

Eerste assurance-rapport bij gedrag en cultuur

BDO ontwikkelde een assurance-rapport specifiek gericht op gedrag en cultuur. Een bericht over de eerste ervaringen.

Mike Tagage en Elke van Tiggelen

Recent heeft de NBA Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie' herzien. Vanaf NV COS Editie 2017 is sprake van een standaard voor attest-opdrachten (3000A) en voor directe opdrachten (3000D). Standaard 3000D biedt de mogelijkheid ook assurance te geven over gedrag en cultuur. In de publieke sector leeft, zeker bij toezichthouders en bestuurders, de vraag hoe zij objectief zicht krijgen op gedrag en cultuur van hun organisatie, zodat zij hierover ook objectief verantwoording kunnen afleggen aan hun stakeholders. BDO heeft naar aanleiding van deze maatschappelijke vraag een assurance-rapport over gedrag en cultuur ontwikkeld en hiermee de eerste ervaringen opgedaan.

Soft controls

Traditioneel geven accountants zekerheid bij cijfers. Met het nieuw ontwikkelde assurance-rapport wordt een onderbouwd oordeel gegeven over het gedrag van de mensen in de organisatie en de wijze waarop zij de cultuur binnen de organisatie beleven. Het assurance-rapport over de zachte beheersmaatregelen, de *soft controls*, helpt organisaties met het afleggen van verantwoording over gedrag en cultuur aan hun stakeholders. Een vraag die steeds dwingender aanwezig is vanuit het maatschappelijk verkeer. In de publieke sector is dit bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar in de [Governancecode Zorg 2017](#) en het Toezicht kader van de Autoriteit woningcorporaties. Het gaat niet alleen om het hebben van formele regels, maar vooral ook om de vraag hoe in de praktijk met regels wordt omgegaan. Gedrag en cultuur dus.

De vraag die opkomt is hoe organisaties richting hun stakeholders verantwoording over gedrag en cultuur kunnen afleggen. Het is immers onmogelijk om met alle stakeholders hierover de dialoog aan te gaan. Daar komt bij dat de verantwoording objectief en voldoende diepgaand moet zijn, wil deze waarde toevoegen voor de stakeholders.

Als accountants als kerntaak het afgeven van zekerheid hebben, waarom dan niet bij een verantwoording over cultuur en gedrag? Bovendien: als hierover kennis wordt verkregen, helpt dit ook om de governance bij de organisatie die zij controleren te doorgronden. Een assurance-rapport over gedrag en cultuur bevat niet alleen een oordeel, maar gaat ook in op de resultaten van het onderzoek.

Onderzoek gedrag en cultuur

Het onderzoek naar gedrag en cultuur start met een online vragenlijst, die wordt uitgezet onder alle medewerkers van de organisatie. Daarmee wordt allereerst een beeld gevormd van de mate waarin collega's elkaar op dit moment sturen in gedrag. Daarnaast wordt inzicht verkregen in de natuurlijke neiging van collega's om dit te doen. De natuurlijke neiging, of 'intentioneel gedrag', is een voorspeller van toekomstig gedrag. Als een individu er bijvoorbeeld minder op gericht is om een ander te corrigeren in gedrag, dan zal hij of zij dat in de praktijk ook niet snel doen.

'Als accountants als kerntaak het afgeven van zekerheid hebben, waarom dan niet bij een verantwoording over cultuur en gedrag?'

Bij de interpretatie van de resultaten is een gedragsdeskundige betrokken. Het instrumentarium dat BDO hanteert is technisch gevalideerd volgens het Thurstonian IRT Model, op basis van het wetenschappelijke gedachtegoed van dr. Anna Brown, een autoriteit op dit gebied.

In het assurance-rapport wordt de methode van onderzoek uiteengezet en worden de resultaten op hoofdlijnen toegelicht. Een belangrijke vraag die in het oordeel wordt beantwoord, is of van de medewerkerpopulatie mag worden verwacht dat zij elkaar in gewenst gedrag zullen sturen. Elementen waar naar wordt gekeken zijn onder andere voorbeeldgedrag, communicatie en eigenaarschap.

Totstandkoming assurance-rapport

Het eerste assurance-rapport is, na een ontwikkeltraject, eind 2017 afgegeven bij een zorginstelling. De meting van soft controls zag eerst alleen toe op het zichtbaar maken van de beleving van gedrag en cultuur. Vanuit de expertise van de gedragsdeskundigen is het evalueren van intentioneel gedrag aan de meting toegevoegd.

Nadat de NBA assurance-standaard voor directe opdrachten (3000D) op 1 december 2016 het licht zag, is het rapport in lijn met deze standaard gebracht en zijn pilots uitgevoerd om ervaring op te doen met deze nieuwe rapportagevorm. Met de uitrol van het assurance-rapport zullen verdere ervaringen opgedaan worden met de rapportagevorm en de onderzoeksmethodiek, zodat de aanpak hiermee verder geëvalueerd kan worden.

