

Hypegiaphobia

Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen



***hypegia*·phobia**
the fear of responsibility

Inhoud

01	Introductie	5
02	Oproep aan maatschappelijk betrokkenen	8
03	'In control' wat is het?	12
04	'In control' in een perfecte wereld	18
05	Waarom de perfecte wereld niet bestaat	24
06	En nu?	36

01

Introductie

Hypegiaphobia. Het woord is bij de meeste mensen onbekend, maar het is een verschijnsel dat in de huidige maatschappij wijdverbreid is: angst voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Dit heeft alles te maken met de wijze waarop risico's worden beheerst in onze maatschappij.

Veel organisaties willen of moeten tegenwoordig 'in control' zijn over een veelheid aan risico's en brengen grote offers om dit doel te bereiken. De positieve effecten hiervan zijn een verduidelijking van taken en verantwoordelijkheden en een betere verantwoording. De investeringen roepen ook twee vragen op. De eerste vraag is of de hoge investeringen in risicobeheersing wel doeltreffend zijn en daadwerkelijk leiden tot een lager risicoprofiel. De tweede vraag is of risicobeheersing haar doel niet voorbij schiet en te zeer tot ongewenste negatieve effecten leidt, zoals een verminderde ondernemingszin, een toenemende juridisering, een cultuur van angst en een potentiële aantasting van de concurrentiepositie.

Organisaties verkeren daarbij in een spagaat. Enerzijds is het namelijk in deze tijd hard nodig om met nieuwe, sprankelende en originele ideeën in te spelen op de hoge eisen van de markt en de snel veranderende omgeving. Dat vereist veel creativiteit. Anderzijds wordt die creativiteit ingedamd door een streven om alle risico's te elimineren: 'in control' zijn leidt immers vaak tot een overdaad aan afstemmingen en creatieve ideeën worden dan vaak al in de embryofase om zeep geholpen.

KPMG gelooft dat het anders moet. Praktijksignalen laten zien dat we daarin niet alleen staan. We onderzoeken met dit manifest hoe de verandering in gang kan worden gezet. We gaan op zoek naar de waarde die een adequate beheersing heeft voor bestuurders en commissarissen, maar we analyseren ook de ongewenste reflexen die er momenteel in de praktijk optreden. En we zoeken nadrukkelijk inspiratie door interviews met (ervarings)deskundigen binnen en buiten het bedrijfsleven.

Er zijn tal van parallellen tussen het managen van een raceteam en het 'in control' zijn over een onderneming. Jan Lammers heeft 35 jaar race-ervaring en is naast autocoureur sinds 2001 ook manager en eigenaar van het Racing for Holland team, dat deelneemt aan de 24 uur van Le Mans. Daarnaast is hij tevens voor 20% eigenaar en algemeen directeur van het populaire A1 Team Nederland. Hij analyseert de overeenkomsten en verschillen.

"Mario Andretti heeft het lang geleden al heel treffend uitgedrukt: als je denkt in control te zijn ga je gewoon niet hard genoeg. Dat betekent natuurlijk niet dat je in de racerij ongebreideld risico's neemt. Integendeel: je probeert ze juist verantwoord te nemen, zodat je niet in de grindbak eindigt of met technische problemen moet opgeven.

Om dat te doen moet je naast veel pk's ook uitstekende remmen hebben. Wie alleen het motorvermogen opkrikt heeft weinig aan die extra snelheid zonder ook te investeren in andere zaken als een betere wegligging en remvermogen.

Dat geldt natuurlijk ook in het bedrijfsleven: als je hard groeit in omvang van je activiteiten zul je ook de juiste controls moeten inbouwen om die groei in goede banen te leiden.

Uiteindelijk hangt het succes van een raceteam net als in andere organisaties vooral af van de juiste mensen. Geld is het resultaat van succes en niet – zoals

nog wel eens wordt gedacht – andersom. Om succesvol te racen heb je dus een getalenteerde coureur nodig die jarenlang traint om dat talent verder te verfijnen. Maar ook de hele staf daaromheen moet goed zijn, want optimale prestaties lever je alleen als de verschillende elementen soepel in elkaar grijpen.

Hoe ik als manager ervoor zorg dat het team er staat als collectief? Dat zit voor een groot deel in de selectie van de juiste mensen: ik zoek naar mensen die naast de benodigde kennis en ervaring ook karakter, ethiek en fatsoen hebben. Ze moeten stressbestendig zijn en bereid om soms dagenlang door te werken, dag en nacht. Daarbij moeten ze voor ogen houden dat ze een bijdrage moeten leveren om het voor elkaar zo aangenaam mogelijk te maken. Johan Cruijff zei ooit dat hij een hekel heeft aan mensen die deel uitmaken van een instituut zonder dat ze daar iets aan bijdragen. Daar ben ik het hartgrondig mee eens: met dat soort mensen win je niet.

Je moet dus de juiste mensen selecteren voor je team en vervolgens een beetje durven loslaten. Als manager moet ik vooral het klimaat creëren waarin die mensen het beste uit zichzelf en daarmee ook uit het team als geheel halen.

Een goede coureur is geen control freak maar vertrouwt op de mensen om hem heen.

Het afwegen van risico's doet hij uiteindelijk op gevoel en intuïtie. Intuïtie is ook een belangrijke factor bij alles eromheen. Zelfs wanneer je een motorenfabrikant kiest voor je sportscar speelt het een rol, al zijn de mogelijkheden met goede research de risico's te beperken – ratio dus, in plaats van intuïtie – de laatste tien jaar wel sterk verbeterd als gevolg van de ongekende communicatiemogelijkheden.

Kortom: wie zijn intuïtie volgt en op basis daarvan met volle overtuiging gecalculeerde risico's neemt, kan zichzelf niets verwijten. Ook niet als het dan toch misgaat. Want dat is nu eenmaal de dynamiek van de racerij."



In control in de racewereld

Jan Lammers: "Een goede coureur is geen control freak"

02 Oproep aan maatschappelijk betrokkenen

Het resultaat van onze analyse is dat we ervan overtuigd zijn dat het anders kan. We geloven dat we de hypegiaphobia van ons moeten afschudden en juist ruim baan moeten maken voor de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Deze ontwikkeling kan echter alleen in gang gezet worden als alle betrokkenen erachter staan. De huidige situatie is dat partijen elkaar soms in de wurggreep houden. We zouden met zijn allen wel anders willen, maar niemand kan dat alleen. We doen met dit manifest dan ook nadrukkelijk een oproep aan bestuurders, commissarissen, toezichthouders, politici en accountants om samen een nieuwe richting in te slaan. We roepen hen op samen meer ruimte voor het nemen van de eigen verantwoordelijkheid te creëren.

oproep:

In het kort:

Bestuurders en commissarissen

moeten met goed leiderschap laten zien dat ze vanuit eigen kracht opereren en het ondernemerschap laten prevaleren. Niet vanuit wetgeving, maar vanuit hun eigen strategie en de ontwikkelingsfase van de organisatie moeten ze een stelsel van maatregelen ontwikkelen om 'in control' te zijn. Ze leggen daarover helder verantwoording af, zodat ze het vertrouwen kunnen winnen van hun stakeholders. Ze laten zich geen schrik aanjagen door wet- en regelgeving, omdat ze weten dat angst een slechte raadgever is en bovendien schadelijk is voor de creativiteit.

Toezichthouders moeten bedrijven en accountants niet naar de letter maar naar de geest van de wet volgen. Ze moeten het doel van de wetgeving centraal stellen en stimuleren dat de wet materieel wordt gerespecteerd. Als wetten en regels de ruimte bieden voor interpretatie, moeten toezichthouders daartoe ook de ruimte bieden aan bestuurders, commissarissen en accountants.

Politici moeten de maatschappelijke roep om maatregelen na een incident durven te weerstaan als daar gegronde reden voor is. Ze moeten een duidelijke beleidslijn kiezen en daar ook aan vasthouden als de media bovenop een issue duiken. Daarmee kunnen ze de spiraal van verdere juridisering doorbreken. Dat vergt standvastig en vooral consistent leiderschap.

Accountants moeten meer lef tonen door de principes van wet- en regelgeving voorop te stellen en waar dat mogelijk is deze wet- en regelgeving met meer judgement te volgen. Wetten en regels - zoals bijvoorbeeld IFRS - bieden de ruimte tot maatwerk. Accountants moeten ook meer autoriteit tonen op het gebied van externe verslaggeving. Ze moeten hun expertise en invloed aanwenden om de informatiewaarde van de jaarrekening te verhogen.

Bovendien moeten accountants het thema meer top-down benaderen: het bestuur van een onderneming maakt keuzes ten aanzien van de risico's die men neemt. Deze keuzes moeten leidend zijn bij het nemen van maatregelen om die risico's te beheersen, ook voor de accountant.

In de hoofdstukken hierna leest u een verdere onderbouwing van deze oproep.

A portrait of Theo Poolen, a middle-aged man with short brown hair and a slight smile, wearing a dark suit, white shirt, and a maroon tie. The background is dark with vertical light streaks.

In control bij de Belastingdienst

Theo Poolen: "De wij-tegen-zij mentaliteit moet eruit"

Theo Poolen is lid van het managementteam van de Belastingdienst en in die rol verantwoordelijk voor de ontwikkeling van horizontaal toezicht, een werkwijze waarin onderling vertrouwen tussen belastingbetaler en de Belastingdienst centraal staat.

“Onderling vertrouwen tussen belastingbetaler en de fiscus, dat voelt voor velen een beetje gek.

We zijn dan ook nogal eens weggehoond om onze ideeën over horizontaal toezicht en moeten tegen de stroom in roeien. Toch ben ik overtuigd van het potentieel dat deze manier van werken heeft. Van de mensen die binnen onze organisatie ervaring hebben opgedaan met horizontaal toezicht, wordt 95 procent enthousiast. Niet alleen omdat het prettig is om in onderling vertrouwen te werken, maar ook omdat het perfect past in het streven naar deregulering.

Horizontaal toezicht is eigenlijk een andere manier van communiceren tussen belastingplichtige en de fiscus. We nemen deels afscheid van het traditionele boekenonderzoek en maken afspraken met belastingplichtigen om fiscale problemen of pijnpunten aan de orde te stellen zodra deze zich voordoen. Het grote voordeel hiervan is dat de problemen op dat moment worden aangepakt. In de oude situatie kan er wel vijf tot zes jaren overheen gaan voordat er fiscale zekerheid is.

Het idee is een aantal jaren geleden ontstaan. Aan de basis lag een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid waarin naar voren kwam dat het idee van een almachtige overheid met een kennismonopolie niet vol te houden is. Overheden

moeten samenwerken met maatschappelijke partners op basis van gelijkwaardigheid. Daarbij kwam een evaluatie vanuit VNO/NCW, die er bepaald niet om loog: ons controleproces was te stroperig, we liepen soms een jaar of zeven achter de feiten aan, hadden last van een wij-tegen-zij mentaliteit en legden scoringsdrift aan de dag.

We zijn toen begonnen om met een aantal grote bedrijven convenanten af te sluiten, waardoor deze bedrijven ‘in het heden kunnen werken’: zolang de bedrijven zich aan de afspraken met de fiscus houden, hoeven ze jaren later geen problemen achteraf te verwachten. De convenantaanpak is succesvol, en we willen de ingezette lijn graag doortrekken naar de kleinere ondernemingen. Voor het MKB zetten we in op het sluiten van convenanten met intermediaire partijen, zoals accountants, fiscalisten maar ook brancheorganisaties.

Een eerste concrete stap is een convenant tussen de Belastingdienst en het SRA. In een pilot waaraan momenteel een handvol Brabantse kantoren deelneemt, wordt onderzocht in hoeverre accountants kunnen samenwerken met de fiscus op het gebied van loonheffing. Een ander voorbeeld zijn de afspraken die door de fiscus zijn gemaakt met een overkoepelende organisatie van

woningcorporaties, die nu VPB-plichtig zijn en als gevolg daarvan onroerend goed moeten inbrengen op de balans. Onder andere de wijze van waardering van dat onroerend goed is in een convenant vastgelegd. Dat levert enorme kostenbesparingen op en een vermindering van juridisch getouwtrek.

