

Openheid van cultuur wordt vanaf 2017 geïncorporeerd als auditobject. Dit vloeit voort uit de vernieuwde Nederlandse Corporate Governance Code. Voor de internal auditor wordt het 'sans doute' even wennen. Naast het begrip en het belang van openheid gaat dit artikel in op de benodigde competenties en het instrumentarium van de internal auditor.

# Wen er maar aan: **openheid** van **cultuur** als auditobject

**D**e Monitoring Commissie Corporate Governance benadrukt in haar voorstel tot herziening van de Corporate Governance Code het belang van cultuur als volgt: 'Cultuur is een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van de corporate governance van de vennootschap. In het rapport *Monitoring Boekjaar 2013* signaleerde de commissie dat de huidige Code slechts in geringe mate aandacht besteedt aan het gedrag en de cultuur binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. [...] De Commissie acht het van belang om een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de met de vennootschap verbonden onderneming te implementeren en te waarborgen.'<sup>1</sup>

Vanwege het belang van cultuur stelt de Commissie één principe en vijf best-practicebepalingen hierover voor. Door cultuur expliciet als principe te adresseren zal de Corporate Governance Code internationaal gezien voorop gaan lopen. De commissie geeft niet alleen aan dat er op het gebied van cultuur een rol is weggelegd voor bestuurders en commissarissen, maar is ook van mening dat naast de externe accountant ook de internal auditor oog dient te hebben voor cultuur en gedrag. Zo stelt de commissie bij een van de principes: 'In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne auditfunctie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.'

## Definitie openheid

Om het belang van openheid goed te kunnen duiden, is het noodzakelijk om dit begrip eerst te definiëren. Openheid ontstaat pas wanneer transparantie, communicatie en interactie voldoende ruimte krijgen. Zie openheid als de zuurstof binnen een organisatie. In algemene zin geldt: hoe meer zuurstof, hoe meer alles stroomt. Hierdoor worden niet alleen processen en verbanden beter zichtbaar, maar gaat de algehele dynamiek – en daarmee idealiter ook de betrokkenheid van managers en medewerkers – binnen een organisatie omhoog. Openheid kan worden uitgesplitst naar interne en externe openheid. Van interne openheid is sprake wanneer medewerkers op proactieve, coöperatieve en constructieve wijze informatie met elkaar uitwisselen en met elkaar communiceren. Externe openheid is de openheid die een onderneming naar buiten betracht; de wijze waarop er met stakeholders wordt gecommuniceerd en welke follow-up er wordt gegeven naar aanleiding van vragen, signalen, kritiek en suggesties. Een open cultuur is dan de mate waarin medewerkers de ruimte ervaren om open te zijn: is er ruimte om zich uit te spreken, issues en ideeën te bespreken en zich aan te laten spreken?

## Belang open cultuur

Hoe meer open een cultuur is, hoe effectiever risico's kunnen worden geïnventariseerd en hoe eerder er zicht is op significante risico's. Haperende controls worden eerder opgemerkt in een open cultuur. Als er sprake is van een gesloten



cultuur, 'stroomt' er niets; het kost de internal auditor dan veel meer moeite om zekerheid te krijgen over de effectiviteit van controls en om informatie te controleren. Dit werpt duidelijk vragen op, bijvoorbeeld wanneer het incidentenregister erbij wordt gepakt. Zijn alle incidenten wel geregistreerd, klopt dit overzicht wel? Bij een gesloten cultuur worden incidenten niet of zeer mondjesmaat gemeld. Er is dan sprake van een doofpot. Bij een open cultuur daarentegen worden incidenten wel en tijdig gemeld zodat hetgeen in een incidentenregister staat veel meer zegt. Een gesloten cultuur levert geworstel op met de beschikbare informatie, waardoor de vraag rijst hoe betrouwbaar de betreffende informatie geacht mag worden. Een open cultuur geeft meer zekerheid dat informatie klopt en staat daarmee ook voor integriteit. Openheid is elementair om te kunnen leren, anderen te infor-

belijden is nog geen openheid bedrijven. Zo illustreert een recent onderzoek onder de beroepsbevolking over de mate waarin medewerkers een open cultuur binnen hun organisatie ervaren.<sup>2</sup> Van de medewerkers vindt 61% dat er binnen hun organisatie sprake is van bespreekbaarheid en vindt 60% dat er sprake is van aanspreekbaarheid. Transparantie blijkt het minst te zijn ingebed; slechts de helft van de respondenten geeft aan dat hiervan sprake is binnen de eigen organisatie. Conclusie: als het aankomt op openheid, is er voor bedrijven nog een wereld te winnen aan transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid.

#### **Rol internal auditor**

Het auditen van de openheid van cultuur is – met de vernieuwde Corporate Governance Code in het vizier – niet

## Zie openheid als de zuurstof binnen een organisatie: hoe meer zuurstof, hoe meer alles stroomt

meren en om anderen te vertrouwen. Een gesloten cultuur ontmoedigt het – voor de continuïteit van de onderneming zo belangrijke – innoveren en presteren. In een gesloten cultuur zitten er 'schotten' tussen de medewerkers. Voor de internal auditor zijn dergelijke auditsituaties bijzonder lastig. Immers, een audit die zaken achterhoudt of verhuult maakt het de internal auditor bijzonder lastig om zijn audit goed uit te kunnen voeren.

De meeste bedrijven hebben gelukkig in hun bedrijfscode passages opgenomen waarin zij het belang van de openheid van hun cultuur onderstrepen. Voor veel bedrijven is een open cultuur zelfs een kernwaarde. Echter, openheid

langer een wens of een optie, maar een noodzaak. Internal Audit is hiervoor ook het meest aangewezen. Enerzijds vanwege de positie als 'inside outsider', maar ook als specialist op het gebied van interne beheersing en de kennis en vaardigheden om complexe zaken inzichtelijk en meetbaar te maken en daarover een oordeel te geven. De code geldt voor de Nederlandse beursvennootschappen maar het effect zal breder zijn. De verwachtingen jegens internal auditors die werken voor organisaties die niet onder de code vallen, zal eveneens toenemen. Als het auditen van een open cultuur belangrijker wordt voor beursvennootschappen, waarom zou dit dan ook niet gelden voor andere organisaties?

Trouwens, net als bij zuurstof, geldt dat meer openheid niet altijd wenselijk is. Je moet er ook niet in doorschieten en bedacht zijn op de mogelijke negatieve gevolgen. Wetenschappelijk onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat financieel adviseurs die open zijn over de hoogte van de vergoeding die zij van een aanbieder krijgen per product dat zij verkopen, minder vanuit het belang van de klant denken dan wanneer de klant niet weet wat de beloningsstructuur van de verkoper is. De openheid zorgt ervoor dat verkopers denken dat klanten daardoor beter voor hun eigen belang kunnen opkomen, waardoor verkopers het gerechtvaardigd vinden om meer aan hun eigen belang te denken. Binnen een organisatie moet openheid er derhalve niet toe leiden dat mensen hun verantwoordelijkheden afschuiven. Evenmin moet openheid er toe leiden dat alle vertrouwelijke informatie op straat ligt en de privacy van mensen wordt geschonden. Dan schiet openheid door.

### Benodigde competenties en instrumentarium

Tenminste drie zaken zijn van belang om openheid van cultuur als internal auditor goed over het voetlicht te krijgen.

#### 1. Openheid van de internal auditor zelf

Dit vergroot de medewerkingsbereidheid van de auditees en leidt ertoe dat relevante observaties tijdig worden gedeeld. Inzicht bieden in de planning, de scope en het doel van de audit helpen hierbij. Evenzo helpt een kwetsbare houding. Bijvoorbeeld als de materie complex en onduidelijk is, dan is het raadzaam hierover open te zijn en aan te geven dat men het ingewikkeld en lastig vindt.

