



THEMA: *VERS*

Tekst: Geert Dekker Beeld: VRHL



DE BLIK OP GEDRAG

Als onderdeel van de audit schakelen accountants steeds vaker sociale wetenschappers in om te speuren naar riskante gedragspatronen bij de controlecliënt. De 'behavioural risk specialist' is in opkomst.

Een psycholoog of antropoloog afsturen op je klant, is dat nou wel zo'n goed idee? Ja, dat is een goed idee. Bijvoorbeeld als de kwaliteitshandboeken, protocollen, procedures en procesbeschrijvingen tot aan het plafond liggen opgestapeld en er toch voortdurend iets misgaat. Hoe komt dat? Kijken en luisteren kan de controlerend accountant wel. Maar kan hij er - in het kader van de controle van de jaarrekening - achter komen waaróm het misgaat? Kan hij tegelijkertijd bepalen of in het 'storende' gedrag misschien risico's schuilen die van belang zijn voor zijn oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening?

Diverse grote accountantsorganisaties en enkele financiële instellingen hebben al de conclusie getrokken dat dit te veel gevraagd is van de accountant. Bovendien is het te veel gevraagd om antwoord te geven op die vragen als (standaard) onderdeel van de controle. Tegelijkertijd stelt men wel vast dat die antwoorden er moesten komen. Erik van Bekkum, director soft controls bij KPMG, haalt terug hoe de aandacht voor cultuur en gedrag in 2010 een kickstart kreeg: "Toen eiste Gerrit Zalm, de toenmalige ceo van ABN Amro, dat de accountant - KPMG dus - ook inzicht zou geven in de cultuur van de organisatie. Jullie lopen hier weken, maanden rond, zei hij, en je hoort en ziet en leert van alles over hoe mensen hier werken. Daar wil ik dan ook een terugkoppeling over."

SOFT CONTROLS

Een vak apart, vond KPMG. Entree de gedragswetenschappers. KPMG had 'gelukkig' Muel Kaptein in huis, die zich sinds de jaren negentig had verdiept in *soft controls*, de 'zachte factoren' van een organisatie die bepalen of de harde regels (de regels die op papier staan) eigenlijk wel kunnen worden uitgevoerd. Kaptein is inmiddels ook hoogleraar bedrijfsethiek aan de Erasmus Universiteit. Van Bekkum: "Zijn acht factoren tellende model is nog steeds onze leidraad bij het onderzoek dat wij bij cliënten uitvoeren. Het gaat om helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving. Kun je in kaart brengen hoe het in een organisatie zit met deze soft controls, dan kun je daarmee ook riskante gedragspatronen verklaren." Het team waar Van Bekkum nu leiding aan geeft telt acht specialisten.

GERRIT ZALM, DESTIJD'S CEO VAN ABN AMRO, EISTE DAT ACCOUNTANT KPMG INZICHT ZOU GEVEN IN DE CULTUUR VAN DE ORGANISATIE.

Voor sociaal-psycholoog Wieke Scholten is *behavioural risk* al zeventien jaar een studieobject. Ze is er onder meer op gepromoveerd. De afgelopen tien jaar paste ze haar kennis van riskante gedragspatronen toe in de financiële wereld, eerst bij DNB en de afgelopen drie jaar bij de Britse bank RBS. Recent stapte Scholten over naar consultant & samhoud, waar ze nu 'senior specialist *behavioural change*' is.

HELDERE KEUZES

Bij RBS voerde Scholten gedragsreviews uit als onderdeel van de interne auditfunctie. "We volgden gewoon de auditmethodologie", legt ze uit. "De reviews werden geselecteerd op basis van een assessment naar aanleiding van signalen zoals pieken en dalen in prestaties of variaties in klanttevredenheid. Een review van een afdeling of een activiteit duurde gemiddeld zo'n twee maanden. We konden er zeven doen per jaar." Scholten zette voor RBS het *behavioural risk team* op, met ongeveer zes medewerkers. Expertise opbouwen op dit terrein betekent een aantal heldere keuzes maken, stelt ze: "Wil je het breed doen, als 'cultuuronderzoek', of beperk je je tot gedragsrisico's? Ten tweede: bouw je een hieraan toegewijd team of vind je dat de andere auditors het er wel bij kunnen doen? Ten derde: wat zoek je als achtergrond van je mensen? Zoek je sociale wetenschappers, of zoek je accountants die je een cursus geeft?"

HOGESCHOOLNIVEAU

Welke keuzes Scholten voorstaat, moge duidelijk zijn: RBS richtte zich op het onderzoeken van risicovolle gedragspatronen, de bank stelde een apart team samen en zocht, ten derde, naar met name sociaal- en organisatiepsychologen. "Mensen waarvan je vervolgens natuurlijk wel verlangt dat ze begrijpen wat een audit inhoudt." Maar hun bezigheden maken geen onderdeel uit van een standaard audit (of dat nu een interne of externe audit is): het bestuderen van menselijk gedrag, het blootleggen van patronen, het zoeken naar motieven et cetera. Het probleem kan bijvoorbeeld zijn dat op een sales-afdeling

onvoldoende wordt samengewerkt, terwijl dat criterium wel is opgenomen in de beoordelings- en beloningssystematiek. De behavioural risk-specialist gaat dan op onderzoek uit, met een reeks instrumenten. Scholten noemt surveys, observaties, bijeenkomsten met focusgroepen, een-op-een-gesprekken en uiteraard het bestuderen van de formele omgeving, de *hard controls*, de prikkels, kpi's en dergelijke. Kijken en luisteren op hogeschoolniveau dus: "Leidend tot rijke inzichten, waarop risicovolle gedragspatronen gericht zijn aangepast om problemen te voorkomen."

DENKTANK

Dat *behavioural risk* een (nieuw) vak apart is binnen de audit, blijkt ook uit de activiteiten die EY op dit terrein ontplooit. Martin Buitenhuis, senior manager Board & Governance Services, heeft recent een denktank van wetenschappers op het gebied van cultuur en gedrag opgezet. Met vertegenwoordigers van het bestuur van EY besprak deze denktank de mogelijkheden dit type onderzoek in de praktijk in te zetten. "Dit is niet iets wat je zomaar bij de audit kunt doen", aldus Buitenhuis. Overduidelijk is dat de behoefte aan dergelijk onderzoek groot is. "Iedereen ziet het belang hiervan: als de hard controls niet werken, ligt het veelal aan de soft controls. Maar welke plaats krijgt het onderzoek daarnaar binnen een jaarrekeningcontrole?" Net zoals bij andere grote kantoren is bij EY cultuur- en gedragsonderzoek binnen de adviestak de gewoonste zaak van de wereld. Maar binnen de audit?

Op initiatief van Buitenhuis wordt daarover ook in NBA-verband nagedacht. Doel is te komen tot een praktijkhandreiking soft controls. "Want kennis van soft controls in relatie tot de interne beheersing vergroot het inzicht in de risico's van de organisatie, wat dus ook de kwaliteit van de jaarrekeningcontrole vergroot."

Nu valt een specifiek gedragsonderzoek nog onder 'extra werkzaamheden': alleen als ook de cliënt daarvoor kiest, wordt zo'n onderzoek bij de audit betrokken. De cliënt betaalt voor die extra werkzaamheden. Voor 'verplicht' gedragsonderzoek in het kader van de jaarrekeningcontrole zijn de controlestandaarden ontoereikend. Als het aan Buitenhuis ligt, gaat dat veranderen. "Met de NBA-werkgroep buigen wij ons over de mogelijkheden om te komen tot handvatten voor de auditor, gekoppeld aan de internationale controlestandaarden. Ik verwacht dat we binnen een jaar deze handreiking publiceren. Ik ben ervan overtuigd dat soft controls een structureel onderdeel zullen zijn van de jaarrekeningcontrole."

Buitenhuis beschikt voor specifiek gedragsonderzoek niet over een vast team. "We stellen telkens een ander team samen. We gebruiken gedragswetenschappers en ervaringsdeskundigen uit alle disciplines." Elk onderzoek is ook weer anders. "Afhankelijk van de scope kiezen we welke aanpak en welke instrumenten we inzetten. EY Global ontwikkelde onlangs een praktisch cultuurdiagnostisch instrument, om op een systematische manier gedragsbeïnvloedende factoren te signaleren en te monitoren. Op basis van ons overleg bij de NBA zie ik verder niet van die grote verschillen met de methodologie van andere kantoren." →

**'ALS IN HET BELONINGSBELEID
STAAT DAT DE MANAGER
WORDT AFGEREKEND OP HET
AANTAL BEVINDINGEN UIT
INTERNE AUDITS, GAAT ER
DAN EEN LICHTJE BRANDEN?'**





ACCOUNTANTS MOETEN ZELF OOK HUN ANTENNE VOOR RISKANTE GEDRAGSPATRONEN ONTWIKKELEN.

MISSIEWERK

Ook op andere vlakken zijn er overeenkomsten. Zo is het duidelijk dat het niet alleen de klant is die enthousiast moet zijn over de meerwaarde van sociale wetenschappers bij de audit. Ook menig accountant moet nog worden overtuigd. Van Bekkum: “Het komt erop neer dat wij de risicoanalyse aanscherpen, verdiepen. Die verdieping krijg je door een ander perspectief aan te dragen, de sociaal-wetenschappelijke blik op menselijk gedrag. Dat is een andere blik dan de accountant is gewend en die gaat daar niet een-twee-drie in mee. We doen dan ook geregeld ‘missiewerk’, bijvoorbeeld door een presentatie te geven op een auditpartnermeeting.”

Het zal immers, zeker als onderzoek naar soft controls een plaats krijgt in de controlestandaard, altijd de verantwoordelijk accountant zijn die bepaalt wanneer en in welke mate soft control-specialisten worden ingezet. Accountants moeten dus in ieder geval zelf ook hun antenne voor riskante gedrag patronen ontwikkelen. “Als in het beloningsbeleid staat dat de manager wordt afgerekend op het aantal bevindingen uit interne audits, gaat er dan een lichtje branden?”, geeft Van Bekkum als voorbeeld. “Wij weten in ieder geval dat je dan niet gek hoeft op te kijken als dat gevolgen heeft voor de hartelijkheid waarmee de interne auditor wordt ontvangen.”

Buitenhuis: “Wat is bijvoorbeeld je mening over een dominante bestuursvoorzitter? Zie je de risico's van een situatie waarin medebestuurders eigenlijk hun mond

niet meer open durven te doen? Of wat denk je van een klokkenluidersregeling waarop nog nooit een melding is binnengekomen? Wat zegt dat over de transparantie binnen een organisatie?”

VAN GEDRAG NAAR RISICO

De kunst is vervolgens het kaf van het koren te scheiden: welke gedragsfactoren zijn in potentie een risico en dan met name een risico voor de getrouwheid van de jaarrekening? Op elke vorm van ‘problematisch gedrag’ inzoomen is natuurlijk ook niet de bedoeling. “Die vertaling van gedragsbeïnvloedende factoren in risico's, dat is de echte expertise van de *behaviour risk-specialist*”, zegt Van Bekkum.

Scholten noemt het “de volgende stap in risicomanagement”. Het gedragsperspectief loslaten op telkens terugkerende problemen, niet kijken wat afgesproken is dat moet gebeuren, maar kijken wat er werkelijk gebeurt. “Witwassen, *mis-selling*, andere misstanden: met een sterke control-omgeving zijn we niet in staat geweest dergelijke problemen te voorkomen. Met de blik op gedrag maken we daarop meer kans. Het zou mooi zijn als die standaard in audits wordt opgenomen.” ←