

Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief

Muel Kaptein en Philip Wallage

SAMENVATTING Vanwege de toenemende behoefte aan betrouwbare en relevante informatie over gedrag, verkent dit artikel het verstrekken van assurance hierover door accountants. Wij betogen dat de accountant op basis van een analyse van gedragingen, beoordeling van de oorzaken en werking van soft controls een mate van zekerheid over gedrag kan verschaffen. Deze assurance kan in lijn met het Stramien voor Assurance-opdrachten plaatsvinden. De accountant als onafhankelijke assurance provider heeft een goede uitgangspositie om in de behoefte aan dergelijke assurance te voorzien. Aldus is er een lonkend perspectief om aan deze opkomende behoefte in de markt te voorzien.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK In dit artikel wordt betoogd dat accountants aan de toenemende behoefte aan assurance over gedrag invulling kunnen geven. Hiertoe is nadere uitwerking van het assuranceproces nodig, evenals het verkrijgen van inhoudelijke deskundigheid en praktische ervaring.

1 Inleiding

De accountant ontleent van oudsher zijn bestaansrecht aan zijn functie als onafhankelijke deskundige die financiële informatie controleert. Maar het laatste decennium zien wij het belang van niet-financiële informatie voor besluitvorming sterk toenemen.¹ Daarmee evolueert de rol van de accountant langzaam maar zeker naar een ‘assurance provider’ die ook zekerheid verschaft bij andersoortige informatie. De regelgeving voor accountants onderkent een grote verscheidenheid aan mogelijke objecten van accountantsonderzoek. Te denken valt hierbij aan financiële en niet-financiële resultaten, fysieke kenmerken, systemen en processen, en gedrag. Als voorbeelden worden bij gedrag zaken als ‘corporate governance’, naleving van regelgeving en personeelsbeleid onderkend (NIVRA, 2010).

Zo kan de accountant een conclusie trekken over de mate van naleving van regels of over de effectiviteit van processen en deze verwoorden in een assurancerapport.

Wij constateren dat het verstrekken van assurance over gedrag nog in de kinderschoenen staat. Er zijn nauwelijks concepten, methodieken en werkprogramma’s op dit terrein voorhanden, zodat accountants terughoudend zijn om enige vorm van assurance te verlenen. De terughoudendheid laat zich ook verklaren doordat gedrag een complex fenomeen is dat door veel factoren wordt bepaald en dikwijls moeilijk is te objectiveren. Toch zijn de eerste stappen op dit terrein gezet en bestaan er al enkele *best practices* van wat bedrijven en accountants hieraan doen.² Gedrag³ kan als zelfstandig object worden onderzocht, maar speelt ook bij andere objecten – zoals data, systemen en processen – waarover een accountant assurance verstrekt, een wezenlijke rol. De kwaliteit van data en processen alsmede de informatie daarover worden immers beïnvloed door gedrag. Frauduleuze financiële rapportage is het gevolg van gedrag of beter gezegd wangedrag, zo laten geruchtmakende fraudezaken zien.⁴

Naast de vraag hoe gedrag is te objectiveren, speelt de vraag hoeveel zekerheid aan een conclusie over gedrag kan worden ontleend. Goed gedrag in het verleden garandeert immers niet dat dit gedrag ook in de toekomst mag worden verwacht. Wat zegt derhalve zekerheid over gedrag ten aanzien van toekomstig gedrag? En wat kunnen een bestuurder, toezichthouder en accountant hier dus mee? Een volgende interessante vraag bij het verschaffen van assurance over gedrag betreft de betrouwbaarheid en relevantie van de criteria waaraan wordt getoetst en de normen die worden gehanteerd om tot een conclusie te komen. Als gedrag al te objectiveren zou zijn, hoe kan dit vervolgens dan worden geïnterpreteerd en beoordeeld? Wanneer is het

acceptabel, dubieus, riskant of juist verwerpelijk? En wanneer is het materieel en zwaarwegend?

Vanwege de toenemende behoefte aan betrouwbare en relevante informatie over gedrag is het zaak voorgaande vragen te beantwoorden.

In dit artikel willen wij hieraan een bijdrage leveren en gaan wij in op het verstrekken van assurance over gedrag door accountants. Omdat dit terrein relatief onontgonnen is, heeft deze bijdrage een exploratief karakter. Wij onderscheiden in de volgende paragraaf eerst een drietal categorieën van gedrag om dit fenomeen nader te duiden. Vervolgens betogen wij dat het nodig is om relevante patronen in – en oorzaken van – gedrag te onderkennen om conclusies over gedrag te kunnen trekken. Daarna staan wij in paragraaf 3 stil bij het beheersingskader rondom gedrag. De inrichting van het beheersingskader dient zodanig te geschieden dat gewenst gedrag wordt gestimuleerd en het risico van ongewenst gedrag respectievelijk zo veel mogelijk wordt voorkomen en wordt ontdekt en adequaat wordt opgepakt. Hiertoe dient het stelsel van *hard* en *soft controls* te worden geoptimaliseerd. Ten slotte gaan wij in paragraaf 4 na of de accountant overeenkomstig de geldende regelgeving – het Stramien voor Assurance-opdrachten (NIVRA, 2010) – assurance over gedrag kan verschaffen. Wij beantwoorden die vraag positief. Wel is nadere uitwerking van het assuranceproces nodig, evenals het verkrijgen van inhoudelijke deskundigheid en praktische ervaring.

2 Gedrag als object van assuranceonderzoek

Gedrag als object van onderzoek onderscheiden wij in de volgende drie categorieën:

- gedrag omvattende het geïsoleerd (niet) handelen van een individu;
- gedragingen bestaande uit repeterend gedrag door een of meerdere personen; en
- gedragspraktijk als patronen van gedragingen alsmede de oorzaken daarvan.

De eerste categorie omvat het onderzoeken van het gedrag van een enkel individu. Deze onderzoeken zijn vaak gericht op het analyseren van (on)bewust gedrag van een individu, geïsoleerd, feitelijk en ex-post. Een voorbeeld is een persoonsgebonden opdracht in het kader van een forensisch onderzoek. Het gaat daarbij dan om de vraag of één of meerdere personen op enig moment een concrete regel of norm willens en wetens hebben overtreden.

De tweede categorie omvat het gedrag van een individu voor een langere periode, van meerdere personen gelijktijdig en van meerdere personen voor een langere periode. Het samenstel van gedrag vormt de gedragingen. Het gaat

dan niet om het onderzoeken van een geïsoleerde handeling zoals een overtreding, maar er wordt voor gedrag over een langere periode gekeken naar het patroon, de regelmaat, de overeenkomstige kenmerken. Er wordt dan bijvoorbeeld niet onderzocht of de declaratie van een bepaald persoon klopt, maar of het declaratiegedrag over een langere periode van een of meerdere personen juist is. Bij het onderkennen van patronen worden individuele gedragingen beoordeeld op de vraag of hierbij sprake is van 'regelmaat' dan wel dat het juist uitzonderingen zijn die de regelmaat bevestigen. Als voorbeeld noemen wij de gedragingen van Jérôme Kerviel die gedurende enige tijd stelselmatig de interne beheersing van Société Générale doorbrak (Clark, 2008). In de rechtszaak tegen Kerviel stelde Société Générale dat er sprake was van een incident en repeterend gedrag van een enkel individu. Kerviel was echter van mening dat hij niet de enige was die de interne beheersing doorbrak, maar dat vele collega's van hem zich hieraan schuldig maakten. Zijn gedrag zou niet de uitzondering zijn maar juist de regel en daarmee duiden op patronen in gedragingen van de bankmedewerkers.

Gedragspatronen hebben een zekere voorspellende waarde omdat het vaak gedragingen zijn die niet van de een op andere dag stoppen of veranderen. Als in een bepaalde afdeling de declaraties vaak niet kloppen, dan is het niet onwaarschijnlijk dat dit zich blijft voordoen. De waarschijnlijkheid is afhankelijk van de mate waarin de omstandigheden die het gedrag verklaren, gelijk blijven. Echter, als we niet weten wat de omstandigheden en de gedragsbepalende factoren zijn, dan kunnen we ook niet zomaar verwachten dat het huidige gedrag het toekomstig gedrag voorspelt. Daarmee komen we bij de derde categorie.

Bij de derde categorie gaat het niet alleen om gedragingen, maar wordt er ook gekeken naar factoren die het patroon verklaren. Het gaat dan om, zoals wij dat willen noemen, de gedragspraktijk (vgl. MacIntyre, 1984). Om inzicht hierin te krijgen, is het niet alleen nodig om patronen in historisch en huidig gedrag te onderkennen, maar deze ook te analyseren op factoren die dit gedrag en deze gedragingen verklaren. Volgens Jérôme Kerviel was de cultuur van de bank de oorzaak voor zijn gedragingen en dat van zijn collega's en werden overtredingen van de interne beheersing oogluikend door het management toegestaan. Als we weten wat de oorzaken zijn, kunnen we de gedragingen beter begrijpen en verklaren. Waarom handelen mensen zoals ze handelen? Wat zorgt ervoor dat mensen zich aan de regels houden of juist overtreden? Als we weten wat de oorzaken zijn die het gedrag bepalen, kunnen we ook betere voorspellingen doen over de mate waarin deze gedragingen zich in de toekomst blijven voordoen.

Om de oorzaken van gedrag te achterhalen, kunnen specifieke gedragingen worden geanalyseerd, maar zal veelal ook additionele informatie worden verzameld. Waarom kloppen de declaraties vaak bij meerdere personen niet? Komt dit door onbekendheid met het declaratiebeleid, onvoldoende draagvlak voor dit beleid of door tekortschietende controles? Wat is eigenlijk het beleid, wat is de kwaliteit ervan en hoe wordt dit gecommuniceerd? Dergelijke vragen laten zich beantwoorden door bijvoorbeeld het beleid te bestuderen en betrokkenen te bevragen en te observeren.

Bij de analyse van gedragingen kunnen we kijken naar (a) iemands persoonlijke gedragsbepalende factoren, zoals kennis, ervaring en integriteit, (b) factoren van buiten de organisatie, zoals verwachtingen van belanghebbenden, marktpositie en vigerende wet- en regelgeving, en naar (c) factoren op organisatieniveau. Dit organisatieniveau is van belang omdat dit licht werpt op de mate waarin gedrag van medewerkers wordt verklaard door de organisatie en de mate waarin het gedrag van medewerkers kan worden toegeschreven aan de organisatie (Kaptein en Wempe, 2002). Zijn foutieve declaraties het gevolg van onwettelijke medewerkers en/of de wijze waarop de organisatie medewerkers al dan niet in de gewenste dan wel ongewenste richting aanstuurt? Wanneer dit laatste het geval is, biedt dit handvatten om de organisatie te beoordelen op de mate waarin de organisatie en het bestuur daarvan tekortschieten in de aansturing van medewerkers. Ook biedt het handvatten tot verbetering op organisatieniveau, zoals het verbeteren van het beleid, het beter communiceren ervan of betere controles op de naleving.

De beïnvloeding van individueel en collectief gedrag vindt plaats binnen het beheersingskader van de organisatie. In de volgende paragraaf staan wij stil bij de inrichting van het beheersingskader en de invloed van soft controls op de gedragspraktijk in het bijzonder.

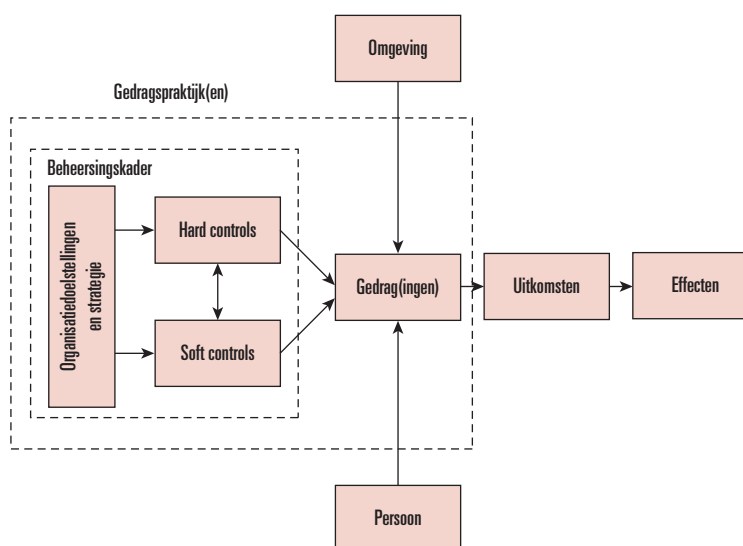
3 De gedragspraktijk en de rol van soft controls

In theorie streeft het bestuur van een organisatie ernaar dat gewenste gedragingen de praktijk zijn. Om de gewenste gedragingen te concretiseren en te bewerkstelligen, is het nodig om de relevante uitgangspunten in de organisatiedoelstellingen te verankeren. Vervolgens kunnen deze uitgangspunten in de strategie worden uitgewerkt en worden vertaald in bijvoorbeeld een gedragscode, het personeelsbeleid (inclusief beloningen, trainingen en sancties) en de organisatiestructuur. Op deze wijze worden de condities geschapen die het gewenste gedrag stimuleren.⁵

Ook moet intern het risico van ongewenst gedrag worden beheerst. In dit verband verstaan wij onder 'internal

control' het proces dat door de mensen in de organisatie wordt beïnvloed met het doel een redelijke mate van zekerheid te verschaffen dat de organisatiedoelstellingen worden bereikt (COSO, 1994). Hiertoe omvat het interne risico- en beheersingsproces een baaiend van procedurevoorschriften, functiescheidingen, administratieve systemen en dergelijke, maar ook gedragsbeïnvloedende factoren als cultuur en voorbeeldgedrag. Eerstgenoemde categorie duiden wij aan met 'hard controls', de tweede met 'soft controls'. Beide maken deel uit van het beheersingskader, zoals weergegeven in figuur 1.

Figuur 1 Gedrag, gedragingen en gedragspraktijken en de rol van hard en soft controls



Soft controls zijn te definiëren als de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Onderscheidend is dat het om niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in de organisatie gaat (vgl. Roth, 2010; Kaptein en Kerklaan, 2003). Andere benamingen, waarop we niet verder ingaan, zijn 'social controls' (Hopwood, 1976), 'informal controls' (Ouchi, 1979), 'cultural controls' (Merchant en Van der Stede, 2003) en 'belief systems' (Simons, 1995).

Wat zijn voorbeelden van soft controls? In eerdere publicaties is een basismodel van soft controls gepresenteerd (Kaptein, De Groot en Rozekrans, 2005; Vink & Kaptein, 2008). Begin dit jaar hebben wij met behulp van een enquête de hoofden van interne accountantsdiensten (IAD's) van de honderd grootste bedrijven in Nederland bevraagd op wat zij als belangrijke soft control zien voor hun eigen organisatie.⁶ De respons bedroeg 54%. Tabel 1 laat zien dat 'tone at the top' door bijna iedere respondent als belangrijk wordt beschouwd (94%), gevolgd door openheid binnen de organi-

satie om incidenten intern te kunnen melden (70%), integriteit binnen de directie (67%) en openheid in de organisatie om dilemma's en issues te bespreken (65%).

Tabel 1 Enkele belangrijke soft controls volgens hoofden IAD (in %)

		Percentage van hoofden IAD's dat deze soft control als belangrijk voor de eigen onderneming beschouwt
1	Tone at the top, voorbeeldgedrag van het bestuur	94%
2	Mogelijkheden om incidenten te rapporteren	70%
3	Integriteit van het bestuur	67%
4	Openheid om issues te bespreken	65%
5	Leiderschap	56%
6	Verantwoordelijkheidsbesef	52%
7	Voorbeeldgedrag van het middenmanagement	50%
8	Bewustzijn	41%
9	Vertrouwen	35%
10	Betrokkenheid en loyaliteit	33%

Hard controls beogen onder andere gewenst gedrag af te dwingen. Door middel van de beoordeling van de aanwezigheid en kwaliteit van deze beheersingsmaatregelen trachten bestuurders, toezichthouders en accountants zicht te krijgen op de mate van risico van ongewenst gedrag. Hard controls staan echter niet op zichzelf, maar zijn veelal afhankelijk van de kwaliteit van de soft controls. Er zijn ten minste drie redenen te noemen voor de beperkte waarde van hard controls (vgl. Kaptein, De Groot en Rozekrans, 2005).

Ten eerste is er een optimum aan effectieve beheersingsmaatregelen. Er geldt niet: des te meer hard controls, des te beter. Empirisch onderzoek toont aan dat de effectiviteit van regels curvilineair⁷ is: vanaf een zeker moment leiden meer regels juist tot meer wangedrag en incidenten (Katz-Navon, Naveh en Stern, 2005). Een overvloed aan hard controls kan bijvoorbeeld het bevattingsvermogen van managers en medewerkers te boven gaan, kunnen tot onwerkbaar situaties leiden en het verantwoordelijkheidsbesef van managers en medewerkers ondermijnen, hetgeen, zoals we eerder hebben beschreven, kan resulteren in de angst om verantwoordelijkheid te nemen. Deze laatste angst kan worden geduid met 'hypegiaphobia' (Wallage, Kaptein en Roos Lindgreen, 2008; 2009).

Ten tweede is er een beperkte reikwijdte van beheersingsmaatregelen. Hard controls hebben in zichzelf slechts een beperkte reikwijdte. Hard controls kunnen niet elke vorm van ongewenst gedrag uitsluiten. Bijvoorbeeld door samenspanning waar dan ook in de organisatie kunnen geldende regels en procedures worden ontlopen.

Ten derde staan hard controls niet op zichzelf. De werking van hard controls hangt mede af van het draagvlak onder management en medewerkers. Zij zijn het die de hard controls moeten naleven in de praktijk. Zij zijn het daarom die de maatregelen moeten begrijpen, moeten kunnen toepassen en hiertoe ook bereid moeten zijn. Zij zijn het ook die een oplossing moeten bedenken als hard controls onderling conflicteren.

Soft controls ondersteunen de werking van hard controls, maar zijn ook van belang om daar waar geen hard controls (kunnen) zijn, het gedrag van managers en medewerkers in de gewenste richting te stimuleren (of ten minste niet in de ongewenste richting). Met andere woorden, hard controls beïnvloeden gedrag, maar zijn niet toereikend en dienen derhalve te worden aangevuld door soft controls. Hard controls en soft controls beïnvloeden daarbij ook elkaar. De gedragspraktijk wordt gevormd door het geheel van gedragingen die worden gevoed door de hard en soft controls.

Nemen wij het declaratiegedrag nogmaals als voorbeeld, dan gaat het bij hard controls om de vraag of er beleid, interne beheersingsmaatregelen en bewaking aanwezig zijn. Bij soft controls gaat het erom of medewerkers declaratieregels kennen, onderschrijven en voldoende tijd ervaren om volgens de gestelde normen te declareren. De wisselwerking tussen hard en soft controls gaat dan bijvoorbeeld over de vraag of het declaratiebeleid het draagvlak onder medewerkers voor zorgvuldig declareren juist versterkt of verzwakt. Hard controls kunnen met andere woorden het verantwoordelijkheidsbesef van medewerkers versterken of ondermijnen en zodoende tot onzorgvuldigere declaraties leiden. Dit kan in de praktijk zowel verrassend als vervelend zijn.

Wij concluderen dat soft controls een belangrijke gedragsbeïnvloedende en dus ook -verklarende factor vormen. Het belang van goede soft controls voor het bereiken van ondernemingsdoelstellingen wordt ook door interne accountantsdiensten onderkend. In ons onderzoek onder interne accountantsdiensten geeft 78% van de respondenten aan dat soft controls de afgelopen vijf jaar belangrijker zijn geworden voor hun interne auditwerkzaamheden. Maar liefst 85% verwacht de komende jaren meer aandacht aan soft controls te gaan besteden.⁸

In het kader van de jaarrekeningcontrole besteden externe accountants de nodige aandacht aan soft controls. Het beheersingskader ('control environment') moet in de planningsfase van de jaarrekeningcontrole worden beoordeeld in het kader van het inschatten van het risico dat zich een materiële afwijking in de financiële verantwoording voordoet (Standaard voor de Accountantscontrole 315, NIVRA, 2010). Maar de accountant levert tot op heden geen assurance over de kwaliteit van het beheersingskader waarvan soft controls deel uit maken. Of de accountant expliciet assurance over de gedragspraktijk kan verstrekken, bespreken wij in de volgende paragraaf.

4 Assurance over 'gedrag'

4.1 Het Stramien voor assurance-opdrachten

Als accountants een assuranceopdracht verrichten, behoren zij zich volgens geldende regelgeving te houden aan het zogenaamde 'Stramien voor assurance-opdrachten' (verder het Stramien). Volgens het Stramien is een assuranceopdracht 'een opdracht waarbij een accountant een conclusie formuleert die is bedoeld om het vertrouwen van de beoogde gebruikers, niet zijnde de verantwoordelijke partij, in de uitkomst van de evaluatie van of de toetsing van het object van onderzoek ten opzichte van de criteria, te versterken' (NIVRA, 2010). Met versterken wordt bedoeld dat de accountant een mate van zekerheid verschaft dat de conclusie van het onderzoek juist is.

De belangrijkste elementen van een assuranceopdracht zijn:

- betrokkenheid van drie partijen
- object van onderzoek
- criteria
- assurance-informatie
- assurancerapport

In het kader van deze bijdrage veronderstellen wij een situatie waarbij drie partijen zijn betrokken en gaan wij niet nader in op de aard en inhoud van het assurance-rapport.

Object van onderzoek en criteria

Stel dat een accountant wordt gevraagd om assurance te leveren over 'de gedragspraktijk' en wel in het bijzonder over de vraag of de gedragingen van het bestuur gedurende het boekjaar overeenstemmen met de in het directiestatuut opgenomen criteria voor goed voorbeeldgedrag. Dit object is kwalitatief en subjectief van aard en heeft betrekking op een bepaalde periode (NIVRA, 2010, art. 32). Deze kenmerken zijn van invloed op:

- de nauwkeurigheid waarmee het object van onderzoek kan worden getoetst aan criteria; en
- de overtuigingskracht van de beschikbare informatie.

Om als object van een assuranceopdracht dienst te doen, geldt als voorwaarde dat de gedragspraktijk identificeerbaar is en op eenduidige wijze kan worden getoetst aan de vastgestelde criteria (normen); en van zodanige aard is dat de informatie daarover onderworpen kan worden aan procedures voor het verzamelen van toereikende informatie met het doel om een conclusie met een beperkte of redelijke mate van zekerheid te onderbouwen (NIVRA, 2010, art. 33).

Criteria die bij assurance over de gedragspraktijk worden gehanteerd, kunnen generiek zijn zoals de universele rechten van de mens, of specifiek ontwikkeld door de organisatie. Dat het bestuur tweemaal in de week met het openbaar vervoer moet reizen om het goede voorbeeld te geven, is een voorbeeld van een specifiek ontwikkeld criterium. Toepasbare criteria zijn dus contextgevoelig. Zo moet het directiestatuut zijn toegesneden op relevante kenmerken van de (omgeving van de) organisatie.

Om als criteria dienst te kunnen doen, moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan (NIVRA, 2010, art. 35):

- relevant: relevante criteria dragen bij aan het trekken van conclusies die de besluitvorming van de beoogde gebruikers ondersteunen;
- volledig: criteria zijn volledig wanneer belangrijke factoren die de conclusies binnen de context van de omstandigheden van de opdracht zouden kunnen beïnvloeden, niet achterwege worden gelaten;
- betrouwbaar: betrouwbare criteria geven de mogelijkheid voor een redelijk consistente evaluatie of toetsing van het object van onderzoek;
- neutraal: neutrale criteria dragen bij aan het onbevooroordeeld trekken van conclusies; en
- begrijpelijk: begrijpelijke criteria dragen bij aan het trekken van conclusies die duidelijk en bondig zijn en niet op significant verschillende wijzen kunnen worden geïnterpreteerd.

De accountant gaat na of de criteria (voor bijvoorbeeld gewenst gedrag) die in het directiestatuut zijn opgenomen aan de voorwaarden voldoen.

Assurance-informatie

Volgens het Stramien moeten de aard en omvang van het te vergaren bewijsmateriaal – de assurance-informatie – toereikend zijn. Het begrip toereikend kent twee aspecten, namelijk voldoende en geschikt. Naar onze mening kan het generieke begrip assurance-informatie bij het object 'gedrag' op dezelfde wijze worden ingevuld als bij andere assuranceobjecten.

Nu wij enkele technische eisen hebben besproken die het Stramien aan een assuranceopdracht stelt, gaan wij nader in op het verstrekken van assurance over de gedragspraktijk.

4.2 Assurance over de gedragspraktijk

De gedragspraktijk bestaat, zoals in paragraaf 2 omschreven, uit gedragingen en de te onderkennen patronen en oorzaken. Het gaat dus niet alleen om gedragingen, maar ook om factoren die het patroon in gedragingen verklaren. Omdat soft controls gedragingen beïnvloeden, kunnen zij dienst doen als gedragsverklarende factoren. Het testen en analyseren van soft controls verschaft zodoende een mate van zekerheid (assurance) over de gedragspraktijk. Door kennis te nemen van patronen en oorzaken kunnen we gedragingen niet alleen met een mate van zekerheid verklaren, maar ook voorspellen.⁹

Moet daartoe al het gedrag worden gecontroleerd? Door hard en soft controls in samenhang te bestuderen, is dat ons inziens niet nodig.¹⁰ Dat is in het algemeen ook niet wenselijk: zowel vanuit kostenoverwegingen, praktische overwegingen (gedrag is soms moeilijk te reconstrueren) als principiële overwegingen (het in kaart brengen van al het gedrag kan als inbreuk op de autonomie van en het gestelde vertrouwen in personen worden opgevat).

Voor een assuranceonderzoek naar de gedragspraktijk is het noodzakelijk om de juiste, relevante soft controls als object te definiëren. Juist in de zin dat het ook het gedrag van betrokkene(n) in de te onderzoeken praktijk mogelijk verklaart. Bij het onderkennen van de relevante soft controls kan al een toegevoegde waarde van de accountant liggen. Voor het bepalen van de relevante soft controls zijn grofweg twee benaderingen denkbaar.

Soft controls als norm

De eerste mogelijke benadering is deductief van aard. Dan worden de door de organisatie zelf als wenselijk beschouwde soft controls als uitgangspunt genomen. Dikwijls zijn deze beschreven in een interne gedragscode, *business principles* of *values statement*. Een directiestatuut kan zoals gezegd normen bevatten voor de soft control 'voorbeeldgedrag van het bestuur'. Ook kunnen door externe partijen voorgeschreven soft controls (mede) als vertrekpunt worden genomen. Zo benoemt De Nederlandsche Bank (DNB, 2009) in een recente notitie zeven relevante soft controls voor financiële instellingen.

Aan de hand van de in de voorgaande paragraaf genoemde voorwaarden gaat de accountant na of de criteria kunnen worden gebruikt. Criteria die we ten aanzien van voorbeeldgedrag van het bestuur in codes aantreffen, zijn bijvoorbeeld heldere en evenwichtige besluitvorming, het voorkomen van (de schijn van) belangenvermenging en medewerkers niet aanzetten tot onethisch gedrag. Vervolgens dient de accountant na te gaan of deze soft controls bestaan en werken door te toetsen of het voorbeeldgedrag van het

bestuur gedurende een vast te stellen periode voldoet aan de gestelde norm. Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld medewerkers te bevragen of zij van mening zijn dat de besluitvorming door de top helder en evenwichtig is, belangenvermenging afwezig is en zij niet expliciet dan wel impliciet worden aangezet tot onethisch gedrag.

Maar even zo belangrijk kan de vraag zijn of deze soft control ook daadwerkelijk het gedrag stuurt en of er niet andere soft controls zijn die van grotere invloed op het gedrag van medewerkers zijn. Voorbeeldgedrag wordt als soft control beschouwd omdat het van invloed kan zijn op het gedrag van medewerkers. Goed voorbeeld doet goed volgen, en slecht voorbeeld doet slecht volgen, aldus de redenering (Mayer et al., 2009). Er dient dan ook te worden nagegaan of, en zo ja hoe, medewerkers het voorbeeldgedrag zien en ervaren en vervolgens op welke wijze en in welke mate het gedrag van medewerkers daardoor wordt beïnvloed. Waar in de ene organisatie medewerkers zeer volgbaar zijn en hun gedrag sterk laten leiden door wat het management uitdraagt en opdraagt, geldt in andere organisaties dat medewerkers vrij ongevoelig zijn voor het voorbeeldgedrag van het management en zich laten leiden door andere gedragsbepalende factoren in de organisatie.

Soft controls als verklarende factor

Daarmee komen we al snel op het spoor van de tweede, de inductieve, benadering. Dan gaat de accountant vanuit het gedrag dat er is na wat de oorzaken hiervan zijn. Sommige organisaties hanteren zogenaamde 'root cause'-analyses van incidenten om de specifieke relevante soft controls voor de organisatie te bepalen. Dan wordt vanuit het gedrag nagegaan welke soft controls als verklaring hiervoor dienen. Onderzoek kan bijvoorbeeld aantonen dat er slordig met declaraties wordt omgegaan vanwege een grote tijdsdruk die medewerkers ervaren, waardoor er onvoldoende tijd wordt ingeruimd om declaraties zorgvuldig op te stellen. Hieruit kan dan de wenselijke soft control worden afgeleid van voldoende tijd krijgen om procedures te doorlopen. Vervolgens kan worden getoetst in hoeverre deze soft control ook in andere situaties aanwezig is. Mogelijk dat niet alleen het declaratiegedrag bij de geanalyseerde incidenten werd veroorzaakt door tijdsdruk, maar dat tijdsdruk ook op andere momenten en plaatsen binnen de organisatie aanwezig is, waardoor het zorgvuldig opstellen van declaraties in het geding is. Vervolgens kan ook worden onderzocht of de ervaren tijdsdruk leidt tot andere risico's, bijvoorbeeld andere procedures die worden afgeraffeld of omzeild. Omdat de 'wenselijke soft controls' als criteria dienst doen, moet de accountant nagaan of deze aan de in het Stramien genoemde voorwaarden voldoen.

Nadere analyse

Veelal zal het wenselijk zijn dat een accountant beide benaderingen hanteert om te komen tot een goede set van soft controls, omdat beide benaderingen elkaar aanvullen. Zodoende wordt antwoord verkregen op de vraag in hoeverre de door de organisatie wenselijk geachte soft controls daadwerkelijk werken en in hoeverre er andere soft controls zijn die ook of zelfs nog meer wenselijk zijn dan wel al bepalend zijn voor het gedrag binnen de organisatie.

Om de benodigde controle-informatie te vergaren, kan een accountant hiervoor uiteenlopende methoden benutten, zoals observaties, interviews en enquêtes onder het personeel en externen.¹¹ Zo kan in het voorbeeld van 'voorbeeldgedrag van het bestuur' worden gedacht aan interviews met betrokkenen en derden, observaties tijdens bijeenkomsten en bestudering van documentatie en registraties. Deels kan deze informatie ook door de organisatie (intern) worden gegenereerd. Zo kan de accountant gebruikmaken van de uitkomsten van een personeelsenquête, al is het zaak om zich dan wel eerst te vergewissen van de kwaliteit en validiteit van de enquête (zoals de kwaliteit van de vragen, de trekking van de eventuele steekproef van respondenten, de communicatie vanuit de organisatie rondom de enquête, de anonimiteit van de respondenten en de robuustheid van de analyses van de respons).

Dat het controleren van soft controls niet eenvoudig is, blijkt uit ons onderzoek onder interne accountantsdiensten. In tabel 2 staat vermeld waarom hoofden van interne accountantsdiensten het auditen van soft controls moeilijk vinden. Vooral het subjectieve karakter van soft controls evenals het bepalen van de kwaliteit van soft controls wordt als lastig ervaren.

Als het gaat om de bevindingen van een onderzoek naar de gedragspraktijk zal de accountant moeten beoordelen in hoeverre gedrag dat afwijkt van de norm een uitzondering is, dan wel een patroon vertoont. Uiteindelijk kan de accountant op basis van de bevindingen conclusies trekken over de vraag of de gedragspraktijk in een organisatie of deel daarvan is te typeren als bijvoorbeeld kostenbewust, professioneel, risicomijdend of klantgericht.

Zo staat naar aanleiding van de financiële crisis klantgerichtheid bij financiële instellingen centraal. Om klantgerichtheid in de gedragspraktijk te bewerkstelligen, dient een goed beheersingskader met een optimale mix van hard en soft controls te zijn ingericht. Vervolgens kan op basis van de beoordeling van de opzet, bestaan en werking van de soft controls een indicatie worden verkregen over de mate waarin klantgerichtheid in de praktijk wordt gebracht. Om te bepalen in hoeverre een financiële instelling goed omgaat

Tabel 2 Redenen waarom het auditen van soft controls momenteel als moeilijk wordt ervaren

		Percentage van hoofden IAD's dat dit als moeilijk beschouwt
1	Het subjectieve karakter van soft controls	76%
2	Het bepalen van de kwaliteit van soft controls	74%
3	Het operationaliseren van soft controls	56%
4	Het identificeren van soft controls	43%
5	Het bepalen van de meest belangrijke soft controls voor de eigen organisatie	39%
6	Het rapporteren over soft controls	30%
7	Terughoudendheid bij eigen bestuur voor het auditen van soft controls	19%
8	Het risico dat externe toezichthouders de organisatie afstraffen op tekortschietende soft controls	2%

met haar klanten, hoeft dus niet elke handeling richting iedere klant te worden onderzocht, maar gaat het vooral om de vraag in hoeverre medewerkers klantgericht zijn, bijvoorbeeld door te weten wat klanten willen, dat ze de houding en attitude hebben om de klant goed te bedienen en dat ze openstaan voor de vragen van klanten. Maar ook dan gaat het er niet om de klantgerichtheid van iedere medewerker onder het vergrootglas te leggen. Vanuit de soft controls-gedachte gaat het om het achterhalen van die factoren die de klantgerichtheid op organisatieniveau constitueren. Belangrijke soft controls die vervolgens kunnen worden gemeten, zijn dan bijvoorbeeld in hoeverre het bestuur en management het belang van klanten uitdragen (ervaren medewerkers dat als zodanig?), de tijd, ruimte en middelen die medewerkers krijgen om klanten te bedienen (ervaren medewerkers dat zij voldoende in staat worden gesteld om klanten goed te bedienen?), het belang dat aan de klant wordt toegekend (hoe wordt het belang van de klant gezien in relatie tot de doelen van de organisatie: is de klant een middel, een van de doelen of het doel?) en openheid om over en met de klant te spreken (in hoeverre ervaren medewerkers de ruimte om over klantissues intern te praten of heerst daarop een taboe?).

