wielinga RA
2015	4	Carin Gorter RA
	26	Tine van de Werken RA
	35	Carolina Wielinga RA
	38	Sietske Laan RA
2014	31	Tine van de Werken RA
	33	Sietske Laan RA
2013	35	Tine van de Werken RA
	42	Sietske Laan RA
	50	Petri Hofste RA
2012	26	Tine van de Werken RA
	33	Sietske Laan RA
2011	25	Tine van de Werken RA
	36	Sietske Laan RA
	54	Annette Mosman RA
2010	22	Tine van de Werken RA
	34	Sietske Laan RA
2009	24	Tine van de Werken RA
	33	Sietske Laan RA
2008	25	Sietske Laan RA

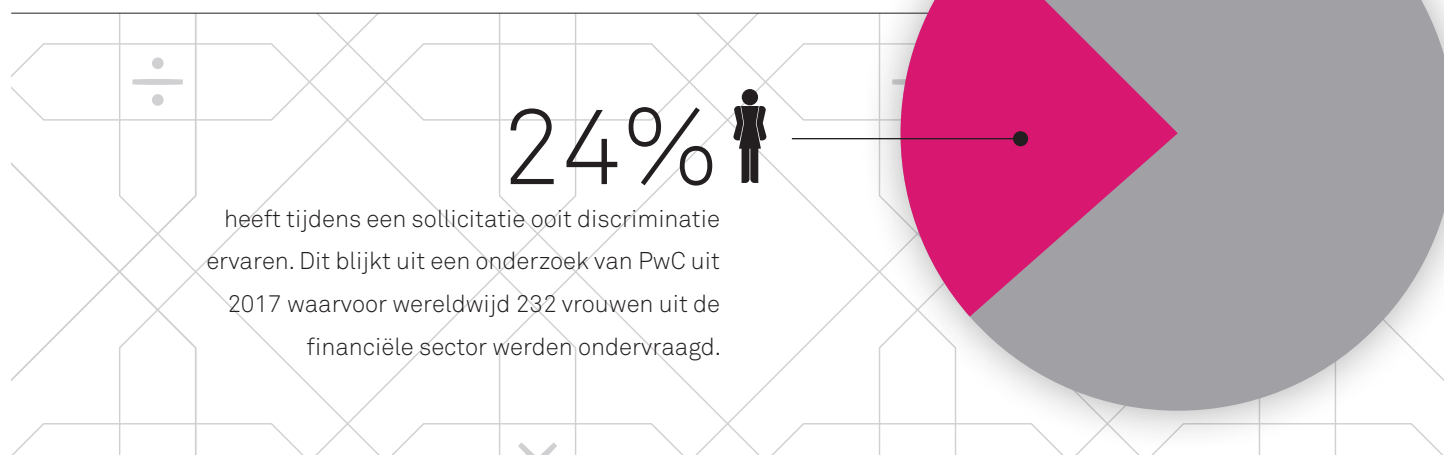
VOORROORDELEN



29%

van de vrouwen in de financiële sector gelooft dat ze minder snel worden aangenomen dan een man met dezelfde kwalificaties.

Bron: PwC 2017.





‘Je haalt alleen het
beste uit jezelf als je
jezelf mag zijn’



‘MILLENNIALS GAAN HET VERSCHIL MAKEN’

Accountants mogen wel wat meer out of the box denken, vindt **Marjan Heemskerk RA**. Ze brengt het zelf als bloggende financial in praktijk. ‘Het is juist leuk om dat gevestigde beeld van accountant te ontregelen.’

‘Accountancy is voor mij echt een praktijkvak. Pas toen ik als accountant aan de slag ging, merkte ik hoe leuk het was. Het zag er aanvankelijk niet naar uit dat ik accountant zou worden. Ik wilde wiskunde studeren aan de TU maar de werkelijkheid was anders dan ik mij had voorgesteld. Ik vond het vooral heel saai. Het eerste half jaar kreeg je iedere dag verzamelingenleer. Voor de spijtoptanten was er een beroepskeuzetraject. Voor mij bleek accountancy een geschikte keuze. In het derde jaar van de accountantsopleiding stapte ik over van een voltijds studie naar een deelvariant en ging ik werken bij een accountantskantoor. Het allerleukste vond ik de omgang met klanten. Wat is nu eigenlijk de klantvraag? Wat gebeurt er tussen de regels tijdens een bespreking? Ik heb veel gehad aan mijn mentor. Hij leerde mij an-

ders naar gesprekken te kijken. Jezelf omringen met mensen die verder zijn in hun vak, is iets wat ik nog steeds praktiseer. Je moet een mentor niet kiezen op de eerste klik. Het gaat er veel meer om: wat heeft hij voor eigenschappen die ik nog mis?’

COCON

‘Ik denk dat de traditionele manier van werken binnen de accountancy niet toekomstbestendig is. Vorig jaar begon ik als hobby op persoonlijke titel te bloggen over geldzaken. Dat vonden mijn collega’s prima. Om hetzelfde als kantoor te doen, vonden ze een brug te ver. Ik vind juist dat accountants zichzelf veel meer zichtbaar moeten maken. Ze houden hun kennis teveel voor zichzelf en opereren vanuit een veilige cocon. Als je blogs maakt met prakti-

sche tips lok je de klanten juist naar je toe. Het is een tweesnijdend zwaard. Je tilt je klanten naar een hoger niveau en je kan ze vervolgens helpen met betere adviezen. In eerste instantie deed ik het bloggen erbij maar naarmate ik meer succes kreeg met het bloggen verschoof mijn passie. Ik merkte dat ik mij veel meer kan onderscheiden als blogger dan als accountant. Bloggen over finance is redelijk uniek. Ik merk het aan de reacties die ik krijg. Ook van bedrijven. Verzekeraars en banken vragen mij om een blog te maken over een thema. Het is niet alleen heel leuk om te doen. Ik zag ook direct de ondernemerskansen. Met een dag bloggen per week haalde ik meer omzet binnen dan wat ik per maand aan salaris verdiende. Sinds september 2017 ben ik fulltime blogger. Best gek want ik heb nooit de ambitie gehad om ondernemer te worden. Mijn doel was altijd om partner te worden. Maar als ik ergens aan begin wil ik weten hoe ver ik kan komen. Ik heb hele ambitieuze doelen voor mijzelf. Over vijf jaar wil ik de nieuwe Annemarie van Gaal zijn.'

STILETTO'S

'Ik heb mij nooit veel aangetrokken van het verwachtingspatroon dat de klant heeft bij een accountant. Ik kleed mij graag vrouwelijk met een voorkeur voor rokjes en stiletto's. Voor mij is het heel eenvoudig. Je haalt alleen het beste uit jezelf als je jezelf mag zijn. Soms heb je wel eens een klant die denkt: wat komt dat meisje doen? Dat maakt mij alleen maar scherper. Ik ben altijd zakelijk en goed voorbereid. Eigenlijk zijn dat soort vooroordelen eerder grappig dan ver-

velend. Ik heb er wel lol in om met een rake opmerking het beeld te corrigeren wat iemand van mij heeft. Je moet mensen beoordelen op hun kwaliteiten. Mannen zijn resultaatgericht. Vrouwen meer op het proces gericht. In de accountancy komen beide kenmerken van pas. Ik heb geen voorkeur voor een van beide stijlen. Ik zit bijvoorbeeld in een netwerk van vrouwelijke bloggers. Soms verzandt een bijeenkomst in een oeverloze discussie over hoe we het beste kunnen communiceren via de app. Dan komen mijn

mannelijke trekjes naar boven. Kom op jongens, ga wat doen, denk ik dan.'

'Over het algemeen gaan accountantskantoren steeds beter om met diversiteit. Het idee dat alles moet wijken voor je carrière is al veel minder geworden. Ik sport bijvoorbeeld zes keer in de week. Daar is nooit een probleem van gemaakt op kantoor. Ik begon gewoon wat vroeger. In die mentaliteitsverandering spelen millennials een belangrijke rol. Die zoeken in een baan niet in de eerste plaats een hogere beloning maar vooral waardering en kwaliteit van leven. Het besef dat er meer is dan hard werken. De millennials gaan het verschil maken.'

**'IK VIND
JUIST DAT
ACCOUNTANTS
ZICHZELF
VEEL MEER
ZICHTBAAR
MOETEN
MAKEN'**

‘JE MOET MENSEN BEOORDELEN OP HUN KWALITEIT’

Marjan Heemskerk is professioneel blogger. Onder de naam The Happy Financial geeft ze lezingen en presentaties en blogt ze over geldzaken. Ze werkte hiervoor tien jaar als accountant.



99

**‘DIVERSITEIT
HEEFT NIET
ALLEEN
VOORDELEN’**

÷

+

‘DIVERSITEIT BRENGT SPANNING MET ZICH MEE’

SENSITIVITEIT IS EEN NIET TE ONDERSCHATTEN EIGENSCHAP VOOR EEN FINANCIAL, VINDT **JOKE BAKKER-JANSEN RA**. ‘WAT IS DE TOON WAAROP IEMAND JE VRAAG BE-ANTWOORDT? SPREEKT IEMAND DE WAARHEID? VROUWEN VOLGEN DAARIN EERDER HUN INTUÏTIE.’

‘Toen ik van de middelbare school kwam wist ik niet goed wat ik wilde. Ik had de havo gedaan en ging bij een bakkerij werken. Komend uit een traditioneel gezin leek dat een logische keuze, maar het strookte totaal niet met de onbedwingbare nieuwsgierigheid die ik ook had. Het gekke is dat ik niet wist dat ik goed kon leren. Ik verloor snel mijn concentratie. Hield het nergens lang vol. In de avonden had ik een studie doktersassistentie gevolgd waardoor ik als uitzendkracht in de zorg aan de slag kon. De omslag kwam toen ik deelcertificaten ging halen voor exacte vakken op vwo-niveau. Oorspronkelijk was het plan om daarna een medische opleiding te gaan volgen, maar toen ik die deelcertificaten had gehaald voelde het alsof een wereld voor mij openging. De zorg vond ik op dat moment te beperkt.

In plaats daarvan werd het Economie. Ik ben tijdens mijn studie blijven werken. Eerst als doktersassistente, later ook in administratieve banen. Dat gaf een hele brede basis.’

‘Tijdens de stage in het laatste jaar van mijn studie zag ik wat het werk van accountant in de praktijk inhield. De complexiteit en de afwisseling sprak mij aan. Voor ik ging solliciteren ben ik eerst gaan kijken bij verschillende accountantskantoren. Op wat voor klanten richten ze zich? Wat voor mensen werken er? Hoe is de sfeer? Het ene kantoor heeft meer bravoure dan het andere. Ik heb uiteindelijk maar één sollicitatiebrief geschreven naar Coopers & Lybrand. De sfeer was er dynamisch maar ook no nonsens. Niet elitair maar open. Ik heb er dertien jaar gewerkt.’





