

Onderzoek laat zien dat er sprake is van een natuurlijke symbiose tussen werkplezier en integere gedragingen op de werkvloer. Integriteitsgerelateerde risico's zijn en blijven 'hot', omdat ze altijd samenhangen met mensen die 'stoute of foute dingen doen'. Dit biedt perspectief voor internal auditors die ook de invloed van 'dynamic controls' op de mate van interne beheersing onderkennen of willen leren ontwikkelen.

Werkplezier:

verrijking voor de toolbox en mindset

Frauding is een van vele thema's die op het bord van internal auditors kan liggen. Het gaat daarbij over de rollen die zij kunnen spelen bij de inventarisatie, preventie, gedragsbeïnvloeding, detectie en het onderzoek op het gebied van integriteitsmanagement. Integriteit is het handelen in overeenstemming met maatschappelijk geaccepteerde waarden en normen in het algemeen en met de specifieke waarden en normen die gelden in een organisatie. De definitie impliceert dat integer gedrag mede afhankelijk is van culturele verschillen die kunnen bestaan tussen bijvoorbeeld landen of organisaties. Gedragsbeïnvloeding in deze context is het terugdringen van ongewenst – of het aanmoedigen van gewenst – gedrag. Omdat de mens niet 'zomaar' verandert in zijn gedragingen als hem dit wordt opgedragen, gaat het in feite om het beïnvloeden van de zakelijke context (cultuur en leiderschap) teneinde gewenste gedragingen te faciliteren. Leiderschap is cruciaal gebleken in deze context.

Onderzoek

Eind 2012 voerde Bureau IntomartGfK in opdracht van Grant Thornton een studie uit genaamd *Integriteit op de werkvloer*. Het doel van de studie was te achterhalen welke factoren van invloed zijn op het waarborgen van werkplezier, om zodoende integer gedrag binnen organisaties te kunnen bevorderen. Voorafgaand aan de studie zijn enkele belangrijke beïnvloedingsfactoren gedefinieerd en aan de respondenten voorgelegd. In totaal werkten 500 werknemers van profit- en non-profitorganisaties met 100 tot 750 werknemers hieraan mee. Met behulp van een reeks stellingen werd de respondenten gevraagd inzicht te geven in de heersende gedragscodes binnen hun eigen organisatie. Deze uitkomsten werden door middel van correlatieanalyse afgezet tegen het werkplezier van de werknemer. Hen is bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre onterecht ziekmelden door collega's hun werkplezier beïnvloedt.

Of dat collega's worden gepest en of dit van invloed is op de arbeidsvreugde. En of de organisatieleiding gevoel heeft voor wat hun medewerkers belangrijk vinden. Ook werd gevraagd of medewerkers hun organisaties zouden aanbevelen aan vrienden of familieleden.

Op basis van de studie is onder de noemer 'Werkplezier' een aanpak ontwikkeld om organisaties te kunnen ondersteunen bij het (verder) operationaliseren van integriteitsmanagement. Het doel hiervan is uit te vinden aan welke 'knoppen' een werkgever kan draaien om het werkplezier binnen de organisatie te waarborgen en/of te verbeteren. Dit indachtig dat medewerkers die plezier in hun werk hebben loyaal zijn aan de organisatie en daarmee de organisatie weerbaar maken tegen integriteitsinbreuken, maar ook bijdragen aan de efficiëntie, de effectiviteit en het imago van de organisatie.

Resultaten

Vier op de vijf werknemers gaat met plezier naar het werk. Dit aantal is groter in de non-profitsector dan in de profitsector. Er zijn diverse mogelijkheden voor gerichte verbetering zichtbaar geworden op basis van de studie. Bijvoorbeeld: 29% van de respondenten stelt dat niet iedereen binnen de organisatie weet wat gewenst en ongewenst gedrag is. Meer dan een derde vindt dat de organisatie niet goed optreedt tegen ongewenst gedrag (38%). In meer dan de helft van de organisaties spreekt men elkaar niet aan op ongewenst gedrag (53%). Bij slechts 13% van de organisaties wordt volgens respondenten niet geroddeld over collega's. En bij 70% van de organisaties melden medewerkers zich wel eens ten onrechte ziek. Opvallend is dat deze resultaten volgens het onderzoek weinig impact hebben op het werkplezier van medewerkers.

De groep promotors van de eigen organisatie bedraagt 'maar' 12%, terwijl bijna een derde van de totale groep respondenten er zelfs zeker van is de eigen organisatie in het geheel niet aan te bevelen. Werknemers in bedrijven met 100 tot 250 werknemers zijn minder geneigd hun eigen organisatie bij familie



en vrienden aan te bevelen dan bedrijven met meer dan 250 werknemers.