Wij concluderen dat de accountant in overeenstemming met het Stramien in staat moet worden geacht om assurance over de gedragspraktijk – en in het bijzonder de soft controls – te verstrekken. Wel dient het assuranceproces nader te worden ontwikkeld en moeten accountants over de nodige deskundigheid en ervaring beschikken. De noodzaak hiertoe wordt bevestigd door interne accountants. In

Tabel 3 Voorgestelde richtingen om het auditen van soft controls te verbeteren

		Percentage van hoofden IAD's dat dit als wenselijk beschouwt
1	De ontwikkeling van methoden en technieken om soft controls te auditen	70%
2	Meer moed en lef van interne accountantsdiensten om soft controls te auditen	65%
3	Meer aandacht voor het auditen van soft controls in het onderwijs	46%
4	Meer betrokkenheid van het bestuur en management van de organisatie voor het auditen van soft controls	41%
5	Indienstneming van deels andere type accountants	33%
6	Meer begrip en waardering van externe toezichhouders voor het auditen van soft controls	28%
7	Een helder standpunt van het NIVRA over het belang van het auditen van soft controls	17%
8	Een meer proactieve houding van externe accountants	13%
9	De rechtspraak dient bij het bepalen van de strafmaat meer rekening te houden met de kwaliteit van soft controls van de betreffende organisatie	4%

ons onderzoek onder hoofden van interne accountantsdiensten hebben wij de vraag voorgelegd wat moet worden gedaan om het auditen van soft controls te verbeteren. In tabel 3 staan de antwoorden vermeld. Niet alleen wordt veelal aangegeven dat het wenselijk is om methoden en technieken te ontwikkelen (70%), maar ook dat er meer moed nodig is van interne accountants zelf (65%).

5 Samenvatting en conclusie

Vanwege de toenemende behoefte aan betrouwbare en relevante informatie over gedrag hebben wij in deze bijdrage het verstrekken van assurance over de gedragspraktijk door accountants verkend.

Wij hebben daartoe onderscheid gemaakt tussen gedrag, gedragingen en de gedragspraktijk. Vervolgens hebben wij betoogd dat het mogelijk is om gedragingen en de patronen daarin te analyseren om zodoende gedrag te

verklaren en te sturen. Soft controls beïnvloeden gedrag en kunnen dus goed dienst doen als norm waaraan werkelijk gedrag kan worden getoetst (criteria voor gewenst gedrag) en als verklarende factor van de gedragspraktijk.

Zo kan de accountant op basis van een analyse van gedragingen, beoordeling van de oorzaken en werking van de soft controls, een mate van zekerheid verschaffen over de gedragspraktijk en de uitspraken die hierover worden gedaan door het bestuur van een organisatie. Als onderdeel van een dergelijk assuranceproces moet de accountant onder meer beoordelen welke soft controls relevant zijn gegeven de te onderzoeken gedragingen. Ook zal de accountant in het algemeen de opzet, bestaan en werking van relevante soft controls vaststellen en waar nodig aanvullende assurancewerkzaamheden verrichten respectievelijk gericht op het toetsen en analyseren van gedragingen.

De aard van te vergaren controle-informatie vertoont grote overeenkomsten met de te vergaren controle-informatie bij de controle van financiële informatie. Wij zijn dan ook van mening dat een dergelijk onderzoek in lijn met het Stramien voor Assuranceopdrachten kan plaatsvinden. De accountant als onafhankelijke assurance provider heeft een goede uitgangspositie om in de behoefte aan een mate van zekerheid over gedrag en gedragspraktijken te voorzien. Een lonkend perspectief om aldus invulling te gaan geven aan een opkomende behoefte in de markt.

Natuurlijk dient de accountant zich te houden aan de fundamentele ethische uitgangspunten waaraan alle accountants zich dienen te houden, waaronder (NIVRA, 2010, art. 5, Kaptein, 2005):

- integriteit
- objectiviteit
- deskundigheid en zorgvuldigheid
- geheimhouding
- professioneel gedrag

Nadere uitwerking van het assuranceproces is nodig, evenals het verkrijgen van inhoudelijke deskundigheid en praktische ervaring. Wij vermoeden dat de huidige deskundigheid van de accountant als het gaat om het analyseren van gedragingen nog tekortschiet. Het respectievelijk inschakelen en betrekken van specialisten (zoals sociaal psychologen) lijkt vooralsnog gewenst. ■

Prof. dr. M. Kaptein is hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteitmanagement aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Prof. dr. Ph. Wallage RA is hoogleraar Accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam. Beiden zijn tevens partner bij KPMG.

