

Achter de ‘papieren wereld’

Ook al zijn alle formele procedures en controles op orde, uiteindelijk gaat het erom of het menselijk gedrag in overeenstemming is met die ‘papieren’ wereld. Zeker na de kredietcrisis ontstaat er meer aandacht voor soft controls. Interne accountants – maar ook externe – zoeken naar nieuwe manieren om die soft controls beter in kaart te brengen.

TEKST NART WIELAARD | BEELD NADIA GONZÁLEZ

Achteraf, zo weet elke boer, kun je een koe in zijn kont kijken. En dus is het makkelijk om achteraf te analyseren waar het mis is gegaan bij de kredietcrisis. Een van de oorzaken was dat de *checks & balances* ten aanzien van het nemen van risico's er wel waren, maar onvoldoende werden nageleefd. Er was geen oog voor risico's, risk managers werden gezien als deal breakers en procedures waren soms niet meer dan tandeloze papieren tijgers. Het is dus wel erg gemakkelijk te constateren dat de *soft controls* niet goed hebben gefunctioneerd. Maar dat neemt niet weg dat het wel een waarheid als een koe is en dat het verbeteren van deze soft controls voor veel organisaties – binnen en buiten de financiële sector – een van de grootste opgaven is. Bestuurders van banken hebben dan ook momenteel een stevige ‘cultuuragenda’

en zoeken naar manieren om daadwerkelijke verandering door te voeren.

STEVIGE VUIST

Accountants kunnen – en moeten – op dat gebied hun rol pakken, zo betoogt Bart van Loon, associate partner van KPMG en bij dat kantoor verantwoordelijk voor de soft control-dienstverlening. En de tijd is er rijp voor. “In veel gevallen zagen interne accountants wel degelijk de risico's van een tekortschietende cultuur. Ze wisten dat er iets niet klopte. Maar ze waren onvoldoende in staat een stevige vuist maken om hun punt daarover te maken. Zo kwam het voor dat in rapporten van interne

accountants, de conclusies van een conceptrapport in de definitieve versie behoorlijk zijn afgezwakt. De tijd is nu echter heel anders en bestuurders staan nu veel meer open voor soft controls.” De cijfers uit een onderzoek van KPMG onder 54 leidinggevendenden van interne accountantsdiensten geven Van Loon gelijk. Ruim driekwart van hen geeft aan dat soft controls de afgelopen vijf jaar belangrijker zijn geworden in de eigen audits. En 85 procent verwacht dat de aandacht hiervoor de komende jaren nog verder zal groeien. Interne accountants blijken handig in te spelen op de cultuuragenda van de bestuurders, om daarmee ook hun positie te versterken binnen de organisatie. Een sprekend voorbeeld hierbij is een geval waarin de Internal Audit min of meer in het geheim aan het werk ging om de soft controls in kaart te brengen om daarmee het audit comité te verrassen. Doel: die soft controls inzichtelijk maken, maar ook het belang van de interne accountants nog eens te onderstrepen.

‘THERMOMETER’

KPMG heeft bij een recent gewonnen audit ook hoog op dit thema ingezet. Interne en externe accountants gaan onder andere samen op zoek naar de

‘Bestuurders staan nu veel meer open voor soft controls.’

diepere oorzaken van incidenten – de *root causes* – om te zien welke gedragsfactoren daarbij de doorslag hebben gegeven. Ook zijn er sessies tussen de interne en externe teams, expliciet bedoeld om te sparren over de soft controls. En in de audit zelf wordt veel aandacht besteed aan het beoordelen van de soft controls.

Binnen KPMG is daartoe jaren geleden al een specifieke ‘thermometer’ ontwikkeld, waarmee binnen een organisatie de perceptie van acht gedragsfactoren wordt gemeten. Zo’n enquête meet het bestaan van gedragsbeïnvloedende factoren binnen een organisatie en de beleving ervan door managers en medewerkers. Dat maakt de soft controls meetbaar en daardoor ook wat concreter toepasbaar.

ATTITUDE

Van Loon wijst erop dat die thermo-

‘Het gaat vooral om aanpassen van de werkwijze en attitude van accountants.’

meter maar een van de onderdelen is in de aanpak om soft controls een grotere rol te laten spelen in het werk van accountants. “Het gaat vooral om het aanpassen van de werkwijze en attitude van accountants. Ze hebben een extra stuk gereedschap nodig. Er zijn drie lagen van interne beheersing: de harde controls – het traditionele werkveld van een accountant –, de soft control-instrumenten – gedragscodes, klokkenluiderregelingen en dergelijke – en de soft controls – de gedragsfactoren. De soft control-instrumenten vallen veelal nog wel in de scope van de accountant. Maar het bestaan van een gedragscode of klokkenluiderregeling is alleen maar zinnig als de soft controls goed werken.

En daar kijkt de accountant te weinig naar.”

Klinkt goed, maar wat moet er dan concreet anders?

“We moeten de competenties ontwikkelen om signalen te herkennen en ook gesprekstechnieken onder de knie krijgen om achter de ‘papieren wereld’ te kijken naar hoe het werkt. Een voorbeeld: je kunt prima de controls en beheersmaatregelen op een afdeling in kaart brengen door interviews. Maar dan krijg je vooral zicht op hoe het in theorie zou moeten werken. Door op de juiste manier het gesprek aan te gaan krijg je ook inzicht in hoe het werkt als er tijdsdruk is of als bepaalde bevoegde functionarissen niet aanwezig zijn. Ander voorbeeld: een bestuurder die intern communiceert vooral ‘geen gezeur met de AFM te willen’. Zo’n boodschap heeft natuurlijk ook risico’s, want de kans bestaat dat mensen niet langer geneigd zijn om misstanden aan de orde te brengen uit angst voor de gevolgen. De accountant moet die afwegingen meenemen in zijn aanpak.”

Dat zou toch eigenlijk heel normaal moeten zijn?

“Klopt. Je hoort oudere accountants dan ook nog wel eens zeggen dat ze dat vroeger ook deden, maar dat daar in de huidige aanpak geen plaats meer voor is. De audit is formalistischer geworden onder invloed van wet- en regelgeving. Accountants zijn te veel bezig met het opvolgen van de juridische voorschriften en hebben te weinig tijd om bij de klant zelf te zijn en daar signalen op te vangen of een gevoel te krijgen bij hoe het werkt. In zekere zin is dit dus gewoon teruggrijpen op hoe we het in het verleden deden.”

Critici voeren onder andere aan dat soft controls explicieter meenemen in de audit onmogelijk is, omdat een goed normenkader ontbreekt?

“We moeten daar inderdaad verder over nadenken en dat doorontwikkelen. Maar het mag geen beletsel zijn. Binnen het accountantsvak zijn veel meer onderwerpen waar een bepaalde mate van subjectiviteit en beperkte normenkaders zijn. En daar kunnen we ook mee omgaan en blijven we in leren.” □

‘We moeten de competenties ontwikkelen achter de ‘papieren wereld’ te kijken.’

