

# Controlesystemen zijn controversieel

Voor het uitbannen van ongewenst gedrag is controle een instrument. Maar minstens zo belangrijk is de bedrijfscultuur. Spoor de rotte appels op en verwijder ze. Al halen ze nog zoveel omzet binnen.

Tekst Hans van de Vorst en Maarten de Jong

Uit onderzoek blijkt dat de top25-fraudebedrijven nagenoeg dezelfde corporate governance-structuur hebben als 'schone' bedrijven. Corporate governance is voor het tegengaan van fraude en reputatieschade kennelijk niet relevant, want controle kan alleen waardevernietiging voorkomen en doorgaans geen waarde creëren.

Een andere factor is vertrouwen. Hiermee kun je voorspellen of iemand zijn afspraken nakomt. Dit creëert waarde, maar vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Vertrouwen is voor ondernemingen met een lange adem, *companies that are built to last*.

Een voorbeeld van zo'n onderneming is General Electric. GE is één van de marktleiders in de elektronicamarkt en daarnaast actief op het gebied van financiële dienstverlening, kunststoffen, televisie en film, vliegtuigen, medicijnen, windenergie, elektriciteitscentrales en transport. Tot 2001 was Jack Welch de ceo van het concern. Tijdens zijn twintigjarige bewind transformeerde hij het bedrijf van een bureaucratische kolos in een dynamische, flexibele organisatie. In die tijd groeide de marktwaarde van General Electric van dertien miljard dollar naar meer dan vijfhonderd miljard dollar.

Een belangrijk ingrediënt van deze indrukwekkende waardecreatie was het onderscheid dat Welch maakte tussen het gedrag en de prestaties van zijn mensen. Hij onderscheidde vier categorieën:

1. 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.
2. 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.
3. Werknemers die een jaar lang slecht presteren, maar zich wel op de juiste manier gedragen. Managers zouden deze mensen, die het goed bedoelen, een tweede kans moeten geven. Ze kunnen een prestatieprobleem hebben, maar het zijn geen rotte appels.
4. De rotte appels: werknemers die wel de beoogde resultaten boeken, maar zich niets aantrekken van de bedrijfswaarden. Ze komen op ieder niveau in bijna elke organisatie voor. Deze goede presteerders kunnen lomp, achterbaks en arrogant zijn. Hun bazen

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

De rotte appels kunnen het einde betekenen van de totale onderneming. Hun gedrag kan de reputatie en de aandeelhouderswaarde zo ondermijnen, dat de onderneming eraan kapot gaat. Als de cultuur gedomineerd wordt door rotte appels dan zijn interne controlesystemen en governance niet effectief.

Controlesystemen zijn er primair op gericht het schadelijke gedrag in te perken en de gevolgen zichtbaar te maken. Het element cultuur blijft in de meeste controlesystemen echter onderbelicht. Accountants en controllers hebben er niet veel mee. Het is niet meetbaar, het is onzichtbaar en het wordt als 'zacht' beschouwd.

## Confrontatie aangaan

Het is een idee-fixe te veronderstellen dat een nog betere controle op systemen en processen fraude en reputatieschade kan voorkomen, en dat nog meer toezicht het aantal schandalen tot een minimum zal beperken. Daarnaast is controle en toezicht kostbaar. Ondernemingen zijn de laatste jaren overladen met wet- en regelgeving en compliance is een niet meer weg te denken begrip. De werking van de interne controle wordt echter sterk beïnvloed door de organisatiecultuur. Wanneer sprake is van onethisch gedrag dan weten de mensen in de onderneming dat het eerst - en ruim voordat de controlesystemen het detecteren (mocht dat al mogelijk zijn). Het probleem is echter dat medewerkers het niet automatisch komen vertellen.

Met rotte appels moet je de confrontatie aangaan. Een proces dat alleen van start kan gaan met een verandering van inzicht. Hoewel de resultaten van de werknemers in kwestie 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 bedrijfswaarden kent. In feite moeten deze zo duidelijk zijn, dat wanneer iemand ze aan zijn laars lapt, die persoon onmiddellijk opvalt, alsof er een speler met een Ajax-shirt opduikt in de dug-out van Feijenoord.

Natuurlijk is het niet de bedoeling om van iedere werknemer een soort spion te maken die misstanden komt rapporteren. Maar als duidelijk is welke gedragingen wel en welke niet door de beugel kunnen, dan is melding van binnenuit geen probleem. Sterker nog: *self reporting* is een teken dat mensen loyaal zijn aan hun bedrijf en de rotte appels simpelweg niet tolereren.

De specifieke risico's voor potentieel onethisch handelen binnen de betrokken onderneming moeten onder ogen worden gezien. Inkoopers bijvoorbeeld vormen nogal eens een risico. Mensen moeten worden getraind en bewust gemaakt van de implicaties van onethisch gedrag. De ceo moet de waarden uitdragen, de kansel op en de boodschap herhalen.

De raad van bestuur moet het goede voorbeeld geven, dit vergroot het vertrouwen naar de medewerkers. Als het vertrouwen toeneemt voelen zij zich veiliger en gaan meer rapporteren. Deze toegenomen stroom van informatie over wat er gebeurt creëert een nieuw probleem: de indruk ontstaat dat het slechter gaat met het bedrijf. Dat is echter pertinent onjuist: in de meeste gevallen wordt alleen het aantal *gerapporteerde* misdragingen groter. In de criminologie wordt dit verschijnsel het *dark number* genoemd: het percentage niet-gerapporteerde misdragingen op het totale volume aan misdragingen. Bij autodiefstal is dit nagenoeg nihil. Het slachtoffer heeft er immers belang bij de diefstal bij de politie te rapporteren, omdat de verzekeraar dat als voorwaarde stelt. Bij seksuele intimidatie is dit anders: 95 procent van de slachtoffers rapporteert niet, vaak uit schaamte. Als het een werkgever-werknemerintimidatie betreft komt daar nog de angst voor baanverlies bij. Het dark number van misdragingen varieert naar het type delict.

## Gepercipiëerde pakkans

Deze fase test de standvastigheid van het bestuur: 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 dan weet het management hoe ze tot stand zijn gekomen. Zwakke plekken in de systemen en mogelijke gaten in de interne controle worden gedicht. Proactief beleid kan worden aangescherpt en de gepercipiëerde pakkans verhoogd. De schuldig bevonden betrokkene moet worden gestraft, want afschrikken is een belangrijk onderdeel van integriteitmanagement.

Op de korte termijn leidt het opsporen en straffen van medewerkers die zich misdragen tot lagere kosten van het internecontroleapparaat. 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 een groot goed. Dit creëert aandeelhouderswaarde. ■

Hans van de Vorst en Maarten de Jong zijn beiden werkzaam als partner bij IRS, Independent Risk Solutions