Joke Bakker-Jansen

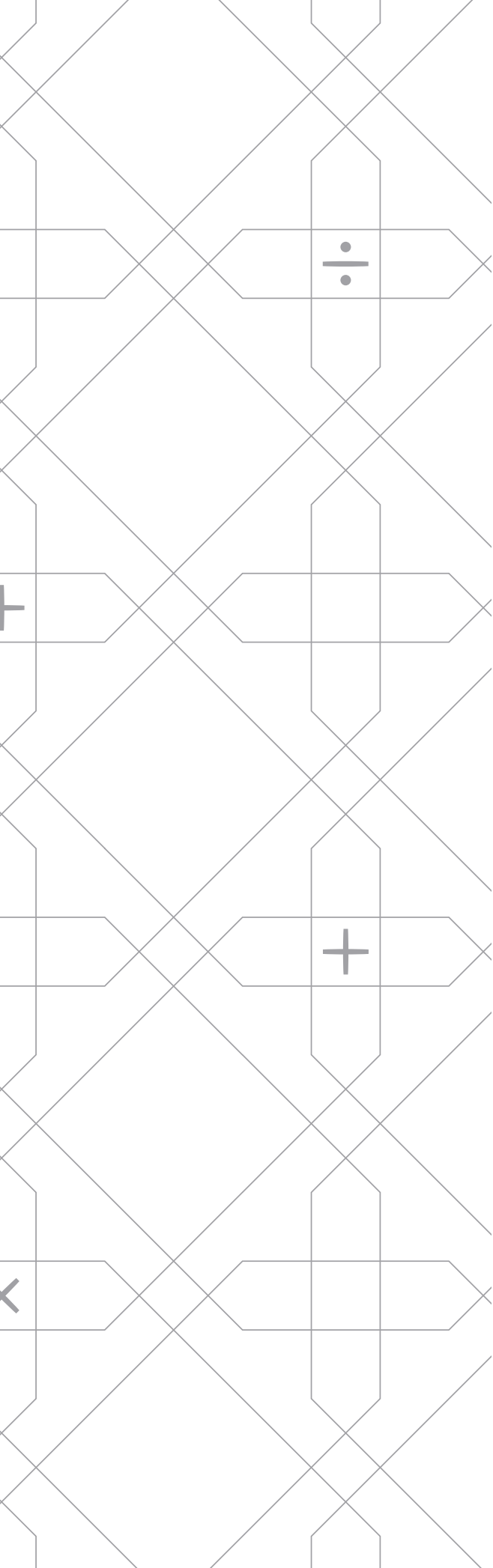
is managing director van BlueWeaver. Ze werkte hiervoor onder meer als CFO bij De Goudse verzekeringen en managing director bij Accenture Management Consulting. Ze startte haar carrière bij Coopers & Lybrand.

D

‘DE VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN ZIJN IN AZIË KLEINER’

WENS

‘Als ik goed in mijn vel zit, ben ik heel energiek. Ik heb altijd 60 tot 80 uur in de week gewerkt. Als het leuk is voelt het niet als werken. Bij Coopers & Lybrand kreeg ik de kans om in Hong Kong te werken. Dat was een grote wens van mij. Onverwacht werd ik zwanger vlak voor we zouden vertrekken. Heel even was ik bang dat die baan aan mijn neus voorbij zou gaan omdat ik de verhuizing wilde uitstellen tot na de bevalling. Gelukkig vond niemand dat een probleem. Ik pakte in Hong Kong de draad gewoon weer op. Werkweken van zestig uur waren geen probleem. De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn in Azië kleiner. Het is vanzelfsprekend dat ze beiden deelnemen aan het arbeidsproces. En het is normaal dat je als vrouw carrière maakt. Als expat heb je het in Hong Kong beter voor elkaar dan in Nederland. Ik had een huishoudster die bij ons inwoonde. Die kookte en zorgde voor regelmaat. Daardoor lukte het uitstekend om het moederschap met mijn professionele leven te combineren. Terugkomen naar Nederland viel na vier jaar Azië niet mee. Je moet wennen aan een kantoor zonder de internationale focus. Alles gaat in Nederland trager en ik had geen huishoudster meer.’



'Ik volg vaak mijn intuïtie. Dat is een heel belangrijk gereedschap in dit vak. Je moet aanvoelen en herkennen wanneer iets interessant is. Wanneer ik een due diligence onderzoek uitvoer wil ik snel een beeld hebben. Je moet op basis van een toelichtend gesprek

‘IK VOLG VAAK MIJN INTUÏTIE’

een sigarendoos analyse kunnen maken. Als dat niet kan houdt iemand informatie achter. Het is niet zo dat mannen geen intuïtie hebben, maar vrouwen maken er wel meer gebruik van, denk ik. Een ander verschil is dat vrouwen heel erg van de inhoud zijn. Ik ben als vrouw geneigd om snel een grens te trekken als ik zie dat iets niet klopt. Dat brengt risico's met zich mee. Als je te direct bent, de zaken te snel transparant maakt, reageren veel mannen antagonistisch. Je moet het doseren. Pick your battles. Maar ik maak van mijn hart geen moordkuil. Uiteindelijk moet je wel eerlijk voor jouw visie durven uitkomen. Ik ben er voor de organisatie.'

VLOEKEN

'Het is misschien vloeken in de kerk maar diversiteit heeft niet alleen voordelen. Ik heb een vrouwelijke leidinggevende gehad. Daar had ik een klik mee omdat ze qua visie en inhoud bij mij paste. Echte diversiteit brengt ook spanning met zich mee omdat je in een team samenwerkt terwijl je misschien niet automatisch op dezelfde golflengte zit. Die frictie moet je omarmen. De verschillen moet je niet uitleggen als een aanval op jouw persoon maar als een ander perspectief. Dan is diversiteit ook niet meer bedreigend maar verrijkend.'

‘ALS JE DE VERSCHILLEN BENADRUKT, HOUD JE ZE IN STAND’

HET WERKEN BINNEN EEN ACCOUNTANTSORGANISATIE
PASTE AANVANKELIJK NAADLOOS BIJ DE AMBITIE VAN
MARLIES DE VRIES RA. TOCH VERRUILENDE ZE HET VAK
NA VEERTIEN JAAR VOOR EEN WETENSCHAPPELIJKE
CARRIÈRE. ‘HARD WERKEN IS PRIMA MAAR ALLEEN
ALS IK MIJZELF KAN ZIJN.’