#### 2. Kennis van openheid bij de internal auditor

Hierbij is het relevant om te weten hoe openheid ontstaat, door welke factoren het wordt gestimuleerd en hoe het wordt afgeremd. Een afgeronde psychologie- of sociologieopleiding is hiervoor niet nodig. Veelal is de kennis van een aantal mechanismen van het menselijke brein al voldoende om te snappen wat deze factoren zijn en hoe je dit observeert. Een bekend onderzoek in de psychologie is van Salomon Asch. Zijn experimenten laten zien dat mensen geneigd zijn zich te conformeren aan de groep. Het helpt een internal auditor om inzicht te hebben in welke factoren dit conformisme versterken. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van een autoritair leider, het afstraffen van fouten en (de schijn van) willekeur bij beoordelingen. Daarnaast blijkt uit andere onderzoeken dat de fysieke omgeving van invloed is op de openheid in de organisatie. De aanwezigheid van ramen, open ruimten, ronde tafels (in plaats van hoekige) en plekken waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten, hebben een positief effect op de openheid van de cultuur. Mensen voelen zich er meer verantwoordelijk door en de mogelijkheid om te corrigeren neemt ook toe.

#### 3. Aanvullend instrumentarium om openheid te auditen

Hierbij gaat het om zowel normenkaders als methodieken. Een traditionele internal auditor zal zich afvragen: het gaat toch alleen om percepties en een normenkader ontbreekt toch? En zijn onze traditionele auditinstrumenten wel toereikend? Om met het laatste te beginnen; met interviews, enquêtes en desk research komt de internal auditor al een heel eind. Uiteraard zullen hiermee minder traditionele aspecten aan het licht moeten worden gebracht, zoals welke factoren een open cultuur in de organisatie beïnvloeden. Bijvoorbeeld vragen die ingaan op dieperliggende drijfveren,

motivatie en historische context vergroten de kwaliteit van de audit. Evenals vragen wat de taboes zijn, welke dilemma's en issues onder tafel worden gehouden en waar men met een grote boog omheen loopt. Observaties als auditinstrument zijn voor een dergelijk cultuuronderzoek goed bruikbaar. Vooral wanneer dit vooraf goed is uitgedacht en op een gestructureerde wijze wordt ingezet. In dit geval kan worden gewerkt met een OCOM – een open cultuur observatiematrix. Hierin zijn parameters vastgelegd die houvast bieden inzake de openheid van de te auditen cultuur. Bijvoorbeeld: worden collega's aangesproken op het niet naleven van afspraken, hoeveel tijd zit er tussen een gesignaleerd en een gemeld incident, vraagt men echt door op wat klanten verwachten en vinden? Door een dergelijke matrix te gebruiken staart men zich niet blind op enkele 'losse parameters', maar krijgt men een completer beeld. In een matrix kunnen ook de normen worden opgenomen die de organisatie hanteert voor een open cultuur. Veelal bieden een gedragscode en competentieprofielen hierin al houvast. Als dit niet het geval is dan kan de eerste bevinding worden genoteerd.

### Toegevoegde waarde

De internal auditor vergroot zijn toegevoegde waarde door te rapporteren over de openheid van cultuur. Enerzijds doordat met het onderzoek naar openheid het belang hiervan in de organisatie wordt onderstreept. Anderzijds omdat taboes en dilemma's waarmee medewerkers te maken hebben zichtbaar worden voor het management, het bestuur en de commissarissen. Met het uitvoeren van de audit zet de internal auditor openheid meteen op de kaart.

Van de internal auditor mag anno 2016 worden verwacht dat deze verder kijkt dan alleen hard controls. De soft controls, waarvan een open cultuur er een is, dienen volop aandacht te krijgen. Hiermee verandert de rol van de internal auditor van terugkijkend en reactief naar meer vooruitkijkend en proactief. Wanneer de internal auditor inspeelt op de veranderende vraag toont dit eens te meer zijn meerwaarde aan. <<

### Noten

1. *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Voorstel voor herziening, februari 2016.
2. VNO-NCW, MKB-Nederland en RSM Erasmus Universiteit: *Leiderschap in ethiek: inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, 2016.

---

Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfskunde aan de RSM Erasmus University en partner bij KPMG.

Erik van Bekkum is registeraccountant en senior manager Soft Controls bij KPMG.

---