Waar we met dit concept in de toekomst naartoe willen? We hebben geen masterplan. Medewerkers uit de organisatie vragen ons soms om een notitie over horizontaal toezicht, en die hebben we ook niet. We willen het gaandeweg ontwikkelen, en de creativiteit van beide kanten de vrijheid geven. Het tempo wordt onder andere bepaald door wat we als organisatie aankunnen. Het is namelijk een compleet andere manier van werken.

Inspecteurs die vroeger trots waren dat ze na maandenlang werken een correctie konden vaststellen van 50 miljoen waren daar trots op.

Die reflex moet eruit. We moeten de kanteling van wantrouwen naar vertrouwen in onze organisatie doorvoeren. De nieuwe manier van werken vergt ook specifieke persoonlijke vaardigheden van inspecteurs, en heel eerlijk: de ontwikkeling van die persoonlijke effectiviteit hebben we in het verleden verwaarloosd. We begeleiden het veranderingsproces nu dan ook intensief.”

03 'In control' wat is het?

De perceptie van het 'in control'-thema is sterk afhankelijk van de invalshoek. We geven in deze publicatie een korte impressie van de belevingswerelden:

Wat is 'in control'
volgens de maatschappij?

Wat is 'in control'
volgens wet- en regelgeving?

Wat is 'in control'
volgens bestuurders?

Wat is 'in control'
volgens accountants?

Wat is 'in control' volgens de maatschappij?

De maatschappij wil erop kunnen vertrouwen dat er geen onaangename verrassingen optreden op enig terrein. In veel gevallen rekenen mensen daarbij op een zekerheid in absolute termen dat er niets mis kan gaan. Ondernemingen moeten zorgen dat de continuïteit wordt gewaarborgd, dat ze juiste cijfers naar buiten brengen, dat er geen fraude wordt gepleegd en dat wordt voldaan aan alle wet- en regelgeving. Men accepteert geen fouten en heeft dus een 'zero tolerance'-houding ten aanzien van fouten of overtredingen van anderen.

Kernwoorden van deze invalshoek zijn dus: **veiligheid, bescherming, integraal en verzekeringspolis.**

Wat is 'in control' volgens wet- en regelgeving?

De term 'in control' is nadrukkelijk ook in zwang geraakt als uitvloeisel van allerlei nieuwe wet- en regelgeving. Voor alle bedrijven met een Amerikaanse beursnotering is de Sarbanes-Oxley Act (SOx) van toepassing. Bestuurders van de betreffende bedrijven moeten persoonlijk verklaren 'in control' te zijn en deze verklaring wordt getoetst door een accountant. De wet eist dat ondernemingen daartoe allerlei beheersingsmaatregelen uitvoeren rondom processen die leiden tot de financiële informatie en dat ze eventuele gebreken rapporteren in het jaarverslag.

De Nederlandse Code Tabaksblat kent minder strikte eisen. Ondernemingen moeten wel een mededeling opnemen in de jaarrekening over hun stelsel van interne beheersing, maar er is geen sprake van een accountantsverklaring

daarbij. De Code definieert het thema 'in control' overigens wel breder dan alleen maar het beheersen van de financiële processen.

Kernwoorden van deze invalshoek zijn dus: **compliance, regelgeving, formeel.**

Wat is 'in control' volgens bestuurders?

Een bestuurder of commissaris heeft als taak de doelstellingen (continuïteit, rendement) van de organisatie te verwezenlijken. Alle factoren die kunnen verhinderen dat deze doelstellingen worden gehaald – de risico's – moeten adequaat worden beheerst. Dat is voor hen de kern van het 'in control'-thema. Bestuurders moeten daartoe kunnen rekenen op goede maatregelen van interne beheersing en betrouwbare interne informatie, maar daarnaast vooral ook weten wat de markt vraagt en hoe de wereld om hen heen verandert.

Het gaat om harde maatregelen en controles, maar ook om zachtere zaken als integriteit, organisatiecultuur en ethiek

Ze moeten feilloos in staat zijn om zwakke signalen – zowel intern als extern – op te vangen en desgewenst op basis daarvan bij te sturen. Om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen (trendbreuken, deconfitures, rampen) moeten ze verder beschikken over meerdere scenario's.

Kernwoorden van deze invalshoek zijn dus: **ondernemen, evenwicht, strategie, top-down, continuïteit en toekomst.**

Wat is 'in control' volgens accountants?

Accountants die een jaarrekening controleren denken vooral in financiële stromen en in de verantwoording van gebeurtenissen die in het recente verleden liggen. Een organisatie die

'in control' is, moet volgens deze invalshoek voldoende beheersingsmaatregelen en functiescheidingen hebben om aannemelijk te maken dat de (financiële) informatie over processen betrouwbaar is. De controles die daarvoor worden uitgevoerd moeten aantoonbaar worden verricht, aangezien de accountant alleen dan kan vaststellen dat instrumenten ook hebben gewerkt.

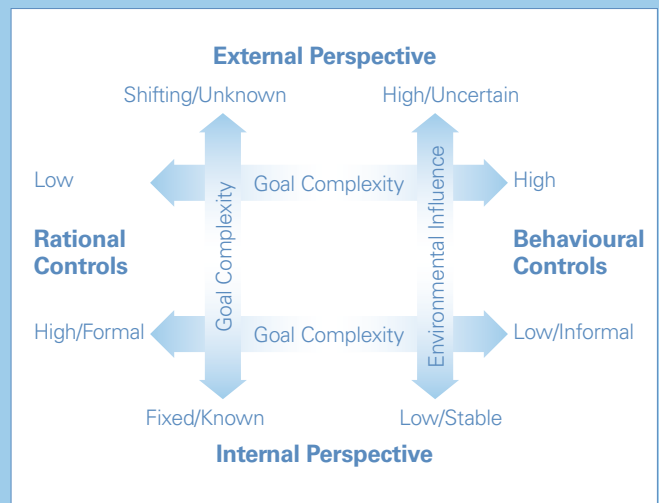
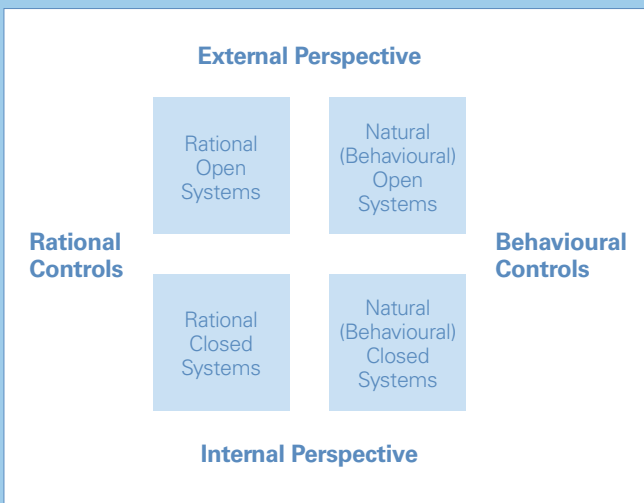
De boekhoudschandalen van begin deze eeuw hebben de aandacht voor deze invalshoek vergroot: de eisen die gesteld worden aan de betrouwbaarheid van de financiële informatie zijn verhoogd.

Kernwoorden van deze invalshoek zijn dus: **intern, financieel en verleden.**

Wat is in control?

Het voorgaande maakt duidelijk dat er zowel een economisch, een maatschappelijk als een juridisch perspectief is voor het vraagstuk. De precieze definitie is niet zo belangrijk: waar het om gaat is dat het thema 'in control' in ruime zin moet worden opgevat. Het gaat zowel om zekerheden dat gerapporteerde cijfers kloppen als om de wens externe risico's te beheersen. Het gaat om harde maatregelen en controles, maar ook om zachtere zaken als integriteit, organisatiecultuur en ethiek.

Het model met vier vlakken geeft een helder inzicht in de verschillende dimensies van 'in control'.



A portrait of Tjibbe Joustra, a man with glasses, wearing a dark pinstriped double-breasted suit jacket, a white shirt, and a blue tie. He is standing in front of a large window with blinds, looking directly at the camera. The background shows a cityscape at dusk or dawn.

In control in de wereld van terrorismebestrijding

Tjibbe Joustra: "Afbouw van pakket veiligheidsmaatregelen is ongelooflijk moeilijk"

Tjibbe Joustra is Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding. We vroegen hem naar parallellen tussen het thema 'in control' in organisaties en het omgaan met de risico's van terroristische aanslagen.

"Het is evident dat terrorisme de laatste jaren een belangrijk thema is in de politiek en de media. Wat men daarbij soms nog wel eens lijkt te vergeten is dat het fenomeen niet nieuw is. In de jaren zeventig hadden we te maken met bijvoorbeeld de Molukse trein-kaping, aanslagen van de Baskische ETA, de Ierse IRA en de bezetting van de Franse ambassade door het Japanse Rode Leger. Toen ging het dus om verschillende groeperingen, terwijl nu het gevoel leeft dat er sprake is van een gemeenschappelijke dreiging. De franchising van het merk Al Qaida leidt ertoe dat alle terroristische acties worden herleid naar één conceptie.

Onze taak is om de activiteiten rondom het beperken van het terrorismerisico te coördineren en daarbij ook zichtbaar te maken voor de samenleving wat er op dat gebied gebeurt. We geloven dat juist onbekendheid en geheimzinnigheid angst inboezemen en willen dan ook zo open mogelijk zijn over wat we doen. Bij dat alles geldt uiteraard dat we het risico op een aanslag nooit helemaal kunnen uitsluiten. **Neem bijvoorbeeld Ronald Reagan: toen deze Amerikaanse president begin jaren tachtig werd neergeschoten was hij veruit de zwaarst beveiligde persoon ter wereld. Dat maakt glashelder dat een risico van nul onmogelijk is.**

Onze ervaring is dat de maatschappij dat ook vrij goed begrijpt: uit onze eigen onderzoeken blijkt dat zo'n zeventig procent van de burgers meent dat de overheid niet elk risico kan uitsluiten.

Tegenover die rationele benadering staat de sterk emotionele reflex zodra er ergens een incident plaatsvindt. Dan doemt direct de vraag op of de autoriteiten dat niet hadden kunnen of moeten voorkomen. In dat spanningsveld tussen ratio en emotie moeten wij opereren. We stemmen het niveau van maatregelen af op de dreigingen die wij signaleren. Daarbij zijn veel verschillende factoren van invloed. Internationale ontwikkelingen drukken bijvoorbeeld hun stempel op het niveau van de maatregelen in het vliegverkeer: als de Amerikaanse autoriteiten bepaalde eisen stellen aan het vliegverkeer in het Amerikaanse luchtruim, zoals vorige zomer bijvoorbeeld gebeurde als gevolg van de acute dreiging op Heathrow, dan zit er weinig anders op dan die hier in Europa te volgen.

De politiek speelt natuurlijk ook een belangrijke rol, en ook daar is sprake van een spanningsveld: zolang er geen incidenten zijn, vraagt de politiek zich soms af of die maatregelen nu allemaal wel nodig zijn. Maar zodra er iets gebeurt, komt direct de vraag op of we dat niet beter hadden moeten dichttimmeren. Wat verder ook meespeelt is dat geen enkel land te boek wil staan als 'de laagste' in het niveau van terrorismebestrijding.

Al deze factoren maken het ongelofelijk lastig om het pakket van maatregelen te verminderen als wij van mening zijn dat de situatie daar aanleiding toe geeft. Neem bijvoorbeeld de aanslagen op de

metro in Londen: een week daarvoor was het niveau van de maatregelen in Engeland net verlaagd. Ook wij hebben in april 2007 het dreigingsbeeld bijgesteld van 'substantieel' naar 'beperkt'. Dan is het uiteraard spannend om te zien wat er in de weken daarna gebeurt.

Ik geloof dat een van de grootste uitdagingen van terrorismebestrijding is om een oplossing te ontwikkelen die het mogelijk maakt meer te doen met de informatie die we al hebben. De 'human factor' is nog steeds van groot belang. Datamining biedt daarbij uitstekende mogelijkheden om risico's vroegtijdig op het netvlies te krijgen, maar de samenhang in systemen is minder groot dan velen denken. We hebben veel informatie maar het is lastig om die effectief in te zetten. Er wordt dan ook veel informatie verzameld waar helemaal niets mee wordt gedaan. Of er worden onterechte conclusies getrokken. Beroemd voorbeeld daarvan is dat de Amerikaanse senator Kennedy door de combinatie van datamining uit verschillende systemen op een no-fly list kwam te staan. Terwijl tien van de achttien daders van de aanslagen van 11 september 2001 op het World Trade Center bij de aankoop van het ticket al waren gescreend en geïdentificeerd als risicovol. Ondanks die screening konden ze toch aan boord komen. Ik pleit er dan ook voor om niet zozeer met duizenden medewerkers massaal informatie te verzamelen, maar om juist heel gericht in te spelen op de specifieke dreigingen."

04 'In control' in een perfecte wereld

In een perfecte wereld...

... sluiten 'in control'-maatregelen aan op de risicohouding van organisaties;

... bestaat er optimale accountability tussen organisatie en stakeholders;

... draagt de jaarrekening bij aan vertrouwen in de onderneming;

... hebben organisaties scenario's voor alle mogelijke verstoringen.

Een theoretische benadering van risico's

Wie geen risico's neemt, is een dief van de eigen portemonnee. Want wie geen risico's neemt, kan niet ondernemen. Winst is immers een beloning voor het nemen van risico's. Ondernemen impliceert nu eenmaal onzekere gevolgen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Risico's zijn potentiële gebeurtenissen die het bereiken van doelstellingen

– zoals het maken van winst – kunnen verhinderen. Elke organisatie heeft te maken met dergelijke zogenaamde inherente risico's.

Door risicoanalyse en het op basis daarvan nemen van maatregelen kunnen deze risico's worden vermindert. Wat resteert, is dan het restrisico. De maatregelen kunnen zowel de impact verkleinen als de waarschijnlijkheid dat het risico zich daadwerkelijk zal voordoen.

Neem als voorbeeld een woning die is gelegen in een gebied waar zich regelmatig een orkaan voordoet.

Het inherente risico van zo'n orkaan kan worden verminderd door bijvoorbeeld de aanleg van een schuilkelder of een goede bouwconstructie. De impact van een orkaan wordt dan kleiner. De waarschijnlijkheid blijft dezelfde: die verandert alleen als de bewoner besluit in een ander gebied te gaan wonen.

In control in essentie

In Rusland wordt olie omhoog gepompt en vervolgens door een pijpleiding vervoerd naar Polen. De divisiedirecteur van de oliemaatschappij wil graag 'in control' zijn over de stroom olie.

Moet hij daartoe een van zijn mensen vragen om in Rusland te controleren of er wel olie omhoog wordt gepompt? Dat lijkt onzinnig, want als dat niet het geval zou zijn zou er geen olie uit de leiding komen in Polen.

Moet hij zijn mensen vragen om het hele traject van de pijpleiding te inspecteren op het illegaal aftappen van olie? Ook dat lijkt onzinnig: door simpelweg een meter te installeren in Rusland en in Polen kan de controle veel effectiever worden ingericht.

Moet hij scenario's opstellen voor alle mogelijke vormen van verstoring van de levering, van aardbevingen tot en met oorlogen? Moet hij misschien zelfs scenario's opstellen voor

het geval er een wereld ontstaat waarin geen behoefte aan olie is? Dat lijkt zinnig, en is eigenlijk een volstrekt natuurlijk onderdeel van ondernemen.

Moet hij inspecties laten uitvoeren om de kwaliteit van de pijpleiding in de gaten te houden, zodat de levering niet verstoord kan worden door een lekkage of zelfs een ontploffing? Moet hij iemand aanwijzen die formeel vaststelt dat die inspectierapporten er zijn, zodat zijn accountant kan vaststellen dat die inspecties zijn uitgevoerd? Of moet hij misschien regelmatig in Polen gaan kijken en wat praten met zijn mensen over de problemen waar ze dagelijks mee te maken hebben?

Het lijken absurde vragen, maar ze geven de kern weer van het 'in control'-thema dat het bedrijfsleven de laatste jaren in zijn greep heeft en dat volgens velen is doorgeslagen in regelzucht en angst.

Theoretisch zijn er vier keuzes ten aanzien van het omgaan met risico's:

Accepteren: zich bewust zijn dat de risico's er zijn, maar deze accepteren.

Beheersen: maatregelen nemen om de impact en/of waarschijnlijkheid van de risico's te verminderen of te mitigeren.

Vermijden: de activiteiten of de organisatie zodanig aanpassen dat de risico's niet meer van toepassing zijn.

Delen: de risico's delen met een andere partij.

Idealiter sluiten 'in control'-maatregelen aan op de risicohouding van organisaties

'In control' zijn betekent streven naar een juiste balans waarin de restrisico's aansluiten op de risicohouding van de organisaties (het bestuur) ten aanzien van risico's, ook wel de 'risk appetite' genoemd. Deze 'risk appetite' is afhankelijk van verschillende factoren zoals persoonlijke karakteristieken, maar ook van andere zaken zoals de economische parameters van de branche waarin wordt geopereerd, de houding van de aandeelhouders van de onderneming en de levensfase waarin een organisatie zich bevindt. Dat betekent dus dat het nemen van maatregelen om 'in control' te zijn geen inperking zou mogen zijn van het ondernemerschap, maar eerder een optimalisering van het ondernemerschap. 'In control' zijn is dus niet het tegenovergestelde van risico's nemen, maar behoort juist een

onderdeel te zijn van de afweging van risico's. Het betekent ook dat risico's periodiek moeten worden geëvalueerd omdat deze in de loop van de tijd aan verandering onderhevig zijn. Daar waar nodig neemt het bestuur actie – dit kan betekenen dat meer maatregelen getroffen moeten worden (in een 'under controlled'-situatie), maar ook minder (in een 'over controlled'-situatie).

Idealiter bestaat er optimale accountability tussen organisatie en stakeholders

In een ideale wereld geeft het bestuur van een organisatie zijn stakeholders inzicht in de wijze waarop het omgaat met risico's. Mocht er dan achteraf toch iets misgaan, dan heeft men daar van tevoren op gewezen. Kortom: bestuurders kunnen dan alleen verantwoordelijk worden gesteld voor zaken die misgaan als gevolg van hun handelen, niet als gevolg van de risicohouding die ze hebben gedeeld met hun stakeholders. Men wordt afgerekend op het handelen binnen de context van een welbewust gekozen risicohouding.

Idealiter draagt de jaarrekening bij aan vertrouwen in de onderneming

Goede beheersing van (financiële) processen leidt tot een betrouwbare jaarrekening. Het risico van fouten in de rapportage wordt lager, de kans op fraude of aanpassingen van de rapportages wordt kleiner.

Uit dien hoofde wordt ook de kans op negatieve publiciteit en mogelijke negatieve effecten op de beurskoers verkleind. Naarmate de onderneming meer vertrouwen krijgt, kan extern kapitaal gemakkelijker en goedkoper worden aangeboden. Bovendien kunnen bestuurders ook in de jaarrekening laten zien hoe ze omgaan met risico's, zodat de hiervoor genoemde accountability goed kan worden ingevuld.

Idealiter hebben organisaties scenario's voor alle mogelijke verstoringen

Ten slotte zijn organisaties in een perfecte wereld voorbereid op alle mogelijke rampen, crises en calamiteiten. Niet vanuit de wens om als een control freak op alles voorbereid te zijn, maar vanuit lijfsbehoud. Het management moet nadenken over scenario's als dergelijke gebeurtenissen zich voordoen. Wat doen we bijvoorbeeld als de oliepijpen binnen een maand verdubbelen? Of wat doen we als de helft van de medewerkers ziek wordt als gevolg van een epidemie? Een bedrijf dat heeft nagedacht over dergelijke vragen kan in tijden van crisis een voorsprong nemen op de organisaties die zich onvoldoende hebben voorbereid. Kortom: de echte motivatie om aan *business continuity planning* te doen komt niet voort uit een wettelijke verplichting, maar uit de wens om stakeholders altijd goed van dienst te zijn, ook in tijden van crisis.

Wat doen we bijvoorbeeld als de olieprijsen binnen een maand verdubbelen? Of wat doen we als de helft van de medewerkers ziek wordt als gevolg van een epidemie?

Tijs Goldschmidt is gedragsbioloog en vooral bekend als auteur van het boek 'Darwins hofvijver, een drama in het Victoriameer'. We vroegen hem naar inspirerende parallellen tussen de natuur en de economie ten aanzien van overlevingsdrang en het omgaan met risico's.

"Er zijn tal van onderzoeken die laten zien dat het nemen van risico's ook in het dierenrijk een belangrijke invloed heeft op gedragspatronen. Een van de bekendste experimenten is een onderzoek naar het gedrag van makaken op het Japanse eiland Koshima. Onderzoekers lieten daar in de jaren vijftig zoete aardappelen achter op het strand. Al gauw bleek dat een jong vrouwtje de aardappelen, die onder het zand zaten, ging wassen in het zeewater. Door dat te doen, kon dit vrouwtje de aardappelen eten zonder dat er zand aan zat. Dit was opvallend omdat de makaken van oorsprong angst hebben voor water. **Wat verder opviel is dat steeds meer dieren de goede gewoonte van het jonge vrouwtje gingen overnemen, maar dat de oude leiders het juist *niet* overnamen van hun ondergeschikten.** Inmiddels – vijftig jaar later dus – heeft de hele apenkolonie het overigens onder de knie. Sterker nog: de waterschuwheid is in deze kolonie volledig overwonnen, want de makaken kunnen nu zelfs zwemmen en daardoor nieuwe voedselbronnen aanboren. Dat leert ons dus dat het durven verlaten van gebaande paden verstrekkende gevolgen kan hebben.

Het is zelfs mogelijk dat de gedragsverandering van de makaken uiteindelijk ook leidt tot een anatomische verandering. In de evolutie zouden de makaken bijvoorbeeld zwemvliezen kunnen ontwikkelen. Evolutie wordt in de populaire media vaak vertaald met 'survival of the fittest', maar dat is een te simpele weergave van de feiten. Dat is te illustreren door te kijken naar de vogelsoorten die leven op verafgelegen eilanden.

Het is opvallend dat juist daar vaak vogels leven die niet of slecht kunnen vliegen doordat ze slecht ontwikkelde vleugels hebben. Evoluetie technisch komt dat doordat de exemplaren met sterke vleugels probeerden weg te komen van het eiland en daarbij vaak het loodje hebben gelegd. De exemplaren met minder sterke vleugels probeerden dat niet, maar waren wel goed berekend op hun omgeving en wisten daardoor te overleven. Zij waren 'in control', maar tegelijk gevangen in hun eigen biotoop.

Er zijn veel andere voorbeelden die stof tot nadenken bieden. De studie naar een kudde Afrikaanse buffels bijvoorbeeld. **Een kudde is in wezen niets anders dan een risicovermijdend middel: door de diffusie zijn de dieren beter beschermd en bovendien heeft de kudde als geheel extra ogen en oren voor dreigend gevaar.** Toch blijken er steeds een aantal stieren te zijn die zich niet in de kudde verplaatsen, maar daarbuiten. Uit onderzoek blijkt dat dit stieren zijn die in de kudde niet sterk genoeg zijn om de hevige concurrentie bij het bevruchten van koeien te winnen van andere stieren. Het zijn precies deze zwakkere stieren die dan besluiten om zich buiten de kudde te wagen. Dat heeft ook voordelen ten aanzien van de fourage: buiten de kudde is het grasland beter. Maar het is duidelijk dat zo'n solitair bestaan gepaard gaat met een hoger risicoprofiel. Dit voorbeeld leert dat de stieren in staat zijn een flexibele strategie te voeren, typisch iets voor intelligente wezens.