‘Toen ik op de middelbare school nadacht over een studiekeuze twijfelde ik tussen Economie en Recht. Ik vond ze allebei interessant. Aan Recht kleefde toen het imago dat het een studie was voor mensen die nog niet wisten wat ze wilden. Dat viel voor mij daarom af. In het vak Accountancy kwamen beide vakken terug. Ik koos voor de combinatie werken en studeren op Nyenrode. Op dat moment wilde ik gewoon graag aan de slag. Van jongs af aan heb ik een route in mijn hoofd. Ik wil impact hebben. Dat heb ik wel van huis uit meegekregen. Je moet de kansen grijpen die zich voordoen. Het is niet vanzelfsprekend dat je de mogelijkheid krijgt om de hoogste trede van de ladder te bereiken. Mijn ouders hadden die kansen niet. Een deeltijdstudie was een prima keuze. Je begint direct vier dagen op een accountantskantoor en op vrijdag kan je ervaringen uitwisselen met mede studenten. Achteraf denk ik: fulltime student zijn, was misschien ook wel leuk geweest.’

‘OF EEN PERSOON MIJ AARDIG VINDT, IS NIET VAN BELANG VOOR MIJN CARRIÈREPERSPECTIEF’

DUWTJE

‘Het werken in een accountantskantoor wordt gekenmerkt door een competitieve cultuur. Om succesvol te zijn moet je je aanpassen aan je omgeving. Er wordt niet alleen hard gewerkt, maar het is ook zaak de eigen prestaties zoveel mogelijk onder de aandacht te brengen. Die personal branding ging bij mij ten koste van andere zaken, zoals het coachen van collega's. In 2009 volgde ik een cursus vrouwelijk leiderschap. Die cursus leerde je hoe het krachtenspel in een organisatie werkt en hoe je daar als vrouw mee om kan gaan. Hij was bedoeld om te voorkomen dat toptalent de organisatie verlaat. In mijn beleving leerde de cursus je vooral hoe je je als een vent moet gedragen. Draag je haar strak als je autoriteit wil uitstralen. Begin over je werk als je chef vraagt hoe het met je gaat. Ik heb een jaar alle lessen uit de cursus in

‘OM SUCCESVOL TE ZIJN MOET JE JE AANPASSEN AAN JE OMGEVING’

Marlies de Vries is als assistent professor Internal Control en promovendus verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Ze is daarnaast lid van het Nyenrode Corporate Governance Institute.a





praktijk gebracht en kreeg voor het eerst ‘uitmuntend’ als beoordeling. Toch knaagde er iets. Ik raakte mijzelf kwijt in een rol die niet bij mij paste. Zo wil ik niet succesvol worden, was het enige wat ik dacht. Ik wil het op mijn eigen manier doen. Het is nog best een lastige beslissing om uit het vak als accountant te stappen. Mijn vader gaf mij het laatste duwtje. Die zei: doe het gewoon. In mijn huidige werk hou ik mij bezig met de invloed van cultuur en gedrag binnen organisaties. Daarnaast ben ik als kerngroepvoorzitter verantwoordelijk voor dit vak binnen de accountants- en controllersopleiding. Aan welke bagage hebben RA's binnen en buiten het accountantsberoep over vijf jaar behoefte? Het doen van onderzoek is echt heel anders dan het praktijkvak wat ik hiervoor had. Het is veel minder planbaar. Ik werk nu harder en meer dan voorheen, maar door de aard van het werk laat het zich veel beter met mijn privéleven combineren. Onderzoek doen is iets van jezelf. Ik merk dat ik in nieuwe internationale netwerken meer mijzelf kan zijn. Je bent niet meer bezig met een agenda. Of een persoon mij aardig vindt, is niet van belang voor mijn carrièreperspectief. Financieel is het anders dan vroeger. Je inkomen stagneert. Bonussen zijn er niet meer bij. Ik dacht dat ik het erg zou vinden, maar dat is dus niet zo.’

‘HET GAAT MIJ NIET OM VROUWELIJK LEIDERSCHAP. EERDER AUTHENTIEK LEIDERSCHAP’

EGO'S

‘De maatschappij bevindt zich in een transitie. Het streven naar winst als hoogste doel maakt plaats voor een paradigma dat gericht is op mens en omgeving. Kijk naar ontwikkelingen als integrated reporting en sustainable businessmodellen. Dergelijke organisaties zijn gebaat bij dienend leiderschap. Niet bij een leiderschap dat wordt gedomineerd door ego's en macht. Hoe haal je het beste uit mensen? Het gaat mij niet om vrouwelijk leiderschap. Eerder authentiek leiderschap. Daar heb je mannen en vrouwen voor nodig. De NBA kan daar met trainingen wel een rol in spelen, maar dit is iets wat veel breder gedragen moet worden. Het is geen kwestie van sec een quotum invoeren om meer vrouwen in de top van bedrijven te krijgen. Toen ik nog bij een accountantskantoor werkte, was ik heel druk met het opzetten van vrouwennetwerken. Daar ben ik niet meer zo enthousiast over. Als je de verschillen benadrukt, houd je ze in stand. Je kunt beter de cultuur in organisaties aanpakken.’



‘Vrouwen kijken
anders naar
onderwerpen’



‘VROUWEN AGENDEREN EERDER’

SANDRA ADDINK-BERENDSEN AA STOND JARENLANG MET
EEN BEEN IN DE STAL EN DE ANDERE IN DE ACCOUNTANCY.
HET ZORGT VOOR EEN CONTRAST WAAR ZE GOED BIJ GEDIJT.
‘DOOR DIE COMBINATIE ZIET JE NIET ALLEEN MEER, HET ZORGT
ER OOK VOOR DAT JE BETER WAARDEERT WAT JE HEBT.’



