

IN GESPREK MET: **JOLANDE SAP**

OUD-POLITICUS, PROFESSIONELE TOEZICHTHOUDER EN COMMISSARIS

OVER: **TOEZICHT HOUDEN IN DE ACCOUNTANCY**

GOEDE MAATSCHAPPELIJKE ANTENNE IS EEN VEREISTE

Puck Dinjens

Hoe ben jij toezichthouder geworden?

‘Begin jaren negentig heb ik met een vriendin een internationaal congres over feministische economie georganiseerd. Dat was zo’n succes dat we dat in 1998 herhaalden. Eigenlijk ben ik toen door tijdgebrek voorzitter van het bestuur van dat congres geworden. En daarna ben ik bij kleine stichtingen toezicht gaan houden. Vooral het feit dat je in de keuken mag kijken beviel mij goed. En als het spannend wordt kun je beslist iets betekenen, zeker als je echt staat voor zo’n organisatie.

Toen ik ruim zeven jaar geleden uit de politiek stapte voelde dat als een nieuwe start. Ik heb mijzelf de tijd gegund om te verkennen wat ik wilde gaan doen en merkte dat ik mij niet meer aan één organisatie of doel wilde wijden, maar aan meerdere. Met impact én vanuit een vrije rol. En dat werd dus het toezichthouden. Het toeval, of het lot, heeft ook een handje geholpen. Want na een dagvoorzitterschap werd ik benaderd of ik op de lijst van voordrachtcommissarissen bij KPN wilde staan. Dat werd later mijn eerste toezichthoudende rol bij een beursgenoteerde onderneming.’

Je bent ook commissaris bij KPMG: in hoeverre is dat anders?

‘De tijdsbesteding was van meet af aan erg intensief: in de periode waarin ik aantrad verkeerde KPMG in zwaar

weer en moest er veel veranderen in de cultuur van de organisatie. Ook het toezicht zelf moest worden geprofessionaliseerd, eigenlijk nog volledig worden opgetuigd, zoals de statuten, de digitale werkwijze voor de RvC en de planning van de vergaderingen. Ook hier ben ik door de OR geaccepteerd als voordrachtcommissaris en heb ik – samen met de OR – gezocht naar een op dat moment geheel nieuwe manier van omgaan met elkaar. We hebben afspraken gemaakt hoe en wanneer we elkaar treffen en wat we van elkaar kunnen verwachten. Als RvC zijn we steeds regelmatiger het bedrijf ingegaan, spreken we niet alleen met de RvB maar ook met partners en medewerkers en lopen we mee met audit- en adviesteams. Dan hoor je enorm veel, zoals waar de medewerkers mee te maken hebben, waar ze tegenaan lopen en hoe zij het maatschappelijk debat over hun werk ervaren. Uiterst waardevol allemaal!’

Hoe houd je toezicht op de cultuur- en gedragsverandering?

‘Het bijzondere is dat de cultuur- en gedragsverandering in de accountancy van buitenaf wordt afgedwongen, terwijl klanten er niet om vragen. Dat moet je eerst omzetten naar iets dat intern gevoeld en beleefd wordt en bovendien aansluit bij de behoeften van de (jonge) medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan meer samenwerking in plaats van meer hiërarchie of een betere balans tussen werk en privé. Als het lukt om de



verandering aan die behoeften te koppelen, dan krijg je een echte verandering. Anders is het gedoemd te mislukken. Als RvC geven we advies en steun én zorgen we ervoor dat het realiteitsgevoel blijft bestaan: als in de organisatie het gevoel ontstaat dat het nooit genoeg is voor de buitenwereld wijzen wij erop dat de situatie waarin de sector zit niet voor niets is ontstaan en dat het vertrouwen in het verleden is ondermijnd. We zijn daarbij streng voor de bestuurders, maar mild voor de medewerkers die hier ook maar mee “te dealen” hebben.’

Je was al vroeg voorvechter voor gelijke rechten.

‘Ik ben opgegroeid met de boodschap dat het ontzettend belangrijk is dat je economisch zelfstandig bent en in de positie bent om je eigen keuzes te maken. Al vroeg in mijn loopbaan ben ik aan de slag gegaan met emancipatie, niet alleen voor vrouwen, maar ook om leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan. In de raden waarin ik zit probeer ik de man/vrouw-verhoudingen te

versterken. Tegenwoordig is er een duidelijk besef dat het belangrijk is om een divers team samen te stellen, hoewel het quotum daar soms ook nog wel behulpzaam bij is. Bij KPMG hebben we bewust een vrouw aangetrokken als voorzitter van de RvB. En de opvolger van Laetitia Griffith in de raad wordt ook zeker weer een vrouw. Mijn ervaring is dat wanneer genderdiversiteit bespreekbaar is, de culturele diversiteit min of meer “vanzelf” ook in beeld komt. Aan leeftijdsdiversiteit zou echter nog wel meer aandacht mogen worden besteed. Vaak is de aanname dat jong gelijk staat aan onervaren, terwijl mensen van 30 jaar soms een subliem cv hebben waar menig vijftiger niet aan kan tippen. Je moet dus altijd naar de individuele kwaliteiten kijken. Een divers team zorgt ervoor dat verschillende perspectieven en ervaringswerelden in de discussie worden ingebracht en dat er beter toezicht gehouden kan worden.’

Wat is er nodig om toezichthouder te zijn bij een bedrijf als KPMG?

‘Dat vraagt bij uitstek om een hele goede maatschappelijke antenne. We hebben hier te maken met een belangrijke publieke taak die door een private partij wordt verricht. En we leven in een tijd waarin het steeds belangrijker wordt dat bedrijven zich realiseren wat ze doen voor de maatschappij, in welke mate ze deel zijn van het probleem om vanuit dat besef deel van de oplossing te worden. Dat geldt voor iedere onderneming en organisatie, maar zeker in de accountancy.

Daarnaast hebben de partners – voor zover zij aandeelhouder zijn – veel zeggenschap. Dat betekent dat je moet investeren om het partnership goed te begrijpen, maar ook opdat zij begrip krijgen voor de strategie die de RvB uitzet. Uiteraard kan het kortetermijnbelang nog wel eens lijken te conflicteren met het langetermijnbelang. Je hebt sterke bestuurders nodig om het partnership vooruit te krijgen. Daarvoor is geduld, inlevingsvermogen en overtuigingskracht nodig van zowel de RvB als de RvC, in combinatie met een heldere visie op de toekomst van het bedrijf. Daar kom je alleen in een goede dialoog en communicatie met de partners én met de medewerkers samen uit.’