'Assurance over cultuur en gedrag past in de huidige ontwikkelingen ten aanzien van governance.'

Gevraagd naar zijn ervaringen zegt Rob Beuse, voorzitter van de raad van bestuur van De Hoogstraat, instelling voor revalidatie: "Cultuur is een belangrijk element in de besturing en beheersing van onze organisatie. Met de soft controls meting kunnen wij niet alleen een beter inzicht verwerven in onze organisatiecultuur, maar tevens gericht werken aan verdere verbetering. Assurance over cultuur en gedrag past in de huidige ontwikkelingen ten aanzien van governance en zal in de toekomst misschien wel een vast onderdeel van de jaarcontroles in de zorg worden. Wij werken graag mee aan deze innovatie."

Maatschappelijk verkeer

Met deze objectieve meting van soft controls en het verstrekken van assurance wordt een bijdrage geleverd aan de vraag vanuit het maatschappelijk verkeer om organisaties ook over gedrag en cultuur verantwoording te laten afleggen. Het is aan toezichthouders en bestuurders om hiermee aan de slag te gaan. En dan vooral om te komen tot een bedrijfscultuur waarbij de harde en zachte beheersmaatregelen elkaar optimaal ondersteunen. Hoewel incidenten nooit te voorkomen zijn, draagt inzicht in gedrag en cultuur bij aan meer bewustzijn en het sneller ontdekken van excessen.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) voert governance inspecties uit bij woningcorporaties. Daarbij kijkt ze nadrukkelijk naar gedrag en de cultuur binnen een organisatie. De Aw zegt over de assurance-rapportage: "Het daarbij kunnen beschikken over een objectieve rapportage helpt in de oordeelsvorming en het voeren van de dialoog met de corporatie. Het is een nieuwe ontwikkeling, die meer concreet invulling kan geven aan de [Contouren van het toezicht](#)."

'Door meer expliciete aandacht voor gedrag in een controle, krijgen de cijfers meer diepgang en betekenis.'

Het accountantsberoep is volop in ontwikkeling en een van de onderdelen die in de nabije toekomst vanuit de NBA meer aandacht zal krijgen is gedrag en cultuur. Jan Thijs Drupsteen (hoofd Vaktechniek NBA) verwijst in dit verband naar het [visiedocument](#) 'Een Beroep met Toekomst', dat het NBA-bestuur recent heeft gepubliceerd. "De visie gaat uit van een grotere focus op maatschappelijke relevantie, kwaliteit en innovatie. Soft controls is een van de thema's die hierin ook benoemd is. De ontwikkeling door BDO van een assurance rapport bij gedrag en cultuur probeert het meer concreet te maken. Het is een ontwikkeling die wij met interesse zullen volgen."

"De tijd dat een 'assurance-opdracht' alleen een controle van cijfers omvatte ligt gelukkig achter ons", stelt hoogleraar corporate governance prof. Peter Diekman. "Cijfers zijn altijd mede een gevolg van gedrag van mensen binnen en buiten de organisatie. Door meer expliciete aandacht voor gedrag in een controle, door soft controls aan te merken als object van controle, krijgen de cijfers meer diepgang en betekenis. Daarmee leidt een controlerapport ook tot meer toegevoegde waarde voor de gebruikers."

Deel dit artikel

f in  

Drs. Mike Tagage RA is partner Audit & Assurance bij BDO Accountants & Adviseurs. Drs. Elke van Tiggelen is senior manager bij BDO Advisory.

GERELATEERD



NIEUWS | 19 juli 2021

NBA consulteert nieuwe handreiking over soft controls

[De NBA consulteert een nieuwe handreiking over het verkrijgen van inzicht in soft controls. Commentaar kan worden ingediend tot medio september. →](#)



NEMACC | 10 september 2020

NEMACC-onderzoek: Soft controls voor de adviserende mkb-accountant

Mkb-ondernemers doen steeds vaker een beroep op hun accountant met vragen over soft controls. Deze klanten zijn zich ervan bewust dat zij met soft controls aan de... →



Jeffrey Bekkerin

DISCUSSIE | Column | 10 juni 2020

Er is maar één echt risico

De accountant moet ook assurance kunnen geven ten aanzien van de wendbaarheid van organisaties, vindt Jeffrey Bekkerin. →



Jeffrey Bekkerin

DISCUSSIE | Column | 06 mei 2020

Assurance ten aanzien van de wendbaarheid van ondernemingen

De wendbaarheid van ondernemingen is straks doorslaggevend voor een duurzamere en socialere toekomst. De accountant kan dat toetsen en daarover een oordeel vellen,... →

MAGAZINE | 20 september 2019

De blik op gedrag

Als onderdeel van de audit schakelen accountants steeds vaker sociale wetenschappers in om te speuren naar riskante gedrag patronen bij de controlecliënt. De 'behavioural... →