‘Melkveehouderij is mijn passie. Het is niet alleen mooi als bedrijfstak maar ook als manier van leven. De vrijheid die je hebt om keuzes te maken in alle facetten van het ondernemerschap. Je hebt in alles de regie. Je richt je eigen dag in. Het melkveebedrijf dat ik samen met mijn man heb, is al generaties in het bezit van mijn familie. Bijzonder is dat de boerderij steeds langs de vrouwelijke lijn, van moeder op dochter, is doorgezet. Ik wilde het bedrijf graag voortzetten maar wel in combinatie met ander werk. Accountancy paste prima bij die ambitie. Ik heb altijd een fascinatie voor geld gehad. Niet om het te hebben maar om de functie die het vervult. Als kind al stelde ik vragen aan de boekhouder als die de jaarrekening kwam bespreken. Die vond dat vreemd, maar mijn vader moedigde het aan. De eerste achttien jaar werkte ik als tekeningsbevoegd accountant bij een kantoor dat vooral op de agrarische sector is gericht. Het zijn soms lange dagen. Het voordeel is de afwisseling. Het werk als accountant geeft verbreding. Je ontmoet mensen. Als veehouder zit je heel erg in je eigen wereld.’

TASTBAAR

‘In 2014 heb ik de overstap van het accountantskantoor naar FrieslandCampina gemaakt waar ik interne commissaris werd. Dat houdt in dat je ook lid van het bestuur bent. Het is een toezichthoudende rol die veel aandacht en focus vraagt. Een functie als commissaris trok mij al sinds het begin van mijn carrière. Die interesse ontstond toen ik als stagiair tijdens mijn studie Bedrijfskunde bij een vergadering van de raad van commissarissen mocht aanschuiven. Mijn begeleider was de algemeen directeur. Het was best bijzonder dat ik daarbij mocht zijn. Het maakte de rol van zo’n raad van commissarissen ineens heel tastbaar. Een laag die als het ware boven de organisatie hangt, die checkt en meedenkt over de visie. Heel interessant leek mij dat. Ik heb in-

‘Binnen zo’n raad van commissarissen ben ik de enige vrouw en meestal ook de jongste’

Sandra Addink is lid van de raad van commissarissen van FrieslandCampina. Ze is ook lid van de raad van commissarissen van ForFarmers en Alfa Accountants en Adviseurs. Daarnaast is ze bestuurslid van de NBA ledengroep Accountants in Business. Samen met haar echtgenoot heeft ze een melkveebedrijf in Markelo

middels meerdere commissariaten. Binnen zo’n raad van commissarissen ben ik de enige vrouw en meestal ook de jongste. Ik vind dat niet lastig. Zowel binnen landbouw als accountancy vind je de traditionele mannenberoepen. Ik vind het wel belangrijk dat vrouwen ook daar vertegenwoordigd zijn. Er ontstaat dan toch een andere discussie. Vrouwen kijken anders naar onderwerpen. Sommige zaken worden door mannen niet benoemd. Wanneer er spanning op een onderwerp zit, gaan mannen dat eerder uit de weg. Vrouwen agenderen eerder.’

BEDREIGING

‘Ik heb nooit iets gemerkt van een glazen plafond. Het zit ook niet in mijn karakter. Als iets niet lukt vraag ik mij niet af of het feit dat ik een vrouw ben daar mee te maken heeft. Toen ik net begon, zei mijn werkgever: vrouwen gaan na verloop van tijd minder werken. Dat geldt dan niet voor mij, dacht ik. Ik voelde mij nooit belemmerd in mijn mogelijkheden. Natuurlijk zijn er wel eens mannen die het niet leuk vinden dat je ze inhaalt. Dat merkte je dan aan hun gedrag. Ze zagen mij als een bedreiging van hun positie. Op zo’n moment maak je een keuze om vast te houden aan je eigen agenda. Niets word je aangedragen. De mogelijkheden creëer je zelf. Iedereen bewandelt daar in zijn eigen pad. Ik probeer mijzelf steeds uit te dagen. Volg opleidingen van de NBA. Ik ben ook bestuurslid van de ledengroep Accountants in Business geworden om bij de beroepsgroep betrokken te blijven. Verder heb ik erg veel aan coaching. Hoe kan je bijvoorbeeld het beste invloed uitoefenen op anderen zonder je ellenvogen te gebruiken? Ik heb niets met de term vrouwelijk leiderschap. Ik betwijfel of er zoiets bestaat. Het is het verkeerde vertrekpunt. Mijn motto is: blijf bij jezelf.’

‘Ik heb nooit iets gemerkt
van een glazen plafond’



‘IK GELOOF NIET IN EEN TRADITIONELE HIËRARCHIE’



Goed leiderschap bestaat uit een optelsom van drijfveren, vindt **Simone Heidema RA.**

‘Een goed leider kan naar een doel werken maar ook verbinden. Ik zie veel mensen aan de top die alleen het eerste kunnen.’

‘Je moet een hoger doel nastreven dan je eigen ego’



‘Oorspronkelijk wilde ik bedrijfskunde studeren, geïnspireerd door het feit dat mijn vader ondernemer was. Het werd uiteindelijk bedrijfseconomie. In het vierde jaar werd ik gevraagd voor een stage bij Arthur Andersen in Chicago. Ik wist niet precies wat ik mij er bij voor moest stellen. Het aanbod sprak mij vooral aan vanwege de plek. Werken in een grote Amerikaanse stad leek mij geweldig. De stage was inhoudelijk niet eens zo bijzonder – het was vooral veel uitzoekwerk – maar ik genoot. Ik mocht mee naar audits. Dat waren leuke reisjes. En de sfeer bij Andersen sprak mij aan. Heel energiek. Mensen gingen er echt voor. Aan het eind van mijn stage kreeg ik een contract aangeboden om na afronding van mijn studie bij Andersen te gaan werken. Pas toen ging ik nadenken over accountancy als beroep. Het leek mij wel een prima basis. Zowel wat qua inhoud als wat je leert van andere organisaties.’

COOL

‘In eerste instantie ging ik bij Andersen in Nederland aan de slag. Inhoudelijk werd het werk steeds leuker. Ik stuurde na verloop van tijd mensen aan. Deed ook consultancy. Na vier jaar werd ik door mijn Amerikaanse oud-collega's benaderd of ik risk based auditing wilde implementeren. Nederland liep daarin voorop. Ik ging weer terug naar Chicago met de opdracht om het internationaal op te pakken. Vijftig procent van de tijd was ik buiten Amerika. Ik ben overal geweest. Het was echt de wereld van Peter Stuyvesant. Toch begon ik na te denken over een nieuwe stap. Ik vond mijn werk nog steeds leuk, maar ik zag dat de rush die mijn carrière tot dan toe geweest was minder zou worden. Als je begint is alles heel cool. Maar je werk wordt een keurslijf als je ook de minder uitdagende klussen moet gaan doen. De mogelijkheid om mijn carrière een nieuwe wending te geven diende zich aan met de opkomst van SOX en de Code Tabaksblat in 2004. Bedrijven kregen behoefte aan een andere invulling van governance. Niet in de vorm van beleidstukken die alleen de regelgeving als focus hebben maar door middel van een flexibele schil van ervaren mensen die echt een verandering in gang zetten. Om dat model in de markt te zetten heb ik mijn eigen bedrijf CPI opgericht. De tijd was er rijp voor. Leiderschap is geen kunstje wat je kan leren. Het is een optelsom van drijfveren. Kun je presteren en naar een doel werken? Kun je verbinden en wil je een impact maken? Mannen zijn in de

‘HET GAAT NIET OM MANNELIJK VERSUS VROUWELIJK LEIDERSCHAP’



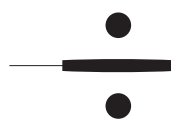
regel goed in het eerste: het realiseren van prestaties. Ze kunnen zich goed focussen op kpi's. Dan ben je niet automatisch ook een goede leider. Het gaat niet om mannelijk versus vrouwelijk leiderschap. Zowel mannen als vrouwen kunnen over de juiste eigenschappen beschikken. Je moet een hoger doel nastreven dan je eigen ego. Toen ik bij Andersen werkte en het Amerikaanse kantoor vroeg of ik daar aan de slag wilde gaan, wilde mijn Nederlandse baas mij niet laten gaan. Mijn ontwikkeling werd ondergeschikt gemaakt aan zijn kpi's. Terwijl een goede leider je juist zou moeten feliciteren. In Amerika reageren ze veel menselijker. Ze werken er hard, maar ze zijn ook aardiger. Ook in mijn eigen bedrijf zoek ik steeds de verbinding. Voor mij draait succes om het hebben van impact. Ik geloof niet in een traditionele hiërarchie. Als je verbinding maakt met mensen committeer je je aan een gemeenschappelijk doel. Het is niet anders dan de ouders die zich belangeloos inzetten voor het voetbalteam van hun kind.'

BREEKIJZER

'Hebben vrouwen een breekijzer nodig om door te stromen naar de top van bedrijven? Ik heb dat lange tijd onzin gevonden. In Nederland is accountancy best een mannenwereld, maar ik heb daar nooit last van gehad. Binnen mijn partnerteam streef ik naar diversiteit. Eerlijk gezegd gaat het grotendeels vanzelf. Vanuit een macroperspectief zie ik dat het nodig is dat vrouwen net zoveel invloed moeten hebben als mannen, maar toen ik jong was hield ik mij daar niet mee bezig. Jack Ma, de oprichter van Alibaba, zei onlangs dat vrouwen cruciaal zijn voor het succes van zijn bedrijf. Terugkijkend snap ik wat hij bedoelt.'

Simone Heidema is oprichter en CEO van CPI. Het bedrijf biedt ondersteuning op het gebied van risk, finance en governance door middel van strategisch advies, implementatie en interim management. Daarnaast is ze tevens voorzitter van het Corporate Platform for Good Governance (CPG2), lid van de NBA Commissie Governance, Risk en Compliance (GRC) en zit ze in de raad van toezicht van het VUmc fonds.

'In Nederland is accountancy best een mannenwereld'



Ik ben geen **VOORSTANDER** van positieve **DISCRIMINATIE**

In de accountancy wordt meer aandacht besteed aan verschillen tussen mannen en vrouwen dan in het bedrijfsleven, is de ervaring van **Tanja van Dinteren RA**. 'Binnen ENGIE is het geen onderwerp. Er is een vrouwelijke ceo in Frankrijk. De cfo van ENGIE SA is ook een vrouw.'

