

## 9 De Tragiek van Interne Beheersing: Acht effecten waarom juist goede organisaties vervallen in slechte praktijken

*Muel Kaptein*

### 1. Inleiding

Je ooit wel eens als commissaris of bestuurder afgevraagd waarom er zich steeds maar weer incidenten in de organisatie voordoen? Dachten we de boel op orde te hebben, gaat het weer mis. Waarom houdt het intern nooit op met overtredingen van de wet en onze gedragscode? Waarom komen fraude, corruptie, diefstal en malversaties steeds maar weer terug, terwijl we een goed complianceprogramma hebben en veel aandacht besteden aan risicomanagement?

Als commissarissen en bestuurders deze vraag niet stellen, dan ten minste wel de samenleving. Want hoe kan het gebeuren dat organisaties die in opspraak zijn gekomen, en vervolgens hun leven beteren, opnieuw in opspraak komen? Wat gaat er mis bij organisaties die met regelmaat betrappt worden op wetsovertredingen terwijl zij telkens beloven zich voortaan aan de wet te houden? Hoe komt het bijvoorbeeld dat financiële instellingen in opspraak kwamen vanwege woekerpolissen, vervolgens rentederivaten en recent witwassen? En hoe komt het dat het hoger onderwijs in opspraak kwam vanwege diplomafraude, vervolgens wetenschapsfraude en recent oneigenlijk gebruik van onderwijsgeld? Komt er dan geen einde aan?

Van dergelijke recidivisten zou je pessimistisch, cynisch en zelfs wanhopig kunnen worden. Organisaties deugen niet, ze hebben een slechte aard en ze zijn een voedingsbodem voor schandalen. Veel managementtheorieën en organisatieconcepten volgen deze negatieve zienswijze. In dit hoofdstuk wordt echter voor een andere zienswijze gekozen. Een perspectief waarbij verkeerde dingen in organisaties niet gebeuren vanwege de slechtheid van organisaties, maar juist vanwege de goedheid van organisaties. Daarmee wordt bedoeld dat naarmate organisaties beter worden – in de zin van meer in control en beter beheerst – de risico's toenemen op fouten, incidenten en affaires. Deze tragiek van beheersing verklaart mede waarom wanpraktijken blijven bestaan, waarom dit eigen is aan goede organisaties en waarom we niet wanhopig hoeven te worden.

Dit hoofdstuk beschrijft de tegenkrachten die optreden naarmate organisaties meer in control komen. Onderscheid wordt gemaakt tussen vier typen tegenkrachten en

bij iedere tegenkracht worden twee effecten geïdentificeerd. Vervolgens wordt het ontstaan van deze effecten beschreven aan de hand van hoe er tegen beheersing vanuit integriteit wordt aangekeken. Er wordt vervolgens gepleit voor een andere visie op wat een integere beheersing is. Het hoofdstuk sluit af door per effect een maatregel aan te reiken die bestuurders en commissarissen kunnen treffen om de tragiek van beheersing te mitigeren.

## 2. Tegenkrachten en effecten

Wat gebeurt er als een organisatie in control raakt? Dit is de vraag die centraal staat in dit hoofdstuk. Dit is een andere vraag dan wat er gebeurt als een organisatie out of control is en wordt geconfronteerd met fouten, incidenten en schandalen. Dan rijst de vraag wat er verkeerd is gegaan, hoe dat kon gebeuren en wat er moet worden hersteld. Bij wat er gebeurt als een organisatie in control raakt gaat het erom wat bepaalt dat het goed blijft gaan, wat ervoor kan zorgen dat het minder goed gaat en hoe we ervoor zorgen dat het goed blijft gaan. De vraag is dus welke specifieke factoren en mechanismen optreden op het moment dat een organisatie in control raakt. Dit kan zijn voor de organisatie in haar geheel, maar ook op een bepaald gebied (zoals kwaliteit, duurzaamheid en compliance) of bij een bepaald onderdeel (zoals een vestiging, regio en proces).

Als een organisatie in control raakt, treden er ten minste vier tegenkrachten op: de opwaartse kracht van verbeteren, de neerwaartse kracht van verleiden, de achterwaartse kracht van verminderen en de voorwaartse kracht van voortzetten. Om te beginