

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.

Commissarissen hebben in dit opzicht dus in korte tijd een volledige U-turn gemaakt. Kan de accountant de verwachtingen op dit onderwerp waarmaken? Dat is de vraag.

Ik sluit graag aan bij de gangbare definitie dat “toon aan de top de zichtbare bereidheid is van het management om in de besluitvorming de kernwaarden van de organisatie te laten prevaleren boven andere waarden”*.

Vervolgens is de vraag wat die kernwaarden dan zijn en of die duidelijk zijn voor de medewerkers in de organisatie. Daarbij maakt het niet uit of het gaat om een bank, een ziekenhuis of een voetbalorganisatie. Vaak is er een zichtbaar verschil tussen enerzijds de hoogdravende bewoordingen in bedrijfsprincipes, zoals “gezamenlijke verantwoordelijkheid en collegialiteit” en anderzijds de praktijk, waarin medewerkers onredelijk onder druk worden gezet om uren- of omzetdoelen te halen.

Wat kun je als accountant daarover zeggen? Tijdens de uitvoering van je opdracht zie en hoor je veel. En kun je de goede vragen stellen. Zijn de kernwaarden geformuleerd? Worden die uitgedragen? Gaat het bestuur de discussie aan met medewerkers over dilemma's? Welke druk ligt er op het behalen van de targets? Wat zeggen de rapportages van de interne accountants en de notulen van het managementteam over de cultuur? Zo zijn er legio indicaties voor de accountant om zich een indruk te vormen van de toon aan de top.* Daarbij ligt de focus op risicovol gedrag, met het oog op de positie en continuïteit van de organisatie.

Omdat er geen sprake is van een specifieke opdracht of een gericht onderzoek zal de accountant geen apart en formeel rapport uitbrengen. Dat is ook niet waar de commissarissen op zitten te wachten. Zij willen de observaties graag mondeling horen. Zelf heb ik over de toon aan de top schriftelijk aan de RvC gerapporteerd, met aangetroffen voorbeelden ter illustratie.

Wat te doen als de VEB in de aandeelhoudersvergadering aan de externe accountant vraagt wat hij/zij vindt van de toon aan de top in de onderneming? Als de vragensteller met het antwoord wil gaan scoren of met het management af rekenen, dan gaat het niet goed. Want de observaties van de accountant hebben een informeel karakter; ze lenen zich niet voor generieke rapportage aan personen die bevindingen niet kunnen plaatsen in de context. Dat wordt anders als de vraag wordt gesteld met het oogmerk van een constructieve dialoog met de aandeelhouders over dilemma's. Deze afweging lijkt me een goede discussie waard.

We hebben het tot nu toe over de toon in de organisaties die we als accountant controleren. De werkgroep Toekomst Accountantsberoep beveelt aan om cultuur en gedrag binnen de kantoororganisaties fundamenteel te transformeren. Dan gaat het dus over onze eigen toon aan de top; over een transitie van oud naar nieuw gedrag. Dat proces is niet eenvoudig en vergt tijd. En vooral continue aandacht die niet mag verslappen.

Ik vind het een verrijking van ons beroep dat onze observaties over de “toon” door onze opdrachtgevers op prijs worden gesteld. Onze mening doet er toe. Tegelijkertijd brengt het nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee. Een scherp oog voor cultuur en gedrag, communicatieve vaardigheden, het kunnen afwegen van transparantie en discretie. Het is de logische prijs die we moeten betalen om relevant te blijven. Ik heb het er graag voor over.

Noot

Accountants en Toon aan de Top, een hulpmiddel om de Toon aan de Top bij opdrachtgevers te bespreken (NBA, 2014, ook Engelstalig verschenen).

Deel dit artikel

f in  

Huub Wieleman (1955) was van januari 2013 tot juni 2015 voorzitter van de NBA.

GERELATEERD

MAGAZINE | 14 december 2018

In de verte klinkt de toon aan de top

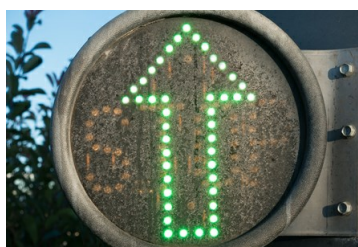
'Daar heb je hem weer, met zijn mooie woorden. Weet hij dan niet hoe het hier echt werkt?' Geef ze maar eens de kost, de leiders over wie zo wordt gesproken. Misschien... →



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... →



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. →

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... →



Corporate governance

Nieuws, achtergrond en debat over corporate governance, risicomanagement, bestuurdersbeloningen en internal audit. →