'Veertien jaar heb ik bij een accountantskantoor gewerkt en ik vond het op de laatste dag nog net zo leuk als op de eerste. Het is de kunst je eigen mogelijkheden te creëren en jezelf te uit te dagen. De aandacht voor persoonlijke ontwikkeling was wat mij over de streep trok toen ik voor het eerst kennis maakte met het beroep van accountant. Tijdens een banenmarkt in het laatste jaar van mijn opleiding bezocht ik een presentatie van KPMG. Wat ik goed vond was dat ze uitgingen van hun eigen kracht. Het vak werd niet alleen gepresenteerd als een heel breed beroep - je komt overal over de vloer - maar er werd ook veel nadruk gelegd



‘Als mannen
bij elkaar komen
en een gesprek
voeren, hoeft
dat nergens
over te gaan’

Tanja van Dinteren is cfo
van ENGIE Energie Nederland.
Ze begon haar carrière bij KPMG,
waarna ze de overstap maakte
naar ENGIE Services Nederland
(voorheen Cofely GDF-Suez).
ENGIE is wereldwijd actief als
producent en leverancier van
elektriciteit en gas en levert
diverse technische diensten.



op hard en soft skills die je gaandeweg ontwikkelt. Ik heb er een fantastische tijd gehad. Je krijgt veel structuur. Iedereen legt dezelfde route af. En je krijgt met iedere nieuwe functie steeds meer verantwoordelijkheden. Je bent accountant, maar ik gaf ook leiding aan een tiental collega's. Daarnaast hield ik mij ook bezig met de commercie. Zo organiseerde ik netwerkbijeenkomsten voor klanten en relaties. Op die manier vul je je werk heel creatief in. Dat er ook nadelen aan het accountantsvak zitten, merk je pas als je er uit bent gestapt. De werkdruk is hoog. Je draait soms werkweken van tachtig uur. Al maak je die overuren ook wel weer op als het weer rustig is. Een ander kenmerk wat ik niet mis, is het uren schrijven. Het is prettig om van die plicht verlost te zijn.'

VLOEIBAAR

'De omschakeling van accountancy naar bedrijfsleven was voor mij niet heel groot. Je neemt weliswaar afscheid van een cultuur waarin je collega's dezelfde achtergrond hebben, maar omdat de klanten die ik als accountant bezocht heel gevarieerd waren - het land is je klant - leer je verbinding te maken met uiteenlopende mensen. Die kwaliteit komt in het bedrijfsleven van pas. Ook als cfo zoek ik de verbinding. Ik kijk nu vooruit in plaats van achterom, maar met dezelfde skillset. Je leert als accountant waardenstromen te ontleden en verbanden te leggen. Als je goed de cijfers kan lezen, kan je dat ook extrapoleren naar de toekomst. De belangrijkste leercurve die ik heb doorgemaakt is geduld hebben. In het bedrijfsleven worden deadlines soms vloeibaar. Omdat de verwachtingen niet goed gemanaged zijn of omdat het proces niet handig is ingericht. Daar moest ik aan wennen. Als accountant kom je twee weken op bezoek bij een bedrijf en je weet dat alles in die periode moet gebeuren.'

