

# Intern beheersen

Als ik start in de  
accountancy  
verkeer ik in de

veronderstelling dat grote bedrijven dermate veel kennis in huis hebben dat ze zelf in staat zijn te zorgen voor een goede interne beheersing. Strikt theoretisch klopt dat ook. Een grote organisatie is bekender en heeft meer te besteden dan een kleine organisatie waardoor betere medewerkers aangetrokken kunnen worden. Door de omvang is het verder mogelijk om interne processen beter te stroomlijnen en te borgen.

In de praktijk blijkt dit vaak tegen te vallen. Ik heb verschillende bedrijven van aanzienlijke omvang gezien waarbij de interne beheersing sterk te wensen overlaat. Bij de controle leidt dit niet zelden tot aanzienlijke werkzaamheden en lastige discussies. De verbetering is niet altijd merkbaar in de volgende jaren.

Inmiddels ben ik betrokken bij de controle van bedrijven in de middenmarkt. Vanuit de accountantscontrole altijd een aandachtspunt omdat er minder beheersingsmaatregelen zijn. Strakke procedures en formele

**‘De kwaliteit van interne beheersing is omgekeerd evenredig met de omvang van de organisatie.’**

overlegstructuren ontbreken inderdaad vaak. Opvallend is daarbij wel dat de daadwerkelijke beheersing vaak van betere kwaliteit is.

Hoewel dat in eerste instantie onlogisch lijkt, is het heel goed te verklaren. In de sociologie wordt dit *social loafing* genoemd, in een grote groep zal namelijk niet iedereen een optimale prestatie leveren. Enerzijds omdat je gemakkelijk kunt meeliften op de werkzaamheden van anderen zonder hieraan echt een bijdrage te hoeven leveren.

Anderzijds omdat het onnozel is om zelf veel energie te steken in een eindresultaat waarvan anderen mee profiteren. Je optimaal inzetten is dus feitelijk onzinnig.

Bij een grotere omvang zijn meer mensen betrokken en is het gemakkelijker om zaken af te schuiven en niet uit te voeren. Het valt toch niet zo snel op. Bovendien zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden minder duidelijk. Bij kleinere bedrijven geldt juist het tegenovergestelde. Omdat niemand anders bepaalde zaken kan oppakken, is meteen duidelijk wie eindverantwoordelijk is. Zaken kunnen snel opgepakt worden en niet voor alles hoeft uitgebreid overleg en afstemming plaats te vinden.

Daarnaast is een ander aspect minstens zo belangrijk: betrokkenheid. De gevolgen van werkzaamheden zijn direct duidelijk. Zowel de positieve als de negatieve. Dit leidt dan ook tot een directe terugkoppeling. Ieders handelen is meteen duidelijk. Naast het directe leereffect is het wel zo motiverend om te weten wat je bijdrage aan de organisatie is.

De kwaliteit van interne beheersing is omgekeerd evenredig met de omvang van de organisatie. Als we dat kunnen formaliseren hebben we er ook nog wat aan voor onze controle.



BEELD: MARJA BROUWER

HOMME IDZERDA

Accountant.nl

Voor eerdere columns en reacties zie Accountant.nl.