

door zij weer meer geïnteresseerd kunnen raken in beleggingsresultaten op langere termijn.

Beloning van managers voor het creëren van waarde zal hieraan bijdragen. Maar dan voor creatie van bedrijfswaarde, de earning capacity. En niet voor de ontwikkeling van de marktwaarde.

Zie ook:

- Dirk de Jong, *Horizonverkorting en benchmarkverslaving belemmeren functioneren beurzen.*
- *Het Financieel Dagblad*, 29 mei 2010. □

Leiderschap: zijn we in-control of in-crisis?

2010-178

Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC



Onlangs vond er een interessant symposium plaats over leiderschap en de crisis. Betrokkenen uit de profit- en not-for-profitsector hebben gekeken naar de lessen die wij uit de crisis kunnen trekken. Hoe is het mogelijk dat bedrijven de crisis ongeschonden doorkomen? Toont de crisis ons gebrek aan

control of moeten wij ons de vraag stellen wat de zin van dit alles is? Hoe tonen wij leiderschap in deze crisis?

Centraal staat de klant, cliënt, abonnee, het lid

De organisaties die de crisis tot nu toe met succes hebben doorstaan, geven allemaal eenzelfde duiding waardoor dit succes te verklaren is: zij luisteren 'echt' naar wat de klant wil. Dit luisteren betekent dan niet het zoveelste marktonderzoek of een marketingcampagne om het gedrag van de klant te beïnvloeden. Nee, het gaat erom dat de onderneming van hoog tot laag begrijpt wat de klant beweegt, wat hem dwarszit en waarmee de organisatie de klant van dienst kan zijn. Bij de klant ligt de bron van vernieuwing. Dankzij de klant komen interne processen in een flow.

Voor de controller vormt de klant ook een belangrijk aandachtspunt. In veel organisaties is de aandacht vooral intern gericht: interne politieke spelletjes, een heilig geloof in planvorming of veel aandacht voor interne rapportages en gedetailleerde interne richtlijnen. Weet de controller wat de klant beweegt? Heeft de controller er oog voor dat de organisatie zich van hoog tot laag bewust is van de centrale rol van de klant? Stimuleert de controller de dialoog van de onderneming met de klant?

Reflex: meer regels en meer toezicht

Veel beleidsmakers denken dat wij van de crisis moeten leren door de 'lekken' weg te nemen die kennelijk in onze regels en ons toezicht besloten zijn. Regels moeten worden aangevuld, het toezicht aangescherpt. Dit zal helpen toekomstige crises te voorkomen. Men veronderstelt dat structurering alles kan beheersen. Weinig deelnemers aan het symposium geloven dat extra regels en extra toezicht zullen helpen een crisis te voorkomen of op te lossen.

Een treffend voorbeeld wordt gegeven uit de accountancy waarbij in de afgelopen 15 jaar de regels voor de accountantscontrole zijn aangezwollen van een kleine 400 pagina's in 1996 tot nu ruim 4.400 pagina's (en dit betreft dan nog niet de verslaggevingsregels die in dezelfde mate zijn geëxpandeerd)! Ook op andere terreinen is er een scala aan wetten uitgevaardigd, zijn er codes van toepassing verklaard en is het toezicht aangescherpt (voorbeelden als Sarbanes Oxley, Code Tabaksblat resp. toezicht van AFM). Dit alles heeft de huidige crisis niet weten te voorkomen.

Het risico van een overmaat aan regels en toezicht is voor de controller relevant. Het geeft ons ook vaak een prettig gevoel dat wij na een fout in de interne procedures, een onnauwkeurigheid in de interne rapportages of een opmerking van onze accountant de regels aanscherpen en de interne processen optimaliseren. Dit wordt zelfs van de controller verwacht (!).

Het probleem is dat iedere regel of richtlijn op zichzelf vaak nuttig kan zijn, maar dat het totale stelsel van regels of een overdaad aan toezicht kan leiden tot een niet werkende bureaucratie. Daarnaast zijn de meeste regels reactief en contextgevoelig. Dit werkt niet in situaties dat flexibiliteit vereist is. Zeker nu het gevoel bij velen heerst dat het werklevens complexer wordt, er meer systemen beheerst moeten worden en de samenwerking niet vanzelfsprekend loopt. Veel controllers denken: 'als wij maar voldoen aan de regels'. De vraag is hoeverre wij daarin moeten meegaan en of wij ons ook bezig moeten houden met de cultuur in de organisatie. Dit bleek ook tijdens de workshops een lastig dilemma. De controller is er volgens sommigen toch om de regels te bewaken en niet om de cultuur te beïnvloeden?

Fouten in een risicoloze maatschappij

Dagelijks gebeuren er ongevallen en gaan er dingen mis. Bij bedrijven, bij de overheid en andere organisaties. Steeds vaker leiden fouten en problemen tot een jacht op de verantwoordelijke. Volg het nieuws een

paar dagen en het zal u opvallen. Wie is verantwoordelijk voor de te lage dekkingsgraden bij pensioenfondsen? Wat hebben toezichhouders gedaan om het faillissement bij DSB te voorkomen en wie moeten er nu aftreden? Aan wie is het debacle rondom ABN AMRO toe te schrijven?

Het is natuurlijk prima, en in veel gevallen juist noodzakelijk, op zoek te gaan naar de oorzaken van fouten. Met belangstelling volg ik soms het programma 'Air crash investigation' waarin kosten nog moeite gespaard worden om vast te stellen aan welke oorzaken een vliegcrash te wijten is. De uitkomsten van onderzoek leiden tot aanpassing van de regels of van technische constructies.

Een deelnemer aan het symposium vertelde zijn ervaring dat zijn hoogste ambtenaar vroeger nog riep: "fouten maken mag, maar ik moet het wél weten". Tegenwoordig is een dergelijke uitspraak bijna ondenkbaar. Er mogen geen fouten meer worden gemaakt! En als er fouten zijn gemaakt vinden pers en publiek dat er 'koppen moeten rollen'. Wij accepteren geen risico's meer.

De controller moet voorkomen dat hij meegaat in de trend. Fouten moeten, uiteraard binnen grenzen, gemaakt kunnen worden en kunnen juist leerzaam werken. Wij moeten voorkomen dat er een cultuur van angst ontstaat waarin geen fouten meer gemaakt mogen worden, of waarbij fouten worden verdoezeld.

Van Angelsaksisch en Rijnlands naar maatschappelijk verantwoord ondernemen

De verschillen tussen de economische ordening in Angelsaksische landen (V.S., U.K.) en Rijnlandse landen (D, NL) zijn al veelvuldig besproken. De belangrijkste verschillen zijn in bijgaande tabel opgesomd.

Tabel 1: Verschillen in economische ordening

Angelsaksische model	Rijnlandse model
regelgedreven	principegedreven
hoge salarissen en bonussen	maatschappelijk bepaald inkomen
aandeelhouder staat voorop	alle participanten staan centraal
kortetermijndenken	langetermijndenken
individualisme	solidariteit
bepaalde staatsbemoediging	actieve rol overheid
sterke hiërarchie	consensus en inspraak
geld is doel	geld is middel

De afgelopen jaren heeft het Angelsaksische systeem aan invloed gewonnen. Dit heeft vaak geleid tot perverse prikkels en hebzucht. De economische realiteit was altijd bovenliggend. De grote internationale ondernemingen van Angelsaksische komaf hadden veelal geen begrip voor onze Rijnlandse stakeholderbenadering.

Er bestaat de verwachting dat Angelsaksisch georiënteerde ondernemingen steeds meer de aandeelhoudersbenadering zullen inruilen voor een stakeholderbenadering en zich meer op de lange termijn zullen richten. Daartegenover staat dat in Rijnlandse bedrijven juist meer openheid en dynamiek zullen ontstaan. De modellen groeien naar elkaar toe. Dit past uiteindelijk in een trend naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij hebben ondernemingen aandacht voor de drie p's: people, planet, profit. Tegenwoordig wordt soms ook een vierde p genoemd: 'pneuma', hetgeen staat voor religie, spiritualiteit en zingeving.

De controller kan een bijdrage leveren bij de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het moet op de agenda gezet worden en kan leiden tot tal van initiatieven op het gebied van duurzaamheid en tot manieren om zich te verantwoorden over het gevoerde (maatschappelijk verantwoorde) beleid.

Leiderschap en zingeving

De meeste organisaties zijn momenteel erg bezig met zichzelf, het uiterlijk, de regels, procedures en de zondebokken. Het lijkt erop dat er steeds meer stress is, mensen ontevreden zijn met hun werksystemen en de bureaucratie. Dit helpt allemaal niet om de klant beter te bedienen. Wij gaan eraan voorbij wat zich innerlijk in de werkende mens afspeelt. Wij vragen ons niet af of de mensen in-control zijn, waar het hun eigen bestaan en werk betreft. Zingeving is juist iets wat de innerlijke wereld van mensen raakt en hen betreft bij wat er plaatsvindt en waarom.