Het risicodenken is ook terug te zien in de partnerkeuze in de natuur. Voor veel soorten geldt dat vrouwtjes de kiezende

partij zijn bij de partnerkeuze. Uit verschillende experimenten blijkt dat vrouwtjes daarbij vaak de voorkeur geven aan een mannelijke partner die eerder al door een ander vrouwtje is gekozen. Feitelijk vermindert het vrouwtje daarbij haar risico's, want ze kiest voor een mannetje dat zeer waarschijnlijk in staat is haar te bevruchten. Wetenschappelijk bewijs heb ik er niet voor, maar uit wat persoonlijke experimenten blijkt dat dit aspect ook bij mensen een rol speelt: een man die rondwandelt met een fiets met een kinderzitje kan gemakkelijker flirten dan een man zonder dat kinderzitje als symbool voor zijn vruchtbaarheid.

Evolutie is een blind passief proces, zo is mijn opvatting als neodarwinist. Toeval speelt daarin de hoofdrol. Waar ik me zorgen over maak is de verstoring van de invloed van de mens op het toeval van het evolutieproces. Neem bijvoorbeeld de grote handelsstromen tussen de Verenigde Staten en China. Dat wordt door biologen met veel interesse gevolgd omdat het gaat om regio's met vergelijkbare leefomgevingen. Er vindt nauwelijks controle plaats of met die handelsstromen ook 'vreemde' soorten meekomen naar het andere continent. In potentie kan zo'n evasieve soort het hele ecosysteem overhoop gooien, zo is eerder gebleken toen mensen in de jaren vijftig wat nijlbaarsen uitzetten in het immense Victoriameer. Tientallen jaren later waren daardoor alle andere vissoorten zo goed als verdwenen. Ik vind dat we dat 'overspringen' van soorten zo goed mogelijk moeten beheersen door controle op de transporten. Ik pleit er dan ook voor om in China die risico's beter te beheersen."



In control in de natuur

Tijs Goldschmidt: "Een kudde Afrikaanse buffels doet ook aan risicomangement"

05

Waarom de perfecte wereld niet bestaat

Waarom bestaat de perfecte wereld niet?

- Wetgeving leidt tot suboptimalisatie.
- Angst zorgt voor overcontrol.
- Regels overheersen de principes.
- De waarde van een verantwoording vermindert.
- Het thema 'in control' wordt niet top-down benaderd.
- Wettelijke eisen 'in control' worden onvoldoende geïntegreerd in besturing.
- De eigen verantwoordelijkheid wordt onvoldoende genomen.

Er zijn verschillende factoren die ervoor zorgen dat de perfecte wereld ten aanzien van het 'in control'-thema niet bestaat. Wat zijn de belangrijkste probleemgebieden?

Wetgeving leidt tot suboptimalisatie

"Rules are made for fools." Wie in een opiniepeiling laat onderzoeken of burgers meer regels willen in de maatschappij, zal ondervinden dat verreweg de meesten daar geen behoefte aan hebben. Want er zijn al te veel regels, en

die werken verstikkend. Maar wie na een maatschappelijk incident – variërend van het instorten van een brug tot een minister die zich niet aan aanbestedingsprocedures houdt – in een opiniepeiling vraagt of er regels moeten komen om zulke incidenten voortaan te voorkomen, kan rekenen op veel medestanders. Het is de maatschappelijke reflex die zowel bij burgers als bij politici is ingesleten en die zorgt voor een vicieuze cirkel van regelzucht en kritiek op een overmaat aan regelgeving.

De ontwikkeling van de Sarbanes-Oxley Act (SOx) is in dit verband een klassieke case. Deze wet werd in een recordtempo van zes weken ontwikkeld als antwoord op de vertrouwenscrisis die door het Enron-schandaal in gang was gezet. SOx heeft vanaf 2002 grote gevolgen gehad voor bedrijven die aan de Amerikaanse beurs genoteerd staan. Het belangrijkste doel van de wet is dat het management expliciet de verantwoordelijkheid neemt voor de financiële rapportage

Zijn Nederlandse bedrijven het braafste jongetje van de klas?

In het geval van SOx is het op zijn minst typerend dat geen enkel Nederlands bedrijf met SOx-verplichtingen zogenaamde 'material weaknesses' rapporteert aan de SEC. Statistisch gezien – in een vergelijking met de rapportages van Amerikaanse bedrijven over 'material weaknesses' – is het onwaarschijnlijk dat dit overeenkomt met de realiteit. Het lijkt

erop dat de bedrijven op papier keurig voldoen aan de eisen, en dat ze bang zijn om zwakheden te laten zien uit angst voor reacties op de beurs en in de media. Indien dat het geval is, is er duidelijk sprake van een wet die zijn doel – openheid en betrouwbaarheid – voorbijschiet. Al bestaat natuurlijk ook de kans dat alle betreffende Nederlandse bedrijven beter 'in control' zijn dan de Amerikaanse bedrijven.

van zijn organisatie. Twee artikelen zijn in dat verband bekend: artikel 302 verplicht het management om de interne beheersing met betrekking tot de financiële rapportages regelmatig te evalueren en eventuele tekortkomingen te melden aan toezicht-houders en publiek. Het ook in Nederland beruchte artikel 404 regelt dat eenzelfde soort verklaring jaarlijks door de accountant van de onderneming gecontroleerd moet worden. Dit artikel geldt ook voor buitenlandse vennootschappen die aan de Amerikaanse beurzen genoteerd staan.

- Ten tweede, en dat is nog veel opmerkelijker, bleek de wet geen antwoord op het probleem. De situatie bij Enron werd immers niet veroorzaakt doordat men niet formeel in control was, maar door gedrag in de top van de onderneming dat leidde tot verkeerde prikkels.

Een dergelijke suboptimalisatie door wetgeving is vrijwel onvermijdelijk, als gevolg van een hardnekkige reflex om zekerheden te creëren door wet- en regelgeving. Wetgeving lokt wetgeving uit. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een artikel in The Conference Board

Heel simpel gezegd: toen de eerste auto werd gebouwd, had nog niemand nagedacht over verkeersregels. En toen de eerste verkeersregels werden ingevoerd, waren deze eigenlijk al achterhaald omdat er inmiddels te veel verkeer was.

Bovendien zit er nog een keerzijde aan de uitgebreide wet- en regelgeving: het wekt bij het publiek de indruk dat een onderneming alle risico's onder controle heeft en dat commissarissen alles kunnen beheersen. Dat is echter een schijnzekerheid. Ondernemen doe je doorgaans in een zekere mate van chaos, en er zullen dus altijd risico's zijn die je niet kunt voorzien. Maar wie onvoorspelbare gebeurtenissen niet voorzien heeft, wordt daar achteraf toch keihard op afgerekend. Het effect van die afrekencultuur is bijvoorbeeld dat de ondernemingsleiding steeds minder informatie verschaft over winstverwachtingen, omdat bestuurders 'het pistool al op hun borst voelen' als ze hun targets niet halen. Dat voedt de neiging om creatief om te gaan met de verantwoorde cijfers.

Angst zorgt voor 'overcontrol'

Volgens veel ondernemers en topmanagers is er in het huidige compliance-klimaat sprake van 'overcontrol'. Sommigen gebruiken zelfs de term 'poppenkast'. Het is te gemakkelijk om de schuld van die 'poppenkast' rondom het 'in control'-thema in de schoenen te schuiven van wetgevers die overreageren. Die poppenkast komt namelijk

Toen de eerste auto werd gebouwd, had nog niemand nagedacht over verkeersregels

Om twee redenen is SOx een klassiek voorbeeld van wetgeving die leidt tot suboptimalisatie:

- Ten eerste zijn de eisen van SOx zeer stringent en is vrijwel iedereen het erover eens dat het leidt tot 'overcontrol'. Vlak na de implementatie in de Verenigde Staten deed de Universiteit van Illinois onderzoek naar hoeveel moeite de invoering kost. De cijfers: in het eerste jaar hadden ondernemingen en accountants 132 miljoen uren besteed aan artikel 404. De totale kosten bedroegen toen 10 miljard US dollar.

Review dat er ook gesprekken zijn geweest over het uitbreiden van SOx met een verplichting om scenario's voor rampen en crises te ontwikkelen. Het is gelukkig bij consultaties gebleven, aangezien het toch vrij evident is dat het hier gaat om een eigen verantwoordelijkheid van de organisatie.

Daarbij geldt dat wetgeving vrijwel per definitie achter de feiten aanloopt. Dat valt de wetgever nauwelijks kwalijk te nemen, want dat is een onvermijdelijk patroon dat te zien is bij alle grote maatschappelijke ontwikkelingen.

“De zaken die we het meeste vrezen in een organisatie – fluctuaties, verstoringen en onevenwichtigheden – zijn de primaire bron van creativiteit.”

ook voort uit de wijze waarop wordt omgegaan met de wet- en regelgeving op een breed terrein. Denk daarbij – in willekeurige volgorde – bijvoorbeeld aan IFRS, SOx, de Nederlandse Code Tabaksblat, nieuwe Gedrags- en beroepsregels voor accountants, Basel II, Wetgeving Financieel Toezicht, nieuwe internationale richtlijnen voor accountantscontrole, en allerlei branchespecifieke ontwikkelingen zoals de eisen van de Voedsel- en Warenautoriteit.

Het is duidelijk dat de factor angst bij deze wetgeving een belangrijke rol speelt. Veel bestuurders, commissarissen en accountants worden daardoor gedreven en willen koste wat kost niet het verwijt kunnen krijgen dat ze zich niet aan wet- en regelgeving hebben gehouden. Dat zou er immers toe kunnen leiden dat ze negatief in de publiciteit komen. Als ze zich verifieerbaar nauwgezet aan de voorschriften houden valt hun niets te verwijten, ook al gaan er zaken grondig mis. Dat nauwgezet volgen van de voorschriften kost echter veel tijd en energie die vanuit strategisch oogpunt beter kan worden besteed aan andere zaken.

Deze houding leidt ertoe dat projecten op het gebied van ‘in control’ kunnen uitgroeien tot een enorme belasting voor de hele organisatie. Managers van complianceafdelingen worden ervoor verantwoordelijk gesteld om te zorgen dat de onderneming ‘in control’ is. Hun afdelingen kunnen vaak ongebreideld

groeien vanwege het enorme belang dat bestuurders hechten aan het verifieerbaar volgen van de wet. Een compliance manager die meer mensen wil, hoeft bij wijze van spreken alleen de juiste snaar te raken bij de directie – inspelen op de angst een regelfout te maken – om dat voor elkaar te krijgen.

Angst is dan een slechte raadgever voor de directie. Of, zoals Het Financieele Dagblad in juli 2007 schreef over de moderne bedrijfsparadox: “Terwijl ondernemingen om te overleven in deze wereld van snelle en grote concurrentie steeds creatiever en innovatiever moeten worden, is de controle op de onderneming en haar mensen door eisen van aandeelhouders en toezichthouders alleen maar groter geworden. Creativiteit kan alleen maar gedijen in een vrije, soms wat chaotische omgeving waar mensen dingen mogen laten gebeuren, maar dat doen ondernemingen, op een paar uitzonderingen na, allang niet meer. Zoals de Amerikaanse organisatieadviseur Margaret Wheatley het zegt: ‘De zaken die we het meeste vrezen in een organisatie – fluctuaties, verstoringen en onevenwichtigheden – zijn de primaire bron van creativiteit.’”