Leiderschap is cruciaal gebleken in relatie tot werkplezier. Succesvol leiderschap kenmerkt zich door het hebben van een goed gevoel voor wat werknemers belangrijk vinden, het geven van waardering bij goed functioneren en door goed voorbeeldgedrag. Hier blijken grote mogelijkheden tot verbetering, want minder dan de helft van het aantal deelnemers ziet deze thema's in positieve zin terug in relatie tot de leidinggevendenden binnen de eigen organisaties.

Wat kenmerkt een integere organisatie?

Integriteit kan dé kritische succesfactor zijn voor organisaties, mits dit thema op positieve wijze wordt beleefd en uitgedragen. Maar wat kenmerkt een integere organisatie? Een integere organisatie is een plek waar de inzet van het handelen zuiver is. Waar niet wordt gesjoemeld met inkoop of aanbesteding. Waar bestuurders zich niet laten fêteren of miljoenen vergokken met derivaten. Daar waar medewerkers geld van de baas of bedrijfsmiddelen niet in eigen zak steken. Een organisatie waar A, B, C en X, Y, Z nog gewoon letters van het alfabet zijn in plaats van dubieuze grondtransacties. Waar de raad van commissarissen daadwerkelijk toezicht uitoefent en doorpakt als dit soort kwesties aan de orde is. En waar transparantie geen holle frase is.

Wat integer handelen precies voor een organisatie betekent is mede afhankelijk van de geografische locatie waar de organisatie opereert, de bedrijfscultuur, de leiderschapskwaliteiten en de organisatiedoelstellingen. Onder integer handelen wordt bijvoorbeeld in China iets anders verstaan dan in Nederland. Ook in ons land leert de ervaring dat het operationaliseren van integriteitsmanagement lastig wordt gevonden door leidinggevendenden. Het opstellen van bij de organisatie passend integriteitsbeleid is doorgaans een eerste stap. Het laten beleven en structureel bekijken daarvan zijn het logische vervolg. De eerste stap is doorgaans snel gezet.

Maar hoe leert het topmanagement het personeel integer te handelen volgens de spelregels die worden nagestreefd? Hoe voorkomt een organisatie negatieve pers als onverhoopt blijkt dat medewerkers niet zo betrouwbaar zijn als was gedacht of gehoopt?

Natuurlijke symbiose

Het begrip integriteit komt doorgaans ter sprake in een kaderstellende sfeer of wanneer er sprake is of lijkt te zijn van een inbreuk. Integriteit heeft daardoor een wat 'zure' en negatieve klank gekregen en dat is jammer. Positieve synoniemen van het begrip integriteit zijn: loyaal aan de organisatie, betrouwbaar en vertrouwen gevend. Kernwaarden waardoor integriteit de positieve invulling krijgt die het eigenlijk verdient. Immers, wat is er nou leuker dan te mogen samenwerken met betrouwbare en stimulerende collega's, waar zakelijke spelregels duidelijk en voor één uitleg vatbaar zijn, waar medewerkers worden gewaardeerd en gestimuleerd door hun leidinggevendenden en waar zij vertrouwen genieten en ruimte krijgen voor persoonlijke groei. Dit straalt ook af op de dagelijkse omgeving en dat kan weer (potentiële) nieuwe relaties opleveren.

Tussen werkplezier en integriteit is sprake van een natuurlijke symbiose. Het zijn namelijk twee verschillende onderwerpen waarbij de een voordeel kan hebben van de ander, een wisselwerking. Medewerkers die met plezier naar hun werk gaan, zijn eerder bereid beschermend te handelen ten aanzien van hun organisatie. Onwenselijk gedrag, interne fraude en diefstal kunnen daardoor eerder gesignaleerd en besproken worden, minder voorkomen en effectiever worden gehandhaafd.

De mens maakt het verschil

Integriteitsmanagement is een belangrijk thema voor organisaties omdat integriteit nauw samenhangt met het imago van de organisatie, het kunnen behalen van organisatiedoelstellingen en daarmee het realiseren van succes. Toch wordt dit nog

niet altijd als zodanig (h)erkend. Het enkel zeggen: 'Gij zult veranderen' werkt doorgaans niet. Daarvoor dient een setting te worden gecreëerd die de gewenste verandering mogelijk maakt. Een dergelijke setting is onder andere gebaseerd op herkenning, perceptie en vertrouwen.

Het gedrag van het (top)management speelt een cruciale rol in het welslagen van integriteitsmanagement op de hele werkvloer. Het gaat niet alleen om risico's die kunnen bestaan in relatie tot bepaalde processen, functies, handelingen of keuzen. Maar ook de kansen en voordelen die er zijn en wat je zelf kunt doen (of laten) om resultaten op dit terrein te behalen ten faveure van de organisatie. Een integere organisatie kan bijvoorbeeld leiden tot lager ziekteverzuim, betere kostenefficiëntie, positief imago en groei.

Ook zou een betere balans moeten worden gerealiseerd tussen audits op hard en dynamic controls. De nadruk in auditplannen ligt nog altijd op de hard meetbare en breed herkenbare beheersmaatregelen. Uit de sessies kwam naar voren dat sommige internal auditors het lastig vinden hoe je over cultuur en leiderschap kunt rapporteren aan het bestuur of de directie. Ofwel, hoe 'verkoop' je betrouwbare resultaten, veilig en met een succesrijk resultaat?

Een integere organisatie kan leiden tot lager ziekteverzuim, betere kostenefficiëntie en groei

What's in it for Internal Audit?

'Werkplezier' kent een gefaseerde aanpak, waarbij zowel leidinggevenden als medewerkers – waaronder internal auditors – een belangrijke rol kunnen spelen. Door middel van een online vragenlijst wordt aan de deelnemers vertrouwelijk gevraagd naar de mate van werkplezier die zij beleven in hun organisatie en de elementen die dat mogelijk kunnen verbeteren. Voordelen zijn:

- de deelnemende organisatie beschikt over een nulmeting en de meting is herhaalbaar;
- de resultaten zijn meetbaar/vergelijkbaar (hoe doet de organisatie het nu ten opzichte van de vorige meting?);
- resultaten kunnen als zodanig deel uitmaken van de managementrapportages;
- een onafhankelijke, professionele partij ondersteunt de deelnemende organisatie in dit traject;
- een dergelijk traject kan samen met Internal Audit gefaciliteerd worden.

Tijdens het IIA congres 2014 konden deelnemers aan de sessies 'Werkplezier', als onderdeel van de stream 'behavioural auditing', kennismaken met dit gedachtegoed. 'Werkplezier' sluit naadloos aan bij het thema dynamic controls, ofwel: beheersmaatregelen die betrekking hebben op de binnen een organisatie geldende waarden, normen, overtuigingen alsmede de persoonlijkheid zelf. Het onderwerp werd positief ontvangen door de deelnemers, gezien de relatie die bestaat tussen de elementen waaruit 'Werkplezier' bestaat en integere gedragingen. Sommige deelnemers gaven aan dat dynamic controls lastig te meten zijn, dus een aanpak die voorziet in meetbare en vergelijkbare resultaten is wenselijk. Het concept is volgens hen eenvoudig uit te leggen aan het management en medewerkers en het is positief van toon. 'Werkplezier' maakt bovendien gesignaleerde bevindingen bespreekbaar en vervolgacties definieerbaar.

Internal Audit kan hier een natuurlijke rol in spelen als adviseur van het (top)management. De survey zou in dit licht ook perfect kunnen passen in de toolbox van Internal Audit. Andere gereedschappen, zoals de vragenlijst van Myers-Briggs (het in kaart brengen van voorkeurstijlen qua persoonlijkheidskenmerken van mensen) en het kleurenmodel van De Caluwé, werden genoemd, waarbij werd opgemerkt dat de rol van Internal Audit in dit licht best lastig wordt gevonden en dat het management ervoor open moet staan.

Door enkele deelnemers werd gesteld dat de echte fraudeur door een werkplezieraanpak niet wordt tegengehouden. Dat klopt, geen enkele maatregel is bestand tegen fraude. Er is immers sprake van het opzettelijk doorbreken of omzeilen van bestaande beheersmaatregelen. Maar fraude is slechts een van vele integriteitsschendingen die schade kunnen berokkenen aan de organisatie.

In de Werkpleziersurvey worden ook vragen gesteld over het effect van passende beloning van werknemers en waardering bij goed functioneren. Door deelnemers aan de streams zijn deze thema's nader gespecificeerd in relatie tot vragen over hun eigen werkplezier. Zij noemden in aanvulling hierop:

- uitdaging in het werk;
- flexibiliteit;
- impact waar je voor zorgt;
- waardering, ruimte en vertrouwen krijgen;
- nuttig bezig zijn;
- energie krijgen;
- sturen op output;
- zich ergens verantwoordelijk voor voelen.

Op basis van deze waardevolle input kan de survey 'Werkplezier' verder worden verrijkt en nog beter geschikt worden gemaakt voor de toolbox van de auditor. <<

Reageren op dit artikel...

nicole.den.hartigh@GT.nl



Nicole den Hartigh werkt als director bij Grant Thornton Forensic & Investigation Services. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.