In het Chinees wordt het begrip crisis gevormd door twee tekens die staan voor kans én bedreiging. Een crisis staat kortom voor iets negatiefs, maar ook voor iets positiefs. Het is een keerpunt dat weer ruimte biedt aan veranderingen en vernieuwing. Zingeving vraagt leiderschap dat getoond wordt door mensen die:

- andere mensen en zichzelf ondersteunen in de oriëntatie op de klant;
- zich bezighouden met de verbetering en afstemming van werkprocessen;
- de dialoog zoeken en beantwoorden.

Met andere woorden: wanneer mensen betrokken zijn in de processen van organisatieontwikkeling vinden zij antwoorden op lastige vragen. Humanist prof. dr. Harry Kunneman noemt dit 'trage vragen' die niet met toezicht en regels, maar met een zoekende dialoog te beantwoorden zijn.

Tot slot een citaat uit een bundel van Adriaan Bekman, tijdens het symposium uitgesproken door de auteur ('de achterkant van organisatieontwikkeling'):

*Eens zagen wij de Goden als schepper
en onszelf als wonderlijk resultaat.
Nu zien wij ons zelf als schepper
maar met welk resultaat?*

*Eens waren wij op de bron aangesloten
maar belandden in de diaspora,
het spoor bijster.
Wie leidt ons naar de bron?*

*In de wereld van het maakbare
komen wij aan onze grenzen
Wij zoeken onze oriëntatie,
het zingevende punt.*

*Waar vinden wij de kracht
de innerlijke zingeving,
opdat uiteindelijk
goed wordt,
wat wij probeerden.*

Het nieuwe mysterie.

Het symposium 'Leiderschap: zijn we in-control of in-crisis?' vond plaats op 22 juni 2010 en is georganiseerd door Dubois & Co. Registeraccountants te Amsterdam en het IMO instituut voor mens en organisatieontwikkeling te Zeist. □

EXTERNE VERSLAGGEVING

Onderzoeken AFM wijzen op noodzaak fundamentele verbeteringen accountantscontrole

2010-179

Door: drs. R.A.H.M. Aalbers



De kwaliteit van de accountantscontrole moet fundamenteel beter. Dit volgt uit het onderzoek dat de AFM heeft gedaan naar de kwaliteit van accountantscontroles en de kwaliteitsbewaking binnen de grootste vier accountantskantoren in Nederland, Deloitte, Ernst & Young, KPMG en PricewaterhouseCoopers (Big 4-kantoren). Uit deze onderzoeken blijkt dat de controles door meerdere Big 4-kantoren in verschillende sectoren tekort zijn geschoten.

In december 2009 concludeerde de AFM al dat bij de controles in de financiële sector verbeteringen nodig zijn. Nu blijkt dat de kwaliteit van de werkzaamheden van accountants in de sectoren bouw/vastgoed, automotive en de publieke sector ook moet worden verbeterd. De conclusie van de AFM is dat er een fundamentele gedragsverandering nodig is om de kwaliteit van de accountantscontrole te verbeteren.

Meerdere Big 4-kantoren zullen een uitgebreide interne analyse moeten maken naar de oorzaken van de geconstateerde tekortkomingen en op basis van de uitkomsten passende maatregelen moeten nemen.

Onderzoeken

De AFM voerde in 2009 en 2010 reguliere onderzoeken uit naar de controle van de jaarrekeningen over 2008 van ondernemingen en instellingen uit sectoren die in het bijzonder zijn geraakt door de crisis, zoals de financiële sector en de sectoren bouw/vastgoed en automotive. Het betrof onderzoeken bij de Big 4-kantoren die samen een marktaandeel van circa 80% van de totale omzet wettelijke controles in Nederland hebben.

De AFM richtte haar reguliere onderzoeken mede op de kwaliteitsbewaking binnen de Big 4-kantoren, zoals de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling, de interne review en de compliance functie. De interne kwaliteitsbewaking is erop gericht om de kwaliteit van de accountantscontroles te waarborgen, zowel voordat de accountantsverklaring wordt afgegeven als daarna. Naast de reguliere onderzoeken heeft de AFM een aantal incidenten onderzocht.