



Integriteit is afdwing

de **Interne
accountant**

Anders dan
accountants vaak
denken is een

integere cultuur niet 'soft'.

Werking van de interne controle staat of valt ermee. Rotten appels moeten worden verwijderd. En met rapportage van misstanden door interne 'spionnen' is niets mis, mits de cultuur voldoende 'open' is.

HANS VAN DE VORST EN MAARTEN DE JONG*

In een artikel in het Financieel Dagblad onderscheidde Jack Welch nog niet zo lang geleden op basis van gedrag en prestatie vier soorten werknemers.

De eerste categorie omvat mensen die goed presteren en zich op de gewenste manier gedragen. Met deze winnaars is het een koud kunstje om manager te zijn - koester ze, beloon ze en geef ze promotie.

De tweede categorie bestaat uit werknemers die niet goed presteren en ook niet het gewenste gedrag vertonen. Wederom is het niet moeilijk een keuze te maken: wijs ze de deur. Een derde soort werknemer kan een jaar lang slecht presteren, maar zich wel op de juiste manier gedragen. Managers zouden deze mensen, die het goed bedoelen, een tweede of zelfs een derde kans moeten geven. Ze kunnen een specifiek prestatieprobleem hebben, maar het zijn geen rotten appels.

Nee, dat is het vierde type. Dat is de werknemer die de beoogde resultaten boekt, maar zich niets aantrekt van de bedrijfswaarden. Ze komen voor op ieder niveau in bijna iedere organisatie. Deze goede presteerders kunnen lomp, achterbaks en arrogant zijn.

Ajax-Feijenoord

Hun bazen vermanen ze weliswaar zo nu en dan, maar er verandert in wezen niets en ze komen met hun gedrag weg. Met mensen met

Wanneer er sprake is van onethisch gedrag, weten de mensen dat ruim voordat controlesystemen het detecteren.

dit gedrag moet je volgens Welch de confrontatie aangaan. En dat proces kan alleen maar van start gaan met een verandering van inzicht. Hoewel hun resultaten misschien geweldig zijn, is de schade die zij de bedrijfscultuur en de concurrentiekracht toebrengen veel groter.

Managers moeten er daarom voor zorgen dat iedereen in het bedrijf de waarden kent. In feite moeten de waarden zo overduidelijk zijn dat wanneer iemand ze aan zijn laars lapt, die persoon onmiddellijk opvalt, alsof er een speler met een Ajax-shirt opduikt in de dugout van Feijenoord.

Heeft Welch een punt? Ja, dat heeft hij zeker. Wij durven de stelling aan dat categorie vier het einde kan betekenen voor een totale onderneming. Hun gedrag kan de aandeelhouderswaarde dusdanig ondermijnen dat de onderneming er aan ten onder gaat. Als de managementcultuur wordt gedomineerd door rotten appels uit categorie 4, zijn interne



FOTO: CORBIS

baar

controlesystemen en governance gevaarlijk ineffectief.

Idee-fixe

Onethisch gedrag van mensen is de root cause van reputatieschade. Controlesystemen zijn er primair op gericht dat gedrag in te perken en de gevolgen zichtbaar te krijgen.

In het interne beheersingsmodel van het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is de interne omgeving (corporate culture) een belangrijke component van Enterprise Risk Management: "The internal environment encom-

Is het nu de bedoeling van iedere werknemer een soort spion te maken die misstanden komt rapporteren? Dat klopt.

passes the tone of an organization, and sets the basis for how risk is viewed and addressed by an entity's people, including risk management philosophy and risk appetite, integrity and ethical values, and the environment in which they operate.' In de praktijk blijkt dit echter het meest onderbelichte gedeelte. Accountants hebben blijkbaar niet zoveel met cultuur. Het is niet meetbaar, het is onzichtbaar en het wordt als 'zacht' beschouwd. COSO/ERM functioneert op het niveau van de systemen en processen. Dit is noodzakelijk, maar gevaarlijk onvolledig. Mensen beheersen systemen en processen en niet andersom. Het is een idee-fixe te veronderstellen dat met (nog) betere controlemiddelen op systeem- en procesniveau schade aan activa en reputatie kan worden voorkomen, en dat nog meer toezicht schandalen tot een aanvaardbaar minimum zal terugdringen. Daarnaast zijn controle en toezicht kostbaar. Ondernemingen zijn de laatste jaren over-

laden met wet- en regelgeving en compliance is een niet meer weg te denken begrip.

'Dark number'

Het gaat echter om opzet, bestaan en werking van de interne controle. Regels beïnvloeden de opzet en het bestaan, maar de organisatiecultuur beïnvloedt de werking van de interne controle. Wanneer er sprake is van onethisch gedrag, weten de mensen in de onderneming dat als eerste en ruim voordat controlesystemen het detecteren - mocht dat al mogelijk zijn. Probleem is echter dat medewerkers het niet automatisch komen vertellen. In de criminologie heet dit verschijnsel het dark number: het percentage niet gerapporteerde misdrijven van het totale volume aan misdrijven. Dit dark number varieert per delict. Bij autodiefstal is dit nagenoeg nihil. Het slachtoffer heeft er immers belang bij de diefstal te rapporteren bij de politie, omdat de verzekeraar dat als voorwaarde stelt. Bij seksuele intimidatie is dit anders: 95 procent van de slachtoffers rapporteren niet, meestal uit schaamte en angst voor hun sociale omgeving. In een werkgever-werknemer komt daar nog angst voor het verlies van de baan bij.

Op de kansel

Is het nu de bedoeling om van iedere werknemer een soort spion te maken die ►

Doen:

- Verwijder personeel met slecht gedrag, ook al presteren ze goed (ze vernietigen waarde).
- Creëer het juiste klimaat voor zelfrapportering.
- Zorg voor standvastig leiderschap, anders werkt het niet.
- Wees bewust dat uitsluitend controle gevaarlijk ineffectief kan zijn.
- Dicht voortdurend de gaten in de interne controle vanuit eigen onderzoek en zelfrapportering.
- Schrik niet terug voor afschrikking.
- Verhoogde integriteit verlaagt de controlekosten en de kans op reputatieschade.

Categorie vier kan het einde betekenen voor een totale onderneming.



Accountants hebben niet zoveel met cultuur. Het is niet meetbaar, onzichtbaar en wordt als 'zacht' beschouwd.

misstanden komt rapporteren als dat noodzakelijk is? Dat klopt. En het is prima, als de organisatiecultuur een voldoende graad van openheid heeft. Als er duidelijkheid is welke gedragingen wel en niet door de beugel kunnen, dan is melding van binnenuit geen probleem. Sterker nog: self reporting is een teken dat er serieus sprake is van mensen die loyaal zijn aan hun bedrijf en die mensen van categorie 4 simpelweg niet tolereren.

De specifieke risico's voor potentieel onethisch handelen binnen de onderneming moeten onder ogen worden gezien (zo vormt de inkoopfunctie nogal eens een vergroot risico). Ethisch handelen in lijn met de gestelde waarden en het interne controlesysteem worden dan ook op dit risiconiveau gekoppeld. Mensen moeten worden getraind en bewust worden gemaakt van de implicaties van onethisch gedrag. De ceo moet de waarden uitdragen, moet de kansel op en de boodschap herhalen, herhalen en herhalen.

Onjuiste indruk

De board moet ook het goede voorbeeld geven. Dit vergroot het vertrouwen naar de medewerkers. Als het vertrouwen toeneemt voelen medewerkers zich veiliger en gaan ze meer rapporteren. Deze toegenomen stroom van informatie over wat er gebeurt onder de radar van internal control creëert wel een nieuw probleem: de indruk dat het slechter gaat met het bedrijf. Dat is pertinent onjuist: in de meeste gevallen neemt alleen het dark

De waarden moeten zo overduidelijk zijn dat wanneer iemand ze aan zijn laars lapt, het lijkt alsof er een speler met Ajax-shirt opduikt in de dug out van Feijenoord.



VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Integriteit & compliance, de rol van de auditor

Datum: dinsdag 18 en woensdag 19 september 2007

Locatie: Golden Tulip Hotel te Hoenderloo

Integriteit van handelen wordt steeds scherper beoordeeld, niet-integer gedrag steeds scherper veroordeeld. Compliance hoort bij integer gedrag, het voldoen aan de wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is bij iedereen helder dat regels alleen ook niet werken: regels dienen te worden geïmplementeerd én niet alles is in regels te vangen. Leer meer over de rol en mogelijkheden die de auditor heeft!

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.

number af en wordt slechts het aantal gerapporteerde misdragingen groter.

Deze fase test wel de standvastigheid van diezelfde board. Er komen meer misdragingen naar buiten en het lijkt allemaal erger te worden. Maar de cirkel kan nu worden gesloten. Als deze gevallen systematisch worden onderzocht weet de organisatie welke modus operandi bij de misdragingen is gevolgd. Zwakke plekken in de systemen en mogelijke gaten in de interne controle worden gedicht. Proactief beleid kan worden aangescherpt, de (gepercipieerde) pakkans verhoogd en schuldig bevonden betrokkenen gestraft. Want afschrikking is een even belangrijk onderdeel van integriteitmanagement.

Wat levert het op?

Op de kortere termijn lagere kosten van het interne controleapparaat. Op de langere termijn wordt het reputatierisico tot een aanvaardbaar minimum beperkt. Het interne én het publieke vertrouwen nemen toe. Voor ondernemingen die het moeten hebben van dit vertrouwen is dit een groot goed. In financiële termen: Dit creëert aandeelhouderswaarde. ■

Noot

* Hans van de Vorst en Maarten de Jong zijn beiden werkzaam als partner bij IRS, Independent Risk Solutions te Rotterdam (www.irsnl.com).