

Integriteit is noodzakelijk en afdwingbaar

Tekst: Hans van de Vorst en Maarten de Jong

De recente corporate governance hausse legt fors de nadruk op control en niet op vertrouwen. Control is echter een hygiëne factor die weliswaar waardevernietiging kan voorkomen, maar doorgaans geen waarde creëert. Daar komt bij dat corporate governance niet relevant blijkt om fraude en reputatieschade te voorkomen. Uit onderzoek van prof. dr. Cees Kools RA bleek dat de top 25 fraude-

bedrijven, met een totale fraude van 25 miljard dollar uit de periode 1997-2004, nagenoeg dezelfde corporate governance structuur hadden als hun controlegroep 'schone' bedrijven.

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

Hard sturen op control heeft een naar bijeffect: Prestatiebeloningen. Control zorgt ervoor dat mensen hun best doen, maar meer ook niet. Er zijn verschillende empirische experimenten geweest die allemaal in deze richting wezen. Prestatiebeloningen zijn dan een begrijpelijk antwoord, maar hebben grote risico's. Uit het al eerder aangehaalde onderzoek bleek een forse correlatie te bestaan tussen de gepleegde fraudes en de door de fraudebedrijven gehanteerde beloningsystematiek.

Vertrouwen gaat over de voorspelbaarheid van andermans gedrag. Met vertrouwen kun je voorspellen dat iemand zijn afspraken en beloftes nakomt. Dit creëert waarde, maar het komt te voet en gaat te paard. Vertrouwen is voor ondernemingen met de lange adem, *that are built to last*. Zo'n onderneming is General Electric (GE). GE is een van de marktleiders in de elektronicamarkt en is daarnaast actief op het gebied van financiële dienstverlening, kunststoffen, televisie en film, vliegtuigen, medicijnen, windenergie, elektriciteitscentrales en transport.

Jack Welch was de CEO van GE. In zijn 20-jarig bewind als topman transformeerde hij het bedrijf van een bureaucratische kolos in een dynamische, flexibele organisatie. Tijdens zijn periode als CEO groeide de marktwaarde van General Electric van 13 miljard dollar naar meer dan 500 miljard dollar.

Een belangrijk ingrediënt van deze indrukwekkende waardecreatie was het onderscheid dat Jack Welch maakte tussen gedrag en prestaties van zijn mensen. Hij onderscheidde 4 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 of zelfs een derde kans moeten geven. Ze kunnen een specifiek prestatieprobleem hebben, maar het zijn geen rotte appels.

4. Nee, dat is het vierde type. Dat is de werknemer die de beoogde resultaten boekt, maar zich niets aantrekt van de bedrijfswaarden. Ze komen op ieder niveau in bijna iedere organisatie voor. Deze goede presteerders kunnen lomp, achterbaks en arrogant zijn. Ze zijn onbetrouwbaar. Hun bazen vermanen ze weliswaar zo nu en dan, maar daardoor verandert er in wezen niets en komen ze met hun gedrag weg. Zij zijn de rotte appels.

Met de rotte appels moet je de confrontatie aangaan. En dat proces kan alleen maar van start gaan met een verandering van inzicht. Hoewel hun resultaten misschien geweldig zijn, is de schade die zij de bedrijfscultuur en de concurrentiekracht toebrengen veel groter. Managers moeten er daarom voor zorgen dat iedereen in het bedrijf de waarden kent. In feite moeten de waarden zo overduidelijk zijn dat wanneer iemand ze aan zijn laars lapt, die persoon onmiddellijk opvalt, alsof er een speler met een Ajax -shirt opduikt in de dug-out van Feijenoord.

De rotte appels kunnen het einde betekenen voor een totale onderneming, hun gedrag kan de aandeelhouderswaarde dusdanig ondermijnen dat de onderneming er aan ten onder door gaat. Interne controlesystemen en governance zijn gevaarlijk ineffectief als de managementcultuur gedomineerd wordt door rotte appels.

Integriteit is noodzakelijk

Integriteit is de persoonlijke eigenschap, karaktereigenschap, van een individu die inhoudt dat de persoon eerlijk en oprecht is. De persoon beschikt over een *intrinsieke betrouwbaarheid*, zegt wat hij doet, en doet wat hij zegt, heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Niet-integer gedrag van mensen is de "root cause" van reputatieschade. Controlesystemen zijn er primair op gericht dat gedrag in te perken en

de gevolgen zichtbaar te krijgen. In de praktijk is de managementcultuur in de controlesystemen echter het meest onderbelichte gedeelte. Accountants en controllers hebben blijkbaar niet zoveel met cultuur. Het is niet meetbaar, het is onzichtbaar en het wordt als “zacht” beschouwd.

Het is een idee-fixe te veronderstellen dat met (nog) betere controlemiddelen op systeem en processen schade aan activa en reputatie kan worden voorkomen en dat nog meer toezicht het aantal schandalen tot een minimum zal terugdringen. 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. Het gaat echter om de opzet, het bestaan en de *werking* van de interne controle. Meer regels beïnvloeden de opzet en het bestaan. De cultuur beïnvloedt echter sterk de werking van de interne controle.

Wanneer er sprake is van onethisch gedrag weten de mensen in de onderneming dat als eerste en ruim voordat controlesystemen het detecteren (mocht dat al mogelijk zijn). Het probleem is echter dat medewerkers het niet automatisch komen vertellen. In de criminologie wordt dit verschijnsel het *dark number* genoemd. Het dark number is het percentage niet gerapporteerde misdragingen van het totale volume aan misdragingen. Bij autodiefstal is dit nagenoeg nihil. Het slachtoffer heeft er immers belang bij de diefstal te rapporteren bij de politie omdat de verzekeraar dat als voorwaarde stelt. Bij seksuele intimidatie is dit anders: 95 procent van de slachtoffers rapporteren niet, meestal uit schaamte en angst voor hun sociale omgeving. Als het een werkgever-werknemer intimidatie betreft komt daar nog angst voor het verlies van de baan bij. Het dark number van andere misdragingen varieert naar het soort delict.

Integriteit is afdwingbaar

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

De specifieke risico's voor potentieel onethisch handelen binnen de betrokken onderneming moeten onder ogen worden gezien (zo vormen de inkopers nogal eens 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 medewerkers zich veiliger en gaan meer rapporteren. Deze toegenomen stroom van informatie over wat er gebeurt onder de radar van de interne controle creëert een nieuw probleem: de indruk dat het

slechter gaat met het bedrijf. Dat is pertinent onjuist: in de meeste gevallen neemt alleen het dark number af en het aantal gerapporteerde misdragingen wordt groter.

Deze fase test wel 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 weet het management hoe de misdragingen 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 gepercipieerde pakkans verhoogd. De schuldig bevonden betrokkenen moeten worden gestraft, want afschrikking is een belangrijk onderdeel van integriteitmanagement.

Wat levert het op ?

Op de korte termijn lagere kosten van het interne controle apparaat. Op de lange termijn wordt het reputatierisico tot een aanvaardbaar minimum beperkt. Het interne én het publieke vertrouwen nemen toe en voor ondernemingen die het moeten hebben van dit vertrouwen is dit een groot goed. Dit creëert aandeelhouderswaarde.

Hans van de Vorst is werkzaam als partner bij IRS, Independent Risk Solutions te Rotterdam (www.irsnl.com). Maarten de Jong is zelfstandig gevestigd integriteitadviseur (www.ebi-services.nl)