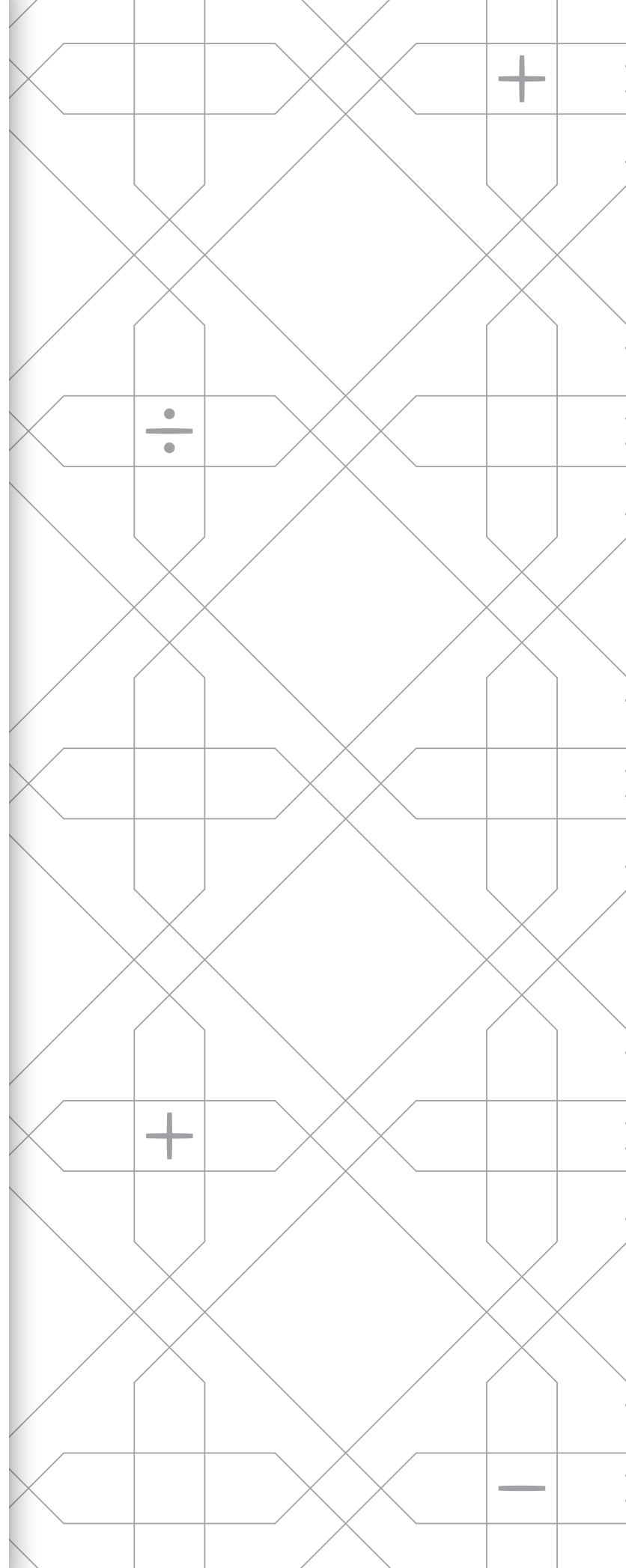
AFSPIEGELING

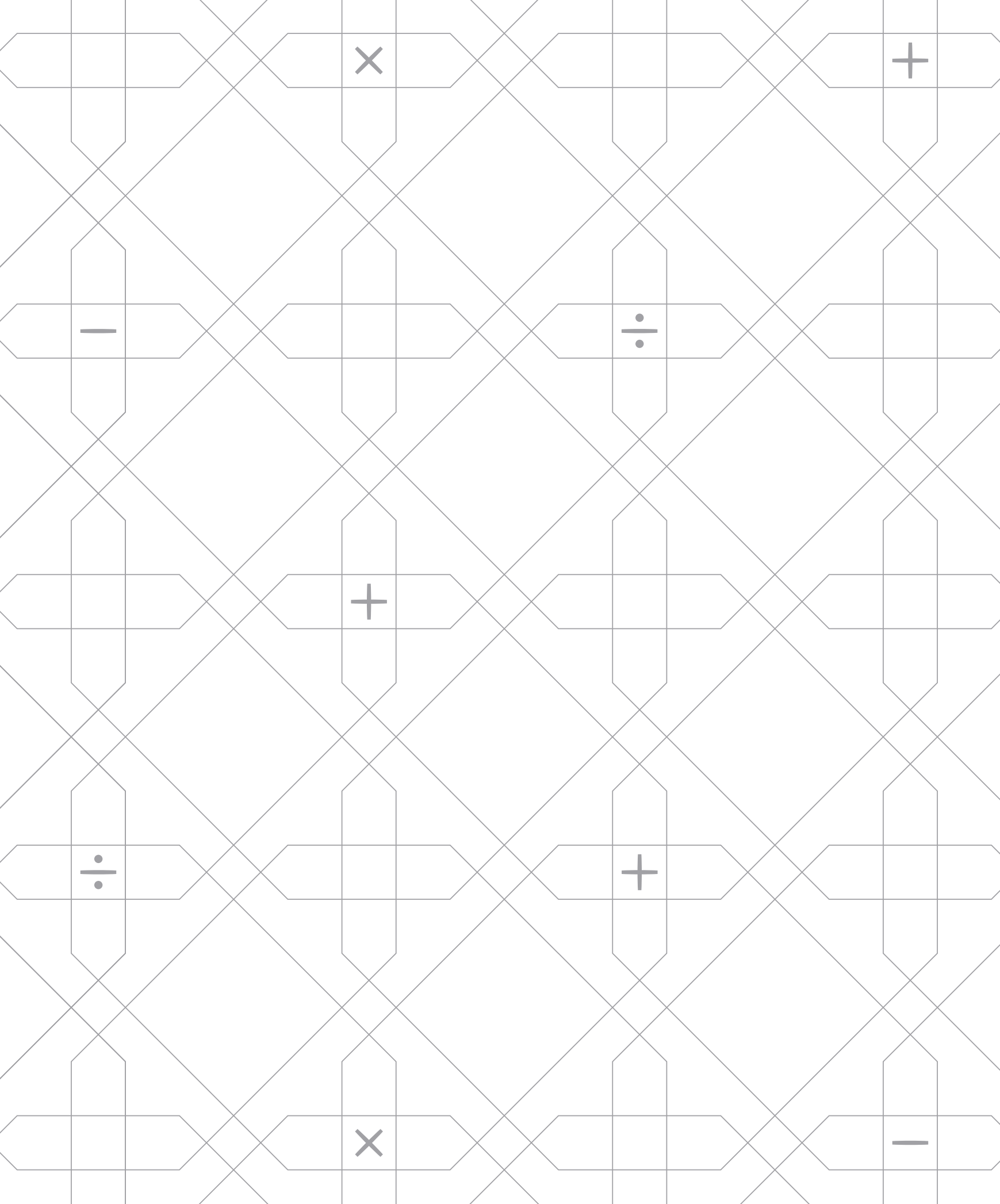
'Een organisatie moet in zijn samenstelling een afspiegeling van de samenleving zijn. Binnen ENGIE SA lijkt dat het geval. Zo zijn de Franse cfo en de ceo dames. Daarom is het niet echt een onderwerp. Binnen de accountancy was er meer aandacht voor

'HET IS DE KUNST JE EIGEN MOGELIJKHEDEN TE CREËREN EN JEZELF TE UIT TE DAGEN'

man-vrouw verschillen. Ik heb een female capital programma gevolgd in mijn KPMG-tijd. Daar leer je jezelf kennen. Waarom je bijvoorbeeld anders dan mannen op bepaalde situaties reageert. Het meeste leer je in de praktijk. Mannen vergaderen anders dan vrouwen. Vaak hebben ze voor de vergadering al zaken doorgeproken. Ze netwerken ook anders. Het is vooral een sociaal ritueel. Ik begreep dat aanvankelijk niet. Ik ging ervan uit dat gesprekken over de inhoud moesten gaan. Je wordt in het bedrijfsleven immers gewaardeerd op wat je inbrengt. Maar als mannen bij elkaar komen en een gesprek voeren, hoeft dat nergens over te gaan. Van een glazen plafond voor vrouwen heb ik in mijn carrière nooit veel gemerkt. Al zijn er wel mechanismen die de diversiteit belemmeren. Bij het invullen van een vacature wordt vaak naar gemeenschappelijkheden gekeken. Je zoekt iemand die op je lijkt. Dat is comfortabel. Op die manier krijg je veel dezelfde mannen aan de top. Ik ben geen voorstander van positieve discriminatie. Ik zal geen vrouw in mijn team aanstellen omdat het een vrouw is. Maar als op een vacature alleen maar mannen reageren moet je je wel afvragen hoe dat komt.'







$\times$

$+$

$-$

$\div$

$+$

$\div$

$+$

$\times$

$-$

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl