



IN DE VERTE KLINKT DE TOON AAN DE TOP

THEMA: *PIEK**Tekst: Geert Dekker Beeld: iStock*

‘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.

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.

“Ik kan er echt niet bij”, zegt Leen Paape over Breukink’s artikel. Paape leidt commissarissen op, hij is hoogleraar corporate governance aan Nyenrode en onder meer academisch verantwoordelijk voor de Board & Governance-programma’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.”

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

GEDRAG VAN MEDEWERKERS WORDT VOORAL DOOR DE DIRECTE WERKOMGEVING BEPAALD, NIET ALLEEN DOOR VOORBEELDGEDRAG VAN EEN BESTUURDER.

CULTUURMETER

De eerste editie van de Cultuurmeter werd gelanceerd in 2015, als uitwerking van één van de maatregelen uit het verbeterplan *In het publiek belang*. De NBA heeft eind 2017 een tweede versie gepubliceerd.

Doel van de cultuurmeter is het ontwikkelen van een op kwaliteit gerichte cultuur binnen accountantsorganisaties. Het instrument meet de *mindset* en *drivers* bij accountantsorganisaties. Het is vooral een hulpmiddel om een kwaliteitsgerichte cultuur binnen accountantsorganisaties te bespreken en te ontwikkelen.

De Cultuurmeter bestaat uit een vragenlijst in twee delen. Het eerste deel wordt door partners en medewerkers van openbare accountantskantoren ingevuld en vraagt naar feitelijk waargenomen gedrag in de organisatie rondom kwaliteit, leiderschap en groepsdynamiek, rol- en omgevingsbewustzijn, beloningsbeleid, zelfevaluatie en leren. De tweede vragenlijst, nieuw toegevoegd in de editie 2017, richt zich op de door het kantoor genomen kwaliteitsmaatregelen, -indicatoren en kantoorcaracteristieken.

De Cultuurmeter is anoniem en wordt gehost bij Stichting CentERdata, een onderzoeksinstituut gelieerd aan de Universiteit van Tilburg. Kantorenorganisatie SRA hanteert een eigen, vergelijkbare Cultuurscan.

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



Olof Bik: "Opdrachten worden vaker geweigerd."

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."

LEIDERSCHAP KAN MOEDIGE STAPPEN ZETTEN, MAAR HET IS NIET GEZEGD DAT DIE HET GEWENSTE EFFECT 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 wetenschap- →

Leen Paape: "Veranderen gaat heel geleidelijk."



WORDEN LEIDERS
BESCHOUWD ALS EXOTEN,
LIEDEN 'ZONDER ENIGE
REALITEITSZIN', ALS
PASSANTEN?

pelijke 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 controle-opdrachten, 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 audit-kwaliteit, 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. ←