


MAGAZINE | 14 december 2018

# In de verte klinkt de toon aan de top

 Leestijd van ongeveer 7 minuten

**‘Daar heb je hem weer, met zijn mooie woorden. Weet hij dan niet hoe het hier echt werkt?’ Geef ze maar eens de kost, de leiders over wie zo wordt gesproken. Misschien begint verandering helemaal niet met de toon aan de top.**

Dit artikel is verschenen in Accountant Q4, 2018

Bekijk alle artikelen uit dit nummer » [Download dit artikel in pdf](#)

Soms is het te hopen dat verandering inderdaad niet begint met de toon aan de top. Henk Breukink, lid van de raad van commissarissen van ING, schreef in oktober een opiniestuk in het Financieele Dagblad. Daarin meldde hij de Tweede Kamer te beschouwen als “een industrie die het wantrouwen jegens grote organisaties voedt”. Want als er bij een organisatie “iets aan de hand is” gaat “de politiek” er telkens “met gestrekt been in”. Velen ergeren zich daaraan, stelt Breukink, “of het nu mensen zijn in de ouderenzorg, bij de sociale huisvesting, bij de politie, de accountants of de bankiers”.

Breukink schreef zijn bijdrage een kleine maand nadat was bekendgemaakt dat ING een door het Openbaar Ministerie aangeboden transactie van 775 miljoen euro had geaccepteerd en betaald. Reden: ernstige nalatigheden bij het voorkomen van witwassen. Een boete van 675 miljoen euro en een bedrag van 100 miljoen euro aan wederrechtelijk verdiend vermogen.

## LAATSTE ARTIKELEN

**BELASTINGLATENTIES**

| 12 september 2019

Passieve en actieve latenties: Correcte verwerking vraagt om scherpzinnige accountant

**NBA-CAMPAGNE** | 09 september 2019

Nederland rekt op zijn accountants

**COLUMN PENSIOENEN**

| 05 september 2019

Deliveroo levert ook jurisprudentie

**ONTWIKKELING** | 02 september 2019

Geloof in het vak

**COLUMN PENSIOENEN**

| 29 augustus 2019

Is het koek en pannenkoek of gebakken deeg en gebakken beslag?

**MEER ARTIKELEN***Vacatures*

“Ik kan er echt niet bij”, zegt Leen Paape over Breukinks artikel. Paape leidt commissarissen op, hij is hoogleraar corporate governance aan Nyenrode en onder meer academisch verantwoordelijk voor de Board & Governanceprogramma's. “Onbegrijpelijk hoe naïef. Natuurlijk kunnen mensen er zo tegenaan kijken, maar Breukink was natuurlijk de laatste die zo iets kon zeggen. Kom eens uit je geblindeerde auto, reageerde premier Rutte. Volkomen terecht.”

## Nare opmerkingen

Worden medewerkers van ING geacht het voorbeeld van deze topman te volgen? Moeten zij nu gaan inzien dat het geven van structureel te weinig aandacht aan de naleving van de Wwft niet het echte probleem is? Moeten zij gaan beseffen dat het echte probleem eigenlijk de buitenwereld is, in het bijzonder de volksvertegenwoordiging, die boos is over dat feit en daarover nare opmerkingen kan maken, echt hele nare? Als veranderingen in organisaties gedreven zouden worden door 'de toon aan de top' ligt zo'n conclusie voor de hand.

Of maakt het allemaal niet uit wat de top van een organisatie doet en zegt? Worden leiders toch al beschouwd als exoten, lieden 'zonder enige realiteitszin', als passanten hooguit? En worden ze domweg genegeerd als het om de dagelijkse activiteiten gaat?

In het veranderingsproces dat bij accountantsorganisaties gaande is, wordt meer dan eens gerefereerd aan 'de toon aan de top'. Het is in ieder geval een van de variabelen waarop de Autoriteit Financiële Markten (AFM) haar oordeel over de voortgang van dat proces baseert. “De toon van het bestuur en het voorbeeldgedrag van het bestuur beïnvloedt in belangrijke mate wat door de medewerkers als belangrijk wordt ervaren”, schrijft de AFM in het rapport *Kwaliteit OOB-accountantsorganisaties onderzocht* van zomer 2017. “Daarbij gaat het niet alleen om wat het bestuur zegt, maar gaat het er vooral om dat het gedrag wat het bestuur laat zien in overeenstemming is met de boodschap die wordt uitgedragen.”

## Systemen en symbolen

Volgens de AFM beïnvloedt de toon aan de top medewerkers dus 'in belangrijke mate'. De vraag of dat wetenschappelijk ook is vastgesteld wordt voorgelegd aan Paape, en aan Olof Bik, hoogleraar behavioral research in auditing aan Nyenrode en verantwoordelijk voor de accountantsopleidingen aan die universiteit.

Beiden zijn terughoudend over de invloed van leiderschap: het is zeker een noodzakelijke voorwaarde voor verandering, maar bij lange na niet voldoende. “Over het algemeen geldt dat je wel kunt willen dat het anders gaat, maar als de context dat niet toelaat, is het niet raar dat er niets verandert, of heel weinig”, aldus Paape. Bik stelt dat verandering wel bij (de toon aan) de top begint, maar “je kunt het niet wegzetten als alleen maar een leiderschapsissue. Het zijn om te beginnen de dagelijkse gebeurtenissen waaruit mensen afleiden wat echt van hen wordt verwacht. Die dagelijkse gebeurtenissen worden niet alleen bepaald door de woorden van leiders, maar vooral ook door de systemen en symbolen van de organisatie. Die context moet zo zijn ingericht dat mensen ook in staat worden gesteld het gewenste gedrag te vertonen.”

Zoek vacatures

Powered by

**Finance.nl**

De vacaturesite voor financials



Xanthic Executive Search zoekt een **Investment Controller** in Amsterdam



European Investment Bank zoekt een **Financial Risk Management - (Senior) Officer** in Luxembourg



The Young Group zoekt een **Financieel Directeur** in Den Haag



Xanthic Executive Search zoekt een **Manager Finance & Control** in Leiden



PwC zoekt een **Manager Finance & Control in Publieke Sector** in Amsterdam

Het gedrag van medewerkers wordt vooral door de directe, concrete werkomgeving bepaald en niet alleen door het voorbeeldgedrag van een bestuursvoorzitter of commissaris. Daarnaast wordt in de wetenschap der 'veranderkunde' het belang van de toon aan de top ook vaak gerelativeerd, door de fundamentele vraag aan de orde te stellen of de top van de organisatie wel echt de leiding heeft. Hebben bijvoorbeeld informele leiders niet de overhand? En wat is de verhouding tussen bestuur en andere organen met operationele of financiële controle?

## Winstgevendheid

Toegepast op accountantsorganisaties met een partnerstructuur moet daarvoor zeker aandacht zijn, aldus Paape: "Het financiële belang van de partners zorgt ervoor dat ook winstgevendheid wordt nagestreefd. Men zou kunnen zeggen: dat is allemaal mooi, kwaliteit op de eerste plaats, maar dat mag niet ten koste gaan van de winstgevendheid." Paape ziet dat ook gebeuren, zegt hij: "Ja, er zit verbetering in de afgelopen jaren, men is zeker meer gericht op kwaliteit. Maar dat is vooral gerealiseerd door medewerkers harder te laten werken, zodat de winstgevendheid voor de partners op peil kon blijven."

Ook kunnen informele leiders verandering tegenhouden. Bik noemt het voorbeeld van een industriële slagerij waar de slaggers verplicht zijn handschoenen van beschermend materiaal te dragen. "Maar de sfeer onder de slaggers - stoere mannen - was 'handschoenen zijn voor mietjes'. Vervolgens worden twee nieuwe krachten aangenomen die keurig krijgen uitgelegd dat handschoenen verplicht zijn. Maar op hun eerste dag worden ze uitgelachen en op hun tweede dag denken ze: die handschoenen laten we wel uit. Op de derde dag hakt een van die twee per ongeluk zijn linkerduim af."

Als de leiding vervolgens zwakke knieën heeft, verandert er niets, stelt Bik. "Men heeft toen de drie medewerkers 'met de grootste mond' voorgehouden dat ze zouden worden ontslagen de eerstvolgende keer dat ze zonder handschoenen zouden werken. Uiteindelijk is een van hen ook echt ontslagen."

## Oogluikend

Kortom: alleen als woorden ook echt in daden worden omgezet maken veranderplannen een kans. Bik noemt dat de symbolen: "Partners worden gereviewd op kwaliteit. Wordt een slechte score op zo'n review dan oogluikend toegestaan? En worden in een partnerevaluatiegesprek andere normen aangelegd dan naar buiten toe wordt verkondigd? Dan ondergraaft het leiderschap zijn eigen gezag en zullen alle mooie woorden geen enkele uitwerking hebben."

Overigens is dat niet het beeld dat Bik heeft van de accountantssector. Dit najaar werden enkele voorlopige resultaten bekendgemaakt uit de NBA Cultuurmeter, het instrument waarmee accountantsorganisaties hun bedrijfscultuur in kaart kunnen brengen. Bik is samen met Jan Bouwens, hoogleraar accounting aan de Universiteit van Amsterdam, verantwoordelijk voor de wetenschappelijke kwaliteit van dat instrument. "Het onderzoek loopt nog, dus we moeten een voorbehoud maken, maar deze voorlopige resultaten lijken toch diverse veranderingen te suggereren: er wordt meer tijd ingeruimd voor controleopdrachten, nieuwe opdrachten worden vaker geweigerd, accountants worden meer gestimuleerd hun mening te geven en het bestuur spreekt zich vaker uit over kwaliteit." Bik vindt met name het weigeren van nieuwe opdrachten een belangrijk punt. "Want dat gebeurt met opdrachten waarvan men de kwaliteit niet kan waarborgen. Daar gaat een belangrijke boodschap van uit."