De angst wordt gevoed door de alomtegenwoordigheid en snelheid van de media. Informatietechnologie heeft de wereld veranderd in een dorp. Als er ergens wat gebeurt in dat dorp, weet binnen vijf minuten het hele dorp ervan. De snelheid en de

alomtegenwoordigheid van de media maken het mogelijk dat dat ook op wereldschaal gebeurt. De toegenomen kracht en impact van de media draagt eveneens bij aan de afrekencultuur. In de woorden van hoogleraar bestuurskunde Jouke de Vries gaat het daarbij om “SBS-voetzoekers die uit het niets in het gezicht van de minister kunnen ontploffen”. Die voetzoekers ontploffen niet alleen in het gezicht van de minister, maar ook in het gezicht van bestuurders en commissarissen zodra er iets aan de hand is of lijkt te zijn. En in de daaropvolgende discussies blijkt steeds opnieuw dat er dan weinig ruimte is voor nuance. Emotie en polarisatie vieren dan hoogtij. Het is voor bestuurders een realiteit waar ze mee moeten leren leven.

Regels overheersen de principes

In dit klimaat stelt vrijwel niemand zich de vraag of het letterlijk volgen van de wetten wel de juiste handelwijze is. Wanneer de principes van de wetten centraal zouden worden gesteld, zou de druk waarschijnlijk veel minder zijn dan in de huidige situatie waarin wetgeving – gevoed door angst – rigide wordt gevolgd. Dat vraagt om een organisatiecultuur waarin die principes als een kompas voor het handelen worden toegepast.

De mogelijkheden om die principes te volgen zijn er vaak wel degelijk. Niet voor niets is het leidende principe van de Code Tabaksblat ‘comply or explain’. Organisaties hebben dus nadrukkelijk

de ruimte om af te wijken van bepalingen in de code. Ook hier is moed nodig om dat te doen. Angst zorgt ervoor dat men niet durft op te staan en te zeggen: “wij doen het anders omdat we daarin geloven en dat willen we u met alle plezier uitleggen”. En zelfs SOx – door velen gezien als het

een rol. De praktijk laat zien dat een aantal ondernemingen het stelsel van beheersingsmaatregelen graag wil afbouwen en grote moeite heeft om dat intern voor elkaar te krijgen. Gespecialiseerde functionarissen en/of afdelingen blijken er soms moeilijk van te overtuigen te zijn dat het stelsel van

gevoelige informatie wil delen, en ten tweede omdat overdaad leidt tot een onbeheersbare informatiehuishouding van grotere organisaties.

De jaarrekening is in deze vorm een verplichte exercitie geworden die daardoor in een negatieve sfeer tot stand komt. Alsof het geen waardevol document is in het kader van de informatievoorziening, een document waar een organisatie trots op kan zijn. De vraag komt dan ook op of de jaarrekening daarmee niet haar doel voorbijschiet. In dit kader is het opmerkelijk dat een aantal bedrijven besluit om naast de formele jaarrekening nog een verkorte, populaire, versie te maken. Dit toont aan dat er een groeiende kloof ontstaat tussen de gebruikswaarde en de juridische status van documenten.

Er is nog een ongewenst neveneffect: opstellers van jaarrekeningen vragen veelvuldig om interpretaties van IFRS-verslaggevingsstandaarden bij de bevoegde instanties, om zeker te weten dat ze daarmee voldoen aan de eisen van toezichthouders. Ze durven dus niet op basis van de principes in de regelgeving hun eigen interpretatie door te voeren. De paradox is dat een grote hoeveelheid interpretaties er vervolgens toe zal leiden dat verslaggeving door regels – en niet door principes – wordt bepaald. En dat is precies wat de opstellers niet willen, en wat met IFRS niet was beoogd. Partijen houden elkaar dus als het ware in de wurggreep.

We praten elkaar dus ook aan dat die wetten zo’n vervelende factor zijn

schoolvoorbeeld van doorgeschoten regelzucht – biedt die ruimte: in het eerste jaar werden enorme control frameworks ingericht om de controlemaatregelen te implementeren. Nu blijkt uit nieuwe guidance dat er met meer eigen oordeel naar de specifieke situatie moet worden gekeken. Ten tijde van de eerste implementatie had in het bedrijfsleven niemand de moed om dat te doen, uit angst voor de SEC.

Kortom: we praten elkaar dus ook aan dat die wetten zo’n vervelende factor zijn. De hoge eisen ten aanzien van het ‘in control’-thema komen voor een deel door onze eigen angstige vertaling van de wet- en regelgeving: voor een belangrijk deel doen we het onszelf aan. Dat is ook te zien in hoe de financiële functie binnen veel organisaties maar groeit en groeit zonder dat de fundamentele vraag wordt gesteld of de business en de topmanager daar nog wel behoefte aan hebben. Daarbij speelt bovendien ook nog een veranderkundig vraagstuk

maatregelen op onderdelen wat is doorgeschoten en dat het dus best een tandje minder kan. Ze raken dan immers een deel van hun bestaansrecht kwijt.

De waarde van een verantwoording vermindert

De jaarrekening loopt aan tegen de grenzen van complexiteit en omvang, onder andere als gevolg van verslaggevingseisen en de verplichting om inzicht te geven in de risico’s die een organisatie loopt. Ook hier is het doel legitiem, namelijk het bieden van meer inzicht. De realiteit is echter dat weinig mensen de tijd hebben om een document van driehonderd pagina’s door te nemen en nog minder zijn er überhaupt in staat de uitgangspunten van IFRS te interpreteren of de uitleggingen van tientallen pagina’s over risico’s te begrijpen. De eis van compleetheid van informatie blijkt volstrekt contraproductief uit te werken, om twee redenen. Ten eerste is compleetheid niet wenselijk omdat een onderneming begrijpelijkerwijs geen concurrentie-

Creativiteit gedijt in chaos Creativiteit gedijt in chaos

Creativiteit gedijt in chaos

Control freaks kunnen veel creativiteit verstikken voordat dit tot resultaten leidt. Juist een zekere mate van chaos stimuleert het creatieve proces. De perceptie is vaak dat chaos gelijkstaat aan slechte beheersing. Dat hoeft echter niet, zo bewijst de praktijk van bijvoorbeeld de ontwikkeling van Linux-software. Dit besturingssysteem wordt ontwikkeld en onderhouden door een grote groep onbetaalde vrijwilligers, zonder centraal stuurmechanisme. Dat blijkt tot uitstekende resultaten te leiden: blijkbaar is een grote schare individuen in staat om in relatieve chaos en gebrek aan structuur toch samen doelstellingen te bereiken. Deze manier van werken – het open source concept – raakt langzamerhand ook in zwang in andere sectoren. Bekend voorbeeld is Wikipedia, een gratis online encyclopedie die wordt onderhouden door tienduizenden vrijwilligers. Iedereen kan artikelen schrijven voor deze encyclopedie en kan bovendien een artikel van een andere vrijwilliger aanpassen. In zo'n

anarchistische samenwerkingsstructuur blijken de vrijwilligers elkaars werk scherp in de gaten te houden, zodat er een goede kwaliteitscontrole ontstaat.

De jongere generatie is een van de factoren die dit concept mogelijk maakt. Zij denken veelal niet lineair maar in netwerken. Voorbeelden daarvan zijn overal in de maatschappij te zien. Naast Wikipedia en open source software is ook de manier waarop de Amerikaanse ruimtevaartorganisatie NASA studenten in projecten laat participeren een aansprekend voorbeeld. De rode draad in alle voorbeelden is dat er geen vaste structuren of hiërarchische relaties nodig zijn om uit een ongeorganiseerde groep mensen collectieve kennis te halen waaruit kwalitatief hoogwaardige dingen kunnen ontstaan. Het zelforganiserend en zelfcontrolerend vermogen blijkt in zo'n netwerk heel groot te zijn, mits met moderne technologie de juiste ondersteuning wordt geboden.

Marcel Smits is CFO van KPN. Hij gelooft niet dat wetten en regels de lust tot ondernemen en het nemen van risico's afremmen. Het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe plannen kan namelijk ook prima in een harde wereld waarin wetgevers, toezichthouders en andere stakeholders je dicht op de huid zitten.

"Wie het over 'in control' heeft, praat al gauw over de Sarbanes-Oxley Act (SOx). Deze wet geeft onze financiële processen een kwaliteitsimpuls. Ik juich dat toe want ik vind dat we moeten streven naar het hoogste niveau qua financiële functie. Ik maak daarbij vaak de vergelijking met een bankafschrift: je verwacht als rekeninghouder dat de gegevens op dat afschrift honderd procent kloppen. Ik zou niet weten waarom je zo'n zelfde houding niet moet innemen ten opzichte van financiële informatie van bedrijven. Ik ga dan ook niet klagen over de eisen die SOx stelt, al geef ik toe dat de wet hier en daar wat doorslaat, bijvoorbeeld ten aanzien van het documenteren van controlemaatregelen.

Ik geloof vooral dat SOx veel oplevert. Ten eerste dus kwaliteit van informatie. Het beste bewijs daarvan is dat wij in het eerste jaar drie fouten uit onze cijfers haalden ter waarde van in totaal 23 miljoen euro. Ten tweede ben ik ervan overtuigd dat wij de kosten van de financiële functie omlaag kunnen brengen, juist omdat SOx je dwingt om zaken zo simpel mogelijk in te richten. Uniformering is daarbij het sleutelbegrip.

Wat daarbij essentieel is, is dat we onze administratieve mensen weer op een voetstuk aan het plaatsen zijn. We hebben ze verteld dat het de komende jaren allemaal veel efficiënter moet en

dat er daarbij ongetwijfeld minder werk over zal blijven. Het goede nieuws was dat ze 'er voortaan ook iets van mogen vinden'. Wat ik daarmee bedoel? De financiële functie krijgt bij ons de ruimte en de macht om aan de wensen van de business fors tegenspel te bieden. Want als we op alle specifieke verzoeken van de verschillende units in blijven gaan, creëren we binnen de kortste keren weer complexiteit. Dan ontstaat er weer zo'n ingewikkelde administratiefabriek, en daar willen we nu juist zo graag van af.

Overigens vind ik dat je het ook een beetje leuk moet maken voor de mensen die ermee bezig zijn. Een CFO die voortdurend in de media roept dat SOx een bak doffe ellende is, weet zeker dat hij geen enthousiaste professionals voor dat project krijgt en krijgt waarschijnlijk inderdaad ellende. Ik probeer het om te draaien, en dat blijkt goed te werken. Toen wij onze plannen voor de overname van Getronics ontvouwd, staken er bij ons een aantal mensen hun vinger op om daar met de implementatie van SOx te gaan helpen.

Het thema 'in control' vanuit een bestuurlijk perspectief heeft de afgelopen tien jaar een heel andere dimensie gekregen. Banken, commissarissen, aandeelhouders, toezichthouders en andere stakeholders zitten tegenwoordig dicht op de huid van het bestuur bij

het maken van plannen en het nemen van besluiten. Terwijl de commissarissen tien jaar geleden alleen maar vroeg of er nog koffie was. Maar ook ten aanzien van deze ontwikkeling vind ik dat je als bestuurder niet moet klagen over het feit dat de druk van die stakeholders in combinatie met de hoge eisen van wet- en regelgeving de ondernemingslust afremt. Dat mag dan soms terecht zijn, maar het is zo verrekt onpraktisch. Het gaat namelijk niet veranderen, dus je moet er gewoon mee leven.

Er is inderdaad een hardere darwinistische wereld ontstaan in het bedrijfsleven. De druk op bestuurders om te leveren, of om de juiste beslissingen te nemen, is hoger geworden. Dat is misschien maar goed ook. De Forblijst van grootste bedrijven wordt niet voor niets al decennia vooral bevolkt door Amerikaanse bedrijven. De harde darwinistische cultuur in het bedrijfsleven bestaat daar natuurlijk al veel langer. Ik geloof wel dat er nu andere competenties nodig zijn voor bestuurders dan tien jaar geleden. Een bestuurder moet tegenwoordig stakeholders kunnen overtuigen, en de juiste beelden bij hen creëren om te zorgen dat ze achter zijn ideeën en plannen komen te staan. Veel tijd besteden aan communicatie is dan ook essentieel om hun vertrouwen te winnen. Alleen dan kan een bestuurder de spreekwoordelijke tanker van koers laten wijzigen."