Literatuur

- Amir, E. en B. Lev (1996), Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 22, pp. 3-30.
- Clark, N. (2008), French bank says its controls failed for 2 years, *The New York Times*, February 21.
- COSO (1994), *Internal Control – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); zie: www.coso.org.
- Davies, J., P. Moxey en I. Welch (2010), *Risk and reward: Tempering the pursuit of profit*, Londen: Association of Chartered Certified Accountants.
- De Nederlandsche Bank (2009), *De 7 elementen van een integere cultuur: Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële instellingen 2010-2014*; zie: www.dnb.nl.
- Diesner, J., T. Frantz en K. Carley, K. (2005), Communication networks email corpus: It's always about the people. Enron is no different, *Computations & Mathematical Organization Theory*, vol. 11, pp. 201-228.
- Financial Reporting Council (2010), *UK Corporate Governance Code and Associated Guidance*, Londen: Financial Reporting Council.
- Flostrand, P. en N. Strom (2006), The valuation relevance of non-financial information, *Management Research News*, vol. 29, no. 9, pp. 580-597.
- Hamilton, S. en A. Micklethwait (2006), *Greed and corporate failure: The lessons from recent disasters*, New York: Palgrave MacMillan.
- Hassel, L., H. Nilsson en A. S. Nyquist (2005), The value relevance of environmental performance, *European Accounting Review*, vol. 14, no. 1, pp. 41-61.
- Hopwood, A. G. (1976), *Accounting and human behavior: Contemporary topics in accounting series*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaptein, M. (2005), Een deugdenleer van de controleur: een inventarisatie van morele dilemma's en kernkwaliteiten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 79, no. 1/2, pp. 41-49.
- Kaptein, M. en J. Wempe (2002), *The balanced company: A corporate integrity approach*, Oxford: Oxford University Press.
- Kaptein, M. en V. Kerklaan (2003), Controlling the 'soft controls', *Management Control & Accounting*, vol. 7, no. 6, pp. 8-13.
- Kaptein, M., R. de Groot en R. Rozekrans (2005), Integriteitsklimaat als auditobject, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 79, no. 10, pp. 466-474.
- Katz-Navon, T., E. Naveh en Z. Stern (2005), Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach, *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6, pp. 1075-1089.
- KPMG (2010), *Onderzoek naar toezicht op integriteit door commissarissen*, Amstelveen: KPMG; zie: www.kpmg.nl.
- MacIntyre, A. (1984), *After virtue*, Notre Dame: University of Notre Dame Press, tweede druk.
- Mayer, D.M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes. en R. Salvador (2009), How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, pp. 1-13.
- Merchant, K.E. en W.A. van der Stede (2003), *Management control systems*, Essex: Prentice Hall.
- NIVRA, Koninklijk (2010), *Handreiking Regelgeving Accountancy 1A*, waarin opgenomen: het Stramien voor Assurance-opdrachten (artt. 1-61) en Standaard voor de Accountantscontrole 315, Amsterdam.
- Ouchi, W. G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol. 25, no. 9, pp. 833-848.
- Roth, J. (2010), *Best Practices: Evaluating the corporate culture*, Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Simons, R. (1995), *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business School.
- Sims, R. R. en J. Brinkmann (2003), Enron ethics (or culture matters more than codes), *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no. 3, pp. 243-256.
- Vink, H. J. en M. Kaptein (2008), Soft controls bij de rijksoverheid: Een onderzoek naar de oorzaak van rechtmatigheidsfouten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 82, no. 6, pp. 256-264.
- Wallage, Ph., M. Kaptein en E. Roos Lindgreen (2008), *Hypegiaphobia: Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen*, Amstelveen: KPMG; zie: <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Hypegiaphobia.aspx>.
- Wallage, Ph., M. Kaptein en E. Roos Lindgreen (2009), *Trust Rules: Negen handvatten voor een betere balans tussen regels en vertrouwen*, Amstelveen: KPMG.

Noten

1 Zie bijvoorbeeld Gert van der Have, 'Accountant moet meer bloot geven,' *Het Financieele Dagblad*, 3 juni 2010. Zie ook de reactie van Eumedion op het NIVRA-rapport 'Meer dan Euro's alleen,' 29 maart 2010. Zie voor het belang van externe verslaggeving over ethiek, Davies et al. (2010), waarbij zij stellen: 'Few companies currently have much to say in their reports about their values and how they ensure ethical behaviour. Reporting on such matters would help them to [...] reduce the risk of an ethical lapse and the potential ensuing reputational damage, not to mention the wider economic damage.' Er zijn talloze wetenschappelijke publicaties over de relevantie van niet-financiële informatie (Amir en Lev, 1996; Flostrand en Strom, 2006 en Hassel et al., 2005).

2 Zie bijvoorbeeld het recent verschenen boek van James Roth (2010), dat een overzicht geeft van best practices op dit terrein.

3 De wijze waarop iemand optreedt, wijze van doen, wijze van reageren (Van Dale, Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 1984).

4 Debacles als Enron, Worldcom, Parmalat, Satyam en AIG zijn mede veroorzaakt door slecht voorbeeldgedrag van de top, een masculiene cultuur en een tunnelvisie op winst en bonussen op korte termijn (zie Diesner et al., 2005; Hamilton en Micklethwait, 2006; Sims en Brinkmann, 2003).

5 De UK Corporate Governance Code (2010) bevat een aantal principes over gedrag. Zo stelt het eerste principe van deze code: 'A.1: The board's role is to provide entrepreneurial leadership of the company within a framework of prudent and effective controls which enables risk to be assessed and managed. The board should set the company's strategic aims, ensure that the necessary financial and human resources are in place for the company to meet its objectives and review management performance. The board should set the company's values and standards and ensure that its obligations to its shareholders and others are understood and met. All directors must act in what they consider to be the best interests of the company, consistent with their statutory duties.'

6 Met dank aan de KPMG-collega's Bart van Loon en Chantal Verkooy, die hebben meegewerkt aan dit onderzoek uit te voeren.

7 Verband waarbij de ene variabele samenhangt met de andere variabele, maar het verband de vorm van een kromme heeft (zogenoemde U-curve).

8 Soortgelijk onderzoek hebben wij verricht onder commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen (KPMG,

2010). Dit onderzoek laat zien dat ook commissarissen een toenemende belangstelling hebben voor de kwaliteit van soft controls binnen de ondernemingen waarop zij toezicht uitoefenen. Zij verwachten in dat opzicht veel van de accountant om hun hierover te informeren.

9 De commissie-De Wit stelde recentelijk in haar rapport dat er een cultuurverandering bij banken noodzakelijk is. Zij ziet daarbij een 'cultural audit' als een mogelijk instrument om een expliciete cultuurverandering tot stand te brengen, waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen de heersende cultuur en de wenselijke cultuur en wordt bezien hoe de wenselijke cultuur kan worden bereikt (Tweede Kamer, 2010 Kamerstuknummer 31980, nrs. 3-4).

10 Wij beperken ons in het vervolg van het artikel tot het bespreken van het beoordelen van soft controls, omdat de aard en de techniek van beoordeling van hard controls in de accountantspraktijk bekend zijn.

11 Afhankelijk van de beoordeling van de opzet, bestaan en werking van een soft control zal de accountant 'outputgericht' onderzoek verrichten.