

# Accountant moet preventieve rol werknemers koesteren



Jan Adriaanse is hoogleraar turn-aroundmanagement aan Universiteit Leiden. Marc Broekema is verbonden aan Universiteit Leiden. Beiden zijn partner bij BFI.

**J**uist werknemers doen in organisaties dienst als voelsprietten voor onverwachte continuïteitsproblemen en risico's, zoals ongewenst gedrag en fraude. Betrek dus proactief medewerkers — door middel van repeterende audits — in het vroegtijdig signaleren van risico's om daarmee een open cultuur te creëren, gericht op leren van falen en het detecteren van mogelijk toekomstige discontinuïteit.

Het debat over de toekomst van de accountancyindustrie maakt vooral duidelijk dat een verwachtingskloof bestaat tussen accountants en de maatschappij. Bijna goddelijke kwaliteiten worden van accountants verwacht om elk mogelijk risico op fraude of faillissement vroegtijdig in beeld te hebben en daarop te acteren. Dit is onmogelijk.

In de wereld van zogenoemde hoge betrouwbaarheidsorganisaties — denk aan vliegdekschepen, kerncentrales en succesvolle Formule 1-teams, worden werknemers al langer actief betrokken bij het anticiperen op onverwachte gebeurtenissen en het voorkomen van rampen. Deze organisaties onderkennen bij voorbaat dat het topmanagement en zijn toezichthouders te weinig weten over wat zich werkelijk in de organisatie afspeelt. Zij realiseren zich ook dat top-down-toezicht te veel uitgaat van al bekende risico's.

Debacles ontstaan echter door onvoorspelbare gebeurtenissen. Accountants moeten dan ook veel meer focussen op de operationele gang van zaken en cultuur op de werkvloer. Daar zijn de echte signalen waar te nemen.

De optelsom van dagelijkse, operationele knelpunten maakt namelijk dat grote rampen ontstaan. Denk aan de ontplofte spaceshuttle Colombia als gevolg van een stuk isolatieschuim dat losliet, Enron of het dieselschandaal bij Volkswagen. De werkelijke redenen van deze deconfitures zijn terug te brengen tot extreme prestatiedruk en gebrek aan psychologische veiligheid op de werkvloer. Dit uit zich niet in cijfers.

Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers, van hoog tot laag, uitstekend in staat zijn laagdrempelig en preventief inzicht te verschaffen in ontwrichtende risico's. Het niet gebruiken van hun collectieve wijsheid is dan ook een gemiste kans. Net als wachten op een klokkenluider.