In control in het internationale zakenleven

Marcel Smits: "Klagen over regelzucht is misschien terecht, maar zo onpraktisch"

Het thema 'in control' wordt niet top-down benaderd

Zoals eerder in dit paper beschreven, bestaan er verschillende leefwerelden ten aanzien van dit thema. Het is duidelijk dat accountants en compliance professionals nogal gericht zijn op het dichttimmeren van processen door controlemaatregelen. Op basis van wetgeving wordt soms een haast militair programma van maatregelen uitgerold over de organisatie.

Bestuurders hanteren juist wel een helicopterview, en gaan vaak af op heel andere signalen dan die over het functioneren van formele interne controles. Deze leefwerelden staan dus ver van elkaar af.

Het thema staat juist daardoor ver af van bestuurders, in vergelijking met andere thema's. En daardoor hebben de 'in control'-specialisten de vrije hand, zonder dat de bestuurders precies weten wat ze aan het doen zijn. Men kent wel de kosten, maar niet de baten van 'in control' zijn. Terwijl die er in potentie wel zouden moeten zijn, omdat 'in control' zijn, zoals eerder beschreven, een volstrekt normaal onderdeel is van ondernemen. Eigenlijk weet niemand of het de miljoenen wel waard is.

Bij andere thema's gaat het er heel anders aan toe. Een voorbeeld daarvan is het thema veiligheid bij chemische bedrijven: dat thema is daadwerkelijk top of mind bij bestuurders. Fouten worden niet geaccepteerd, en vanuit een top-downbenadering wordt een raamwerk van maatregelen genomen om de

veiligheid op het hoogste niveau te krijgen. Dat zo'n raamwerk kostbaar is, is nauwelijks relevant. Niet wet- en regelgeving, maar eigen beleid is het uitgangspunt. Of neem het thema ISO-certificering dat een jaar of tien geleden sterk in opkomst was. Ook daarbij was niet wet- en regelgeving het uitgangspunt voor het opzetten van een kwaliteitsprogramma, maar de eigen strategie, als antwoord op de vraag uit de markt naar certificering. Of neem ten slotte het thema informatiebeveiliging: weliswaar is hier ook sprake van een regelkader in de vorm van de Standaard voor Informatiebeveiliging. Een organisatie die een optimaal beleid wil ten aanzien van informatiebeveiliging begint echter met het 'op maat maken' van die standaard voor de eigen specifieke situatie. De standaard is geen keurslijf, maar biedt de bouwstenen voor een goede beheersing van risico's.

De rode draad in deze voorbeelden: niet de (wettelijke) eisen van onderaf worden als uitgangspunt genomen, maar de eigen strategie van bovenaf.

Wettelijke eisen 'in control' worden onvoldoende geïntegreerd in besturing

De wettelijke eisen ten aanzien van het thema 'in control' worden in veel gevallen door organisaties geïmplementeerd door een 'extra laag' bovenop bestaande managementprocessen te creëren. Dit zorgt ervoor dat rapportages – variërend van managementrapportages over de werking van interne controle tot bijvoorbeeld signalen over oude vorderingen op debiteuren – op dit punt

een eigen leven kunnen gaan leiden, en alleen als doel hebben te zorgen dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Dat is een ongewenste situatie.

'In control'-maatregelen zijn er onder andere op gericht om de kwaliteit van de informatievoorziening te waarborgen. Maar veel bedrijven zijn niet in staat om die informatie daadwerkelijk onderdeel te maken van de aansturing van hun organisatie. Het effect is dat de informatie alleen als verantwoordingsinformatie wordt gebruikt, en niet als sturingsinformatie. Bestuurders en managers nemen in de praktijk vaak belangrijke beslissingen op basis van informatie die ad hoc uit diverse bronnen wordt verzameld, en waarvan de kwaliteit en betrouwbaarheid dubieus kan zijn. De uitdaging is om de kwaliteitsslag die wetten en regels vragen ten aanzien van de betrouwbaarheid van (financiële) informatie ten eigen voordele te benutten, door deze informatie ook daadwerkelijk op te nemen in de besturingscyclus. Dat is overigens ook het uitgangspunt van het COSO-raamwerk dat stelt "control should be built in rather than built on". Dat vraagt om het efficiënt en slim 'inregelen' van die controls. De praktijk laat zien dat het niet eenvoudig, maar wel mogelijk is. Belangrijker: de praktijk laat ook zien dat managers dan enthousiast worden van 'in control', omdat ze er de toegevoegde waarde van zien.

De eigen verantwoordelijkheid wordt onvoldoende genomen

Vrijwel niemand zal ontkennen dat onze samenleving steeds meer juridiseert en dat er sprake is van een stapeling van

Helaas heeft de juridisering ook als neveneffect dat mensen minder geneigd zijn om zelf hun eigen verantwoordelijkheid te nemen

toezicht. Er ontwikkelt zich een afreken-cultuur, door sommigen ook wel alibi-cultuur genoemd: iedereen is altijd op zoek naar mensen of instanties die men de schuld in de schoenen kan schuiven als er onverhoopt iets misgaat. Het antwoord op de vraag of een bepaalde handeling ethisch is, wordt steeds vaker gezocht in wet- en regelgeving: "If it's legal, it's ethical". Redelijkheid en billijkheid verdwijnen daarmee naar de achtergrond.

Die ontwikkeling speelt maatschappij-breed, variërend van de expliciete zorg-plicht die financiële dienstverleners hebben ten opzichte van consumenten tot en met de voorschriften die kinderdagverblijven in acht moeten nemen om de veiligheid van peuters te

garanderen. Een treffend voorbeeld is recent onderzoek dat laat zien dat een gemiddeld ziekenhuis niet minder dan veertig verschillende inspecties over de vloer krijgt die moeten vaststellen of het wel volgens de voorschriften werkt.

In de meeste gevallen is het doel van regels, inspecties en toezicht volstrekt legitiem: men wil de kwaliteit van een product of dienst vergroten of het aantal incidenten verminderen. Helaas heeft de juridisering ook als neven-effect dat mensen steeds minder geneigd zijn om zelf hun verantwoorde-lijkheid te nemen. De primaire reflex na een incident is vaak om op zoek te gaan naar schuldigen bij wie misschien met succes een claim kan worden neergelegd, of het nu gaat om gemiste

beleggingsopbrengsten of om de verwonding van een kind.

Steeds vaker wordt er tegenwoordig bijvoorbeeld een weeralarm afgegeven, met het dringende advies om niet de weg op te gaan. Ook voor de gevaren van de zon wordt bij felle zon een zonalarm afgegeven. Nog niet zo lang geleden was het de eigen verantwoor-delijkheid als men zich wilde blootstellen aan de schadelijke gevolgen van de zon. Nu vindt de overheid het kennelijk nodig om de burger daartegen te beschermen. Laatste voorbeeld in dit verband: de overheid die automobilisten oproept om tijdens de jaarlijkse dodenherdenking op 4 mei niet op de vluchtstrook stil te gaan staan. Tien jaar geleden konden automobilisten dat nog zelf bedenken.

Frank Heemskerk is staatssecretaris van Economische Zaken en in die rol onder meer verantwoordelijk voor het thema regeldruk.

“Een van de doelstellingen van dit kabinet is het versterken van de factor vertrouwen in de maatschappij. We willen wet- en regelgeving op hoofdlijnen en in principes formuleren, en in de precieze uitwerking het vertrouwen een grote rol laten spelen.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan en begint in elk geval met het consequent uitdragen van die boodschap. Het inzetten op onderling vertrouwen vergt ook lef: we moeten durven eerlijk te zijn in wat we doen. En we moeten geen angst hebben dat er af en toe dingen misgaan. **Als dingen misgaan, terwijl de intenties en uitgangspunten goed waren, dan moeten we dat accepteren.**

Dat vergt ook weloverwogen reacties op incidenten. Neem als voorbeeld de ophef die is ontstaan rondom de import van gevaarlijk Chinees speelgoed of giftige matrassen. Waar het in zo'n geval om gaat is de feiten goed te scheiden van de beelden en op basis daarvan actie te nemen. Dat kan betekenen dat je als bewindspersoon weerstand moet bieden aan de roep om meer controles: in zo'n geval heb je een rechte rug nodig. Er kunnen echter ook omstandigheden zijn die het nodig maken dat je wel direct actie onderneemt en extra toezicht of controles eist. Het hangt nogal van de omstandigheden af. In dit geval heb ik publiekelijk benadrukt dat juist bedrijven zélf er ook groot belang

bij hebben om veilige producten te maken én te importeren. Ook China zelf heeft daar belang bij. De Nederlandse overheid moet dus wel alert zijn, maar mag ook rekenen op correcties van de bedrijven.

Tijdens een handelsmissie in China bleek dat het leerzaam was om een inkijkje te krijgen in hoe het in die oosterse cultuur werkt. Ik heb er twee belangrijke lessen aan overgehouden. Ten eerste dat de informele communicatie in het systeem van de overheidsorganisaties zeer goed werkt. Men hield elkaar uitstekend op de hoogte. Ten tweede dat China heel goed in staat is om de nadruk te leggen op de lange termijn. Men wordt niet geregeerd door kortetermijncycli, zoals een vierjaars-termijn van een kabinet of de druk van de kwartaalcijfers op financiële markten. Dat geeft ruimte om consistent aan een strategie te bouwen zonder afgeleid te worden door de kortetermijnontwikkelingen.”

‘In control’ zijn vergt uiteraard ook van de overheid voorbereiding op mogelijke scenario's. We zijn daar ook nadrukkelijk mee bezig. Met de ministerraad hebben we bijvoorbeeld recent een grote oefening gedaan om ons voor te bereiden op een scenario waarin een aantal belangrijke ICT-voorzieningen uitvalt. Het is ongelooflijk leerzaam om zo'n oefening te doen en het legt belangrijke feiten en dilemma's op tafel.

Risico's nemen hoort bij ondernemen. Winst is immers een beloning voor het nemen van risico's. Wet- en regelgeving behoort dat mechanisme niet te verstoren, want dan zou de ondernemingszin onder druk komen te staan. Veel ondernemers willen minder wet- en regelgeving, en de afgelopen jaren is het thema administratieve lastenverlichting in een wat negatieve sfeer terechtgekomen. Ook dit kabinet heeft stevige ambities ten aanzien van het terugdringen daarvan: we streven opnieuw naar een verlichting van 25 procent ten opzichte van de uitgangssituatie per 1 januari 2007.

Maar ik vind dat we niet te veel over de kwantiteit moeten praten. Liever praat ik over de kwaliteit. **Ondernemers zijn namelijk helemaal niet tegen wetten en regels, zolang die maar duidelijk zijn en aansluiten op de praktijk. Ik wil de discussie dan ook uit de klagerige sfeer – niet alle regels zijn namelijk slecht – trekken en vooral praten over hoe het beter kan.**

Ik merk in discussies tussen wethouders dat dat werkt: ze gaan soms tegen elkaar opbieden over hoe goed ze het in hun gemeente hebben gedaan, en inspireren elkaar daarmee. Inmiddels hebben we ook twee commissies aan het werk gezet om de kwaliteit van de regelgeving in de transportsector en de bouw in kaart te brengen. ‘In control’ kan soms ook betekenen dat je moet durven loslaten.”

In control in de politieke arena

Frank Heemskerk: "We moeten het meer hebben over de kwaliteit van regels, en minder over de kwantiteit"

06 En nu?

We zijn als accountants- en adviesorganisatie getraind om een probleem bij onze opdrachtgever te analyseren en er vervolgens een oplossing voor te bieden. Wij denken echter dat er geen pasklaar antwoord te geven is op de ongewenste reflexen die betrokken partijen rondom het thema 'in control' laten zien. Zo'n pasklaar antwoord zou er namelijk aan voorbijgaan dat er situatieafhankelijk moet worden gehandeld en dat het probleem veel dimensies kent die sterk met elkaar samenhangen.

