

OP DE ZEEPKIST: BART VAN LOON

'Soft controls zijn te hard meten'

Interne controles hebben alleen maar zin binnen de juiste organisatiecultuur, en uiteindelijk is het gedrag van mensen doorslaggevend om fraude of misleiding te voorkomen. Accountants weten dat wel, maar doen er weinig mee, omdat die zachte gedragsfactoren niet meetbaar zijn. Maar dat laatste is een misvatting, meent Bart van Loon, senior manager Integrity & Investigation Services bij KPMG.

Innovatie

Om innovatie van het accountantsvak te stimuleren publiceert 'de Accountant' in 'Op de Zeepkist' maandelijks een interview over een concrete suggestie voor vernieuwing. Deze interviews worden tevens gepubliceerd op de in juni 2008 gestarte 'innovatiesite' van het NIVRA (<http://innovatieplatform.nivra.nl/>). Met deze website wil het NIVRA informeren en inspireren over vernieuwing in het accountantsvak. Naast interviews bevat de site ook cases en een weblog rondom dit thema.

Welke vernieuwing is er nodig en waarom?

"Mijn stellige overtuiging is dat het gedrag in een organisatie meetbaar en toetsbaar moet worden gemaakt. Organisaties zetten nu in de praktijk alles op alles om te voldoen aan wet- en regelgeving, en om *in control* te zijn over hun activiteiten. Die harde controlemaatregelen zijn nodig, maar alleen zinnig als de juiste cultuur er is. Indien harde controlemaatregelen door medewerkers niet serieus worden genomen, verworden ze immers tot tandeloze papieren tijgers, tot handboeken die ongebruikt in de kast staan. Uiteindelijk gaat het bij het voorkomen van fraude of het doorbreken van compliance om het gedrag van mensen."

De accountant moet het gedrag van mensen dus gaan meten. Hoe ziet u dat voor zich?

"Het is natuurlijk niet eenvoudig, want gedragsfactoren zijn niet direct waarneembaar, of toetsbaar aan een norm."

Daarom houden financiële mensen er meestal niet van. Maar het is wel degelijk mogelijk om deze factoren te meten. In onze adviespraktijk hanteren we een model met acht verschillende factoren (*zie kader*), die zijn te meten met behulp van bijvoorbeeld een periodieke enquête onder medewerkers. Zo'n enquête meet het bestaan van gedragsbeïnvloedende factoren binnen een organisatie en de beleving ervan door managers en medewerkers. Je meet dan achtereenvolgens het bestaan van het integriteitsbeleid, de mate waarin dit beleid is ingebed en ten slotte de effecten van het beleid. Het ingevulde model laat dan zien of een organisatie (onderdeel) in control is."

Hoe vernieuwend is dat eigenlijk? Het COSO-raamwerk - een veel gebruikt model voor het inrichten van een raamwerk voor interne controles - kent toch ook nadrukke-

TEKST NART WIELAARD | BEELD SIMONE VAN ES



'Harde controlemaatregelen
zijn nodig, maar alleen zinnig
als de juiste cultuur er is.'

Acht gedragsfactoren

- **Helderheid.** Managers en medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en hebben te maken met duidelijke normen die overeenkomen met de missie en verantwoordelijkheden van de organisatie.
- **Voorbeeldgedrag.** Goed voorbeeld doet goed volgen en slecht voorbeeld doet slecht volgen. Wat doet het management en komt dit ook over op anderen?
- **Betrokkenheid.** Enthousiasmeert de organisatie managers en -medewerkers voor de gewenste ethiek en integriteit? Of zien ze dit als een bedreiging of inperking van hun professionaliteit?
- **Uitvoerbaarheid.** Zijn de gestelde doelen realistisch? In hoeverre zetten deze de managers en medewerkers onder druk?
- **Transparantie.** Hoe lager de kans op ontdekking, hoe hoger de kans op fraude. In hoeverre is er zicht op niet-integer gedrag? Zien managers en medewerkers de effecten van hun gedrag? En wat weet de top?
- **Bespreekbaarheid.** Waar niet gesproken wordt over grijze gebieden, onduidelijke invulling van regelgeving en situaties verkeerd worden geïnterpreteerd, dreigt de doofpot.
- **Aanspreekbaarheid.** Zijn medewerkers en managers aanspreekbaar op hun gedrag? Is er ruimte om kritiek te uiten?
- **Handhaving.** Duidelijke integriteitsinbreuken moeten worden bestraft. Een manager die zichzelf verrijkt en niet wordt gecorrigeerd, ondermijnt het hele bouwwerk.

'De accountant
meet nu het
gedrag niet, en
dat is een
gemiste kans.'

lijk waarde toe aan soft controls?

"Klopt. Ik zeg ook niet dat de accountant geen aandacht heeft voor zachte factoren, alleen maar dat hij het gedrag niet meet. En dat is een gemiste kans. Er zijn drie lagen van interne beheersing: de harde controls - het traditionele werkveld van een accountant -, de secundaire soft controls - gedragscodes, klokkenluiderregelingen en dergelijke - en de primaire soft controls - de acht gedragsfactoren in ons model. De secundaire soft controls vallen nog wel in de scope van de accountant. Maar het bestaan van een gedragscode of klokkenluiderregeling is alleen maar zinnig als de primaire soft controls goed zijn. En daar kijkt de accountant niet naar. Ze zijn - net als de organisaties zelf - geneigd de secundaire zachte factoren instrumenteel toe te passen in een poging het *in control* zijn aantoonbaar te maken. Het risico daarvan is een gedragscode die in de praktijk niet tot leven komt: een papieren tijger dus."

Is het niet beter als de accountant bij zijn leest blijft? Het meten van gedrag is toch niet zijn werkteerrein?

"De tijdgeest is er rijp voor om daarin verandering te brengen. Zowel bedrijven als toezichhouders zien in dat het op elkaar stapelen van harde controls een heilloze weg is als er geen aandacht is voor het feitelijke gedrag in een organisatie. De Autoriteit Financiële Markten wil bijvoorbeeld ook opschuiven in die richting. En ik zie in de praktijk ook dat een aantal interne accountantsdiensten soft controls implementeert in hun interne auditprotocollen. Dus waarom zou een accountant het niet kunnen? In wezen is het ook een renaissance van oude praktijken: vroeger bracht een accountant meer tijd door bij een klant en voelde hij de cultuur van zijn klant ook veel meer aan dan tegenwoordig." □