Maar de exacte reikwijdte van de veranderingen kan dus nog niet worden vastgesteld. Bovendien is het de vraag wat uiteindelijk het effect van cultuurverandering is op kwaliteitsverbetering, in dit geval verbetering van de auditkwaliteit, waar de AFM op focust. Bik: “Wetenschappelijk is dat rechtstreekse verband in ieder geval nog niet vastgesteld.”

## Rendement

Met andere woorden: verandering regel je niet even door aan de top een andere toon aan te slaan. Ruim vier jaar nadat de accountancy zich schaarde achter 53 maatregelen om beter werk af te leveren ‘lijkt’ onderzoek nu ‘veranderingen te suggereren’. Is het niet raar dat het zo langzaam gaat? Paape: “Nee, dat is dus niet raar. Zo gaat dat in organisaties en zeker als er grote belangen in het spel zijn. Vooral de boel niet te veel op zijn kop zetten is dan het devies. Veranderen gaat altijd heel geleidelijk.”

Leiderschap kan in voorkomende gevallen moedige stappen zetten, het is niet gezegd dat die het gewenste effect hebben. Een laatste voorbeeld van Paape: “Bestuursvoorzitter Paul Polman van Unilever ging heel moedig op de groene, duurzame toer met het bedrijf. Maar toen dreigde een vijandige overname door Kraft Heinz en moest Polman onder druk van de aandeelhouders voor het geld gaan. Alle mooie woorden ten spijt dus. De context maakte dat Polman weinig anders kon doen, anders zou hij zijn baan verliezen.” Dat laatste is inmiddels alsnog gebeurd.



**Geert Dekker**

Journalist.



[Lees alles van Geert Dekker](#)

## GERELATEERD



**OPINIE** | 19 april 2017

### Toon aan de top

De felle discussies binnen de beroepsgroep, tussen 2007 en 2010, over de toon aan de top, deden de NBA bestuur besluiten om daar in oktober 2010 een discussierapport over uit te brengen. →

x 2 18 6

*Toine Goossens*



**OPINIE** | 04 augustus 2016

### Pas toe én leg uit als principe

Een paar weken geleden schreef ik op deze plaats over de toon aan de top. Met daarin een relativering van het belang van die toon. →

x 3 55 0

*Marcel Pheijffer*

**OPINIE** | 24 juni 2015

### Naar een op kwaliteit gerichte cultuur

Afgelopen weken vonden de openbare verhoren plaats door de parlementaire enquêtecommissie Fyra. U weet wel, die trein die nog geen vier maanden heeft gereden vanwege een allerbelabberdste kwaliteit. →

0 x 0 39 44

Jan Wietsma

NBA | 30 april 2015

## De toon aan de top

Een paar jaar geleden vroeg een commissaris bij één van mijn controleklanten me nog cynisch of accountants ook al verstand dachten te hebben van de toon aan de top. Vandaag vragen commissarissen in de bespreking van een offerte voor de controle hoe de accountant periodiek zijn bevindingen ten aanzien van de cultuur en de 'soft controls' in de organisatie ter kennis brengt van de RvC. →

0 x 3 23 40

Huub Wieleman

NIEUWS | 04 juli 2014

## NBA-brochure 'Accountants en Toon aan de Top' in het Engels beschikbaar

Met het oog op internationale cliënten is de brochure 'Accountants en Toon aan de Top' nu ook in het Engels beschikbaar. →

0 x 0

### Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel op MijnNBA.nl](#).



Upgrade naar een [ondersteunde browser](#) om een reCAPTCHA-uitdaging te ontvangen.

[Waarom gebeurt dit?](#)

[Privacy - Voorwaarden](#)

Uw e-mail adres

Aanmelden

**Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).**

**NBA**

**ACCOUNTANT.NL**

Home

Nieuws

Opinie

Carrière

Feiten en cijfers

Artikelen

**THEMA'S**

Aansprakelijkheid

Arbeidsrecht

Corporate governance

Externe verslaggeving

Fiscaal

Fraude in praktijk

Kantoormanagement

Mkb

Opleiding

Privacy

Samenstellen

Statistical auditing

Accountantsdag

Assurance

Dag van de Financial

Financiële instellingen

Flex-bv

ICT

Kwaliteit en toezicht

Ondernemingsrecht

Overheid

Professioneel-kritische  
instelling

SBR

Subsidies

Arbeidsmarkt

Beroep met toekomst

Derivaten

Financiering

Fraude en witwassen

Integrated reporting

Lerend vermogen

Onderzoek en  
wetenschap

Pensioen

Publiek belang

Semi-publieke sector

Van de Helpdesk

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van [cookies](#) op deze site. [NBA.nl](#)

Akkoord