Maar we schrijven dit manifest natuurlijk niet alleen maar om een situatie te beschrijven en het daar vervolgens bij te laten, in de hoop dat iemand anders het oplost. We doen dan ook een oproep aan alle betrokken partijen. Die oproep kan er hopelijk toe leiden dat het 'in control'-thema in de praktijk weer in het juiste perspectief komt te staan.

In het denken daarover verdienen de volgende aandachtspunten volgens ons een prominente plaats.

Onzekerheid en complexiteit vergt leiderschap

De wereld wordt steeds complexer. Dat manifesteert zich in het karakter van financiële markten en producten, in de snelle veranderingen van organisaties, in moderne technologie en ook in wetgeving. Neem als voorbeeld het klimaatprobleem: de toegenomen belangstelling daarvoor stimuleert vernieuwingen in verschillende economische sectoren, maar er is veel creativiteit en durf voor nodig om die vernieuwingen te laten resulteren in effect op het dagelijks leven. Er zijn maar weinig zekerheden in zo'n complexe wereld en juist dat vraagt om goed leiderschap. Een goede leider is daarbij in staat om vanuit eigen kracht te redeneren, ook ten aanzien van het 'in control'-thema. Hij stelt zelf – samen met zijn collega-bestuurders – vast wat hij belangrijke strategische en operatio-

nele risico's vindt en hoe daarmee moet worden omgegaan binnen zijn organisatie. In de praktijk wordt ten aanzien van het thema 'in control' echter te vaak geredeneerd vanuit de wettelijke voorschriften, waardoor – al dan niet in blinde paniek – een raamwerk van maatregelen wordt geïmplementeerd dat niet aansluit op de hiermee te behalen doelstellingen en onvoldoende rekening houdt met het risicoprofiel van de organisatie.

Het kan volgens ons ook andersom: een leider kan zelf op basis van zijn strategische doelstellingen normen bepalen ten aanzien van 'in control'. Hij brengt zo de kwaliteit van de informatievoorziening op het niveau dat hij wenst, en zorgt dat het raamwerk van maatregelen hem informatie levert op basis waarvan het management de organisatie kan aansturen. Het vaststellen hoe dat raamwerk past in de relevante wetgeving komt dan pas op de tweede plaats. Dat wil uiteraard niet zeggen dat hij de wet moet overtreden. Waar het om gaat is om het zelfdenkend vermogen een prominente plaats (terug) te geven. Een leider die dat doet zal veel waardering oogsten bij de stakeholders van zijn organisatie. Daarbij geldt één essentiële randvoorwaarde: een leider die vanuit eigen keuzes het 'in control'-thema benadert, moet zich ook volstrekt transparant verantwoorden over de keuzes en de gevolgen van die keuzes. Alleen dan

krijgt hij het vertrouwen van de stakeholders.

Zachte factoren verdienen een prominente plaats

Discussies over het thema 'in control' gaan in de meeste gevallen over 'harde' controlemaatregelen. Het huidige COSO-raamwerk – bij veel 'in control'-trajecten de leidraad – hecht bijvoorbeeld maar beperkt belang aan informele behavioural controls, zoals die in de sociale organisatie wetenschappelijk wel worden onderkend. Ook komt de invloed van de omgeving (contingentiefactoren) op de interne beheersing van de organisatie te weinig aan de orde.

Harde controls zijn – zo bewijst de praktijk steeds opnieuw – tamelijk zinloos als deze maatregelen niet in de context van de juiste organisatiecultuur vallen. Voorschriften zijn immers tandeloze papieren tijgers binnen een organisatie waar voorschriften door de meerderheid van de medewerkers niet serieus worden genomen. Er is dus een cultuur nodig waarin mensen groot belang hechten aan het bereiken van doelen – zowel collectief als individueel. Een cultuur waarin het management en de werknemers de juiste houding hebben ten opzichte van aspecten van interne beheersing. Een cultuur ook, waarin integriteit vooropstaat. Het integriteitklimaat omvat de percepties en opvattingen die management en

medewerkers hebben over de wijze waarop de organisatie is ingericht en hoe de organisatie hen stuurt en beïnvloedt in hun gedrag. Bij het integriteitklimaat gaat het om de wijze waarop mensen binnen de organisatie ervaren hoe zij gestimuleerd worden tot integer gedrag en hoe zij ontmoedigd worden tot frauduleus en corrupt gedrag.

Het integriteitklimaat bepaalt voor een belangrijk deel de werking van het stelsel van beheersingsmaatregelen. Als medewerkers het idee hebben dat frauduleuze praktijken in de organisatie niet worden gestraft of zelfs worden beloond, kunnen zij daar vervolgens misbruik van maken.

Velen onderkennen dit. Men heeft dan ook de behoefte om een ontwikkeling door te maken van compliance – het volgen van wet- en regelgeving – naar corporate culture – waarin ‘in control’ zit ‘ingebakken’ in de cultuur en de waarden van medewerkers. Maar weinigen zijn in staat om deze beweging in de praktijk ook daadwerkelijk door te voeren. Het probleem is vaak dat organisaties geneigd zijn om deze ‘zachte’ factoren instrumenteel toe te passen, in een poging om daarmee te laten zien dat men ‘in control’ is. Dat leidt onder meer tot het opstellen

van gedragscodes die niet als maatwerk voor de organisatie zijn ontwikkeld of die slechts papieren tijgers zijn en niet tot leven komen in de praktijk van de medewerkers.

Het doorbreken van de angstcultuur vergt moed

We zijn ervan overtuigd zijn dat de angstcultuur die steeds dominanter wordt op termijn niet houdbaar is. Wie deze angstcultuur wil doorbreken, heeft veel moed nodig.

Een van de manieren om de huidige spiraal te doorbreken is het durven inzetten op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Experimenten in het verkeer laten zien dat wanneer voorschriften en regels ontbreken, mensen meer geneigd zijn te luisteren naar hun eigen instincten. Het weghalen van verkeersborden kan tot een hogere veiligheid leiden op rotondes, omdat mensen worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheden. Terwijl een teveel aan voorschriften de eigen instincten juist verstikt. Deze ‘kunst van het weglaten’ kan ook ten aanzien van het thema ‘in control’ waardevol zijn. Een goed voorbeeld in dit verband is de opmerking van Arthur Docters van Leeuwen, scheidend bestuursvoorzitter van de AFM, die in De Telegraaf opriep om niet alles bij

de AFM neer te leggen en mensen ook een eigen verantwoordelijkheid te geven: “Als mensen willen gokken door hun geld te steken in bepaalde boomsoorten of voor mijn part struisvogeleieren, dan moeten ze dat vooral doen. Maar laat ons er alsjeblieft buiten. Anders creëer je alleen maar schijnzekerheid.”

De factor vertrouwen speelt dan een cruciale rol. “Vertrouwen is goed, controle is beter”, zo luidt een bekend mantra. Hoogleraar Kees Cools draaide het motto in zijn boek over corporate governance echter om: “controle is goed, vertrouwen is beter”. Het is een intrigerende gedachte waarvan het resultaat valt of staat met de eerdergenoemde zachte factoren. De factor vertrouwen lijkt ook steeds meer opgeld te doen in de managementliteratuur, als tegenwicht tegen de geschetste regelzucht. Stephen M.R. Covey betoogt in zijn boek *The Speed of Trust* dat organisaties ongekende productiviteit en tevredenheid kunnen bereiken door vertrouwen als basis te nemen. Een quote van hem: “Liever vertrouw ik mensen en word ik zo af en toe teleurgesteld, dan dat ik mensen wantrouw en me constant miserabel voel.”

Zijn mensen te vertrouwen?

Zijn mensen te vertrouwen?

In deze publicatie roepen we op tot een renaissance van eigen verantwoordelijkheid en daarmee ook van de factor vertrouwen. Maar zijn mensen wel te vertrouwen? Het antwoord op die vraag leidt al gauw tot filosofische beschouwingen, die we u zullen besparen. Maar een aardig experiment uit het managementboek Freakonomics willen we u niet onthouden:

Paul Feldman, een medewerker van een Amerikaans bedrijf besloot elke ochtend een zak bagels mee te nemen naar kantoor. Zijn collega's mochten zich daaraan te goed doen en moesten uit eigen beweging een dollar in de pot stoppen als ze er eentje namen. Er was geen controle op de betaling.

Feldman – The Bagel Man – besloot om volgens dat model een bedrijf te starten. Op een gegeven moment bezorgde hij elke ochtend honderden bedrijven een doos verse bagels. De mede-

werkers van die bedrijven mochten die bagels pakken, en moesten op basis van hun eigen morele verplichting een dollar in de doos stoppen. Er was geen enkele controle op de betaling, zodat op persoonsniveau niet te herleiden was of iemand daadwerkelijke betaalde. Feldman hield uitgebreide statistieken bij waaruit blijkt dat gemiddeld 87 procent van de mensen uit eigen initiatief betaalde. Opvallende factoren in de statistieken waren: hoe 'hoger in rang' de afdeling was waar de bagels stonden, hoe lager het percentage betalende bagel-eters; op een klein kantoor lag de score tussen de drie en vijf procent gunstiger. En wanneer het op een dag onverwacht slecht weer was, ging de score met een procent of drie omlaag.

Het gaat natuurlijk niet om de cijfers. Het gaat om de wijze waarop het klimaat, of de organisatiecultuur het gedrag van de bagel-eters beïnvloedt. Vertrouwen werkt.

Vertrouwen vergt moed

Vertrouwen is natuurlijk een mooi onderwerp om over te schrijven, maar het bouwen op vertrouwen vergt in de praktijk veel moed.

Een interessante case in dit verband is de ontwikkeling van horizontaal toezicht bij de Belastingdienst, dat ook in een van de interviews in dit manifest aan de orde komt.

Het concept van horizontaal toezicht gaat uit van wederzijds vertrouwen tussen belastingplichtige en Belastingdienst, het scherper naar elkaar aangeven wat ieders verantwoordelijkheden en mogelijkheden zijn om het recht te handhaven en het vastleggen en naleven van wederzijdse afspraken. De onderliggende verhoudingen en de communicatie tussen burger en overheid verschuiven daarmee naar een meer gelijkwaardige situatie.

Jenny Thunissen, directeur van de Belastingdienst, zei daarover vorig jaar in het KPMG-magazine ZOUT: "Internationaal vindt men dat een wat naïeve veronderstelling, want de belastingbetaler is immers een boef. Wij zijn ervan overtuigd dat het werkt. Met een aantal grote bedrijven hebben we inmiddels handhavingsconvenanten gesloten, en we merken dat andere bedrijven nu ook graag willen. Deze werkwijze geeft hen rechtszekerheid en scheelt ons tijd. Ook voor de burger ontwikkelen we ons in die richting. Het sluit allemaal aan bij de ontwikkeling dat elke burger een grotere eigen verantwoordelijkheid krijgt. In die zin dragen wij ons steentje bij aan het creëren van vertrouwen in de maatschappij."

Ten slotte: alle schakels in de keten moeten hun verantwoordelijkheid nemen

Na het boekhoudschandaal rondom Enron aan het begin van deze eeuw onderzocht de Amerikaanse senator Joe Lieberman de oorzaken van dit debacle. Een van de belangrijkste conclusies was dat meerdere partijen in de keten hun rol niet adequaat hadden vervuld: zowel bestuurders, accountants, toezichthouders als investeerders viel wat te verwijten. Daar ligt een analogie: ook om het 'in control'-thema weer in het juiste perspectief te plaatsen is een doorbraak nodig bij meerdere schakels in de keten.

In het kort:

Toezichhouders moeten bedrijven en accountants niet naar de letter maar naar de geest van de wet volgen. Ze moeten het doel van de wetgeving voor ogen houden en bereid zijn tot een dialoog met organisaties wanneer deze formeel niet aan de eisen voldoen, maar materieel wel de wet trachten te respecteren. Hiermee doelen we niet op 'gedogen' maar op het daadwerkelijk met gezond verstand toepassen van wetten en regels. Als wetten en regels de ruimte bieden voor interpretatie, moeten toezichthouders daartoe ook de ruimte bieden aan bestuurders, commissarissen en accountants.

Bestuurders en commissarissen moeten met goed leiderschap laten zien dat ze vanuit eigen kracht opereren, en het ondernemerschap laten prevaleren. Niet vanuit wetgeving, maar vanuit hun eigen strategie en de ontwikkelingsfase van de organisatie moeten ze een stelsel van maatregelen ontwikkelen om 'in control' te zijn. Ze leggen daarover helder verantwoording af, zodat ze het vertrouwen kunnen winnen van hun stakeholders. Ze laten zich dus geen schrik aanjagen door wet- en regelgeving, omdat ze weten dat angst een slechte raadgever is en bovendien dodelijk is voor de creativiteit.

Accountants slaan we ook niet over in dit manifest. We steken de hand in eigen boezem: we denken dat ook onze beroepsgroep meer lef moet tonen door de principes van wet- en regelgeving voorop te stellen en waar dat mogelijk is deze wet- en regelgeving met meer judgement te volgen. Wetten en regels – zoals IFRS – bieden uitdrukkelijk de ruimte voor zulke interpretaties. Bovendien moeten accountants het thema meer top-down benaderen: het bestuur van een onderneming maakt keuzes ten aanzien van de risico's die men neemt. Deze keuzes moeten leidend zijn bij het nemen van maatregelen om die risico's te beheersen, ook voor de accountant. Accountants moeten ook meer 'thought leadership' tonen op het gebied van externe verslaggeving. Ze moeten hun expertise en invloed aanwenden om de informatiewaarde van de jaarrekening te verhogen.

Vertrouwen is natuurlijk een mooi onderwerp om over te schrijven, maar het bouwen erop vergt veel moed

Politici moeten de maatschappelijke roep om maatregelen na een incident durven weerstaan als daar gegronde reden voor is. Ze moeten een duidelijke beleidslijn kiezen en daar ook aan vasthouden als de media bovenop een zaak duiken. Daarmee kunnen ze de spiraal van verdere juridisering doorbreken. Dat vergt standvastig en vooral consistent leiderschap.



In control volgens de principes van martial arts

Brent Hire: "Handelen naar principes gaat boven handelen naar regels"

Sensei Brent Hire is European Chief Instructor van de International Shinkendo Federation. We vroegen hem naar parallellen tussen het thema 'in control' in organisaties en de filosofieën van martial arts.

"You learn rules in order to eventually free yourself from them." Dat is een van de paradoxen uit de wereld van de samoerai, de Japanse krijgers uit de negentiende eeuw. Deze paradox leert dat door het internaliseren van het systeem van regels niet zozeer de regels, maar de hogere doelstellingen achter die regels centraal komen te staan. De strikte regels worden dan soms terzijde geschoven voor dat hogere doel. Een klassiek verhaal in dat verband is dat van de 47 volgelingen van de heer van Ako.

Ako moest op zeker ogenblik verschijnen in het paleis van de Shogun, de Japanse keizer. Omdat hij geen geschenk – dat eigenlijk diende als steekpenning – voor de corrupte, hebberige en onethische hofmeester had meegebracht, werd hij door deze laatste constant uitgedaagd en beschimpt. Dit treiteren leidde er uiteindelijk toe dat Ako zijn zwaard trok. Omdat het trekken van het zwaard in het bijzijn van de Shogun een misdrijf was volgens wet, pleegde Ako harakiri. Ook al had hij alleen maar het zwaard getrokken, en er niemand mee getracht te verwonden of te doden.

Een groep van 47 volgelingen van Ako zwoer wraak op de hofmeester en wist uiteindelijk met een moedige, listige actie de hofmeester te onthoofden. Deze wraak was tegen de wet, maar zij

handelden in de geest van de Bushido-code. Toen zij zichzelf daarna vrijwillig overgaven, haalde het volk hen binnen als helden en ook de Shogun bewonderde hun moed en doorzettingsvermogen. De keizer moest hen volgens de wet niettemin ter dood veroordelen: zij mochten rituele zelfmoord plegen, zodat hun eer werd gered.

De Bushido is een zeer rigide code die loyaliteit, trouw, dienstbaarheid, integriteit en eer tot de dood eist. De code is zeer strikt, maar kent geen uitgebreide gedetailleerde bepalingen. Er zit een hoge graad van persoonlijke verantwoordelijkheid in: je wordt niet gestraft voor je daden, maar legt jezelf de verplichtingen op. Zowel Ako als zijn volgelingen handelden tegen de wet, maar volgden wel het hogere doel van die code. **Hun gedrag was ethisch ook al zondigden ze tegen de regels. Ethiek gaat immers verder dan regels die soms niet voldoen, en is verinnerlijkt in de code die hogere doelen nastreeft.**

Het handelen naar innerlijke principes is meestal veel lastiger dan het volgen van regels. Het volgen van regels is in veel gevallen niet zo moeilijk, omdat er duidelijke voorschriften zijn, waarvan eenvoudig is vast te stellen of je deze al dan niet volgt. Dat ligt lastiger ten aanzien van principes: daar is veel meer ruimte voor interpretatie en discussie, vooral als het aankomt op concrete toepassing.

In het thema van principes en controle staat de klassieke Zen-paradox centraal dat je je doel beter bereikt als je niet probeert om je doel te bereiken. Deze paradox hangt direct samen met de paradox waar dit artikel mee begint. De essentie is dat je moet proberen jezelf los te maken van alle angsten en gevoelens die je kunnen afleiden van waar je in de kern mee bezig hoort te zijn. Als je iets heel moeilijk moet doen, moet je je energie niet richten op wat er allemaal mis zou kunnen gaan. Je moet bijvoorbeeld niet bang zijn om je reputatie te verliezen. In plaats daarvan moet je redeneren vanuit eigen kracht en vaardigheden, zorgen dat dat een soepel automatisme wordt dat je geheel onder de knie hebt. Dan ben je in gedachten dus niet zo bezig met het bereiken van je doel an sich, maar wordt hetgeen je doet een automatisme, dat goed gaat zonder dat je erover nadenkt.

Jezelf losmaken van je doelen betekent ook jezelf los maken van je ego. De paradox is dus: door niet je eigen belangen te dienen, dien je je eigen belangen toch, maar op indirecte wijze. Vertaald naar een zakelijke omgeving betekent dit dat je moet doen wat ethisch goed is ook al lijkt het zelfs tegen je eigen doelen in te gaan. Door je met volle inzet te richten op de behoeften van anderen – klanten, aandeelhouders, maatschappij en het milieu – bereik je door het succes dat daarmee ontstaat uiteindelijk ook je eigen doelstellingen."

Contact



Philip Wallage
Tel. (020) 656 7051
wallage.philip@kpmg.nl



Muel Kaptein
Tel. (020) 656 7899
kaptein.muel@kpmg.nl

“Wat ik opmerkelijk vind is dat bij de totstandkoming van regels bijna nooit wordt gevraagd of het met minder kan. De combinatie van wantrouwen, de angst om aangesproken te worden en de behoefte om zich te kunnen verantwoorden, leidt vaak tot nieuwe regels. Als de huidige trend doorzet komt de hele aarde straks bij wijze van spreken krakend tot stilstand vanwege de overmaat aan regels. De basis om de regeldrift af te remmen ligt volgens mij in het stimuleren van het bewustzijn over de noodzaak om gedeelde waarden na te leven. Alleen dan ontstaat het benodigde vertrouwen. Opvoeding en onderwijs zijn de aangewezen instrumenten daartoe.”

Prof. dr. Philip Wallage RA werkt sinds 1990 bij KPMG. Sinds 1996 is hij als partner betrokken bij het Department of Professional Practice. Tevens is hij verbonden aan de Universiteit van Amsterdam als hoogleraar Accountantscontrole en publiceert hij uit dien hoofde regelmatig in vakbladen en wetenschappelijke tijdschriften. Daarnaast heeft hij een aantal bestuurlijke functies zowel binnen als buiten het accountantsberoep. Zo is hij lid van de Commissie Eindtermen Accountantsopleidingen, lid van de Raad van Commissarissen van AMS B.V. en lid van het bestuur van het Netherlands Institute for Corporate Governance.

“Hoe meer regels, des te beter het gedrag? Dat gaat maar ten dele op. Het verband tussen regels en goed gedrag is namelijk niet lineair maar curvilair. Bij een bepaald omslagpunt worden meer regels ineffectief en zelfs contraproductief. Op uiteenlopende terreinen zie ik dat we als samenleving over dat omslagpunt heen zijn en we in een negatieve spiraal belanden. Willen we een samenleving waarin het beter leven en ondernemen is, dan vergt dat meer investering in ons sociaal en moreel kapitaal. Daarbij horen andersoortige toezichtarrangementen en andere vormen van codering en leiderschap.”

Prof. dr. M. Kaptein is sinds 1991 als organisatieadviseur actief op het gebied van bedrijfsethiek, integriteit en compliance. Hij is directeur van KPMG Integrity & Investigation Services, een unit die organisaties onder andere begeleidt in het meten en verbeteren van hun hard- en soft-controls. Daarnaast is hij als hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, en doet hij wetenschappelijk onderzoek naar het meten van het compliancieniveau van organisaties en de optimale organisatie van vertrouwen, regels en cultuur. Hij publiceert frequent in vooraanstaande wetenschappelijke internationale tijdschriften en zit in het bestuur van het Erasmus Instituut voor Toezicht & Compliance.



Edo Roos Lindgreen

Tel. (020) 656 8023
roos.edo@kpmg.nl

“In onze complexe samenleving met veel afhankelijkheden tussen organisaties wordt vertrouwen vaak gebaseerd op strikte normenkaders. Wat daarbij soms wordt vergeten is dat veel mensen helemaal geen strak en gedetailleerd normenkader nodig hebben om zich aan afspraken te houden. Als we geen ruimte bieden voor vertrouwen in die menselijke aard, ontstaat er een soort verkramping die ondernemerschap en vernieuwing in de weg staat. Maar ik geloof in cycli en zie het begin van een maatschappelijke beweging naar meer vrijheid en ondernemerschap. De wal lijkt het schip te keren.”

Prof. dr. E.E.O. Roos Lindgreen RE werkt sinds 1996 bij KPMG en is sinds 2000 partner bij KPMG IT Advisory. Hij adviseert overheid en bedrijfsleven over een optimale inzet van ICT en over de beheersing en beveiliging van geautomatiseerde systemen. Hij is lid van het Management Team van KPMG IT Advisory, en van het Aandeelhouderscollege KPMG Nederland. Daarnaast is hij als hoogleraar IT & Auditing verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.

Over KPMG

KPMG biedt dienstverlening op het gebied van audit, tax en advisory. We werken voor een brede groep opdrachtgevers: grote (inter)nationale ondernemingen, middelgrote bedrijven, non-profitorganisaties en overheden. De ingewikkelde problematiek van onze klanten vraagt om een multidisciplinaire aanpak. Onze professionals blinken uit in hun eigen specialisme, maar werken tegelijkertijd nauw samen om zo de toegevoegde waarde te bieden die het onze klanten mogelijk maakt te excelleren in hun eigen omgeving. Daarbij putten we uit een rijke bron van kennis en ervaring, wereldwijd opgedaan in de meest uiteenlopende organisaties en markten. We geven echte antwoorden, waardoor onze klanten betere beslissingen kunnen nemen.

Colofon

Realisatie KPMG Marketing, Sales & Communicatie

Tekst Nart Wielaard, Haarlem

Portretfotografie Beeldredactie, Zwolle

Vormgeving IN10 Communicatie, Rotterdam

Druk Reijnen Offset, Amstelveen

Contact

KPMG

Burgemeester Rijnderslaan 10-20
1185 MC Amstelveen

Postbus 74555
1070 DC Amsterdam

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2008 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International, een Zwitserse coöperatie. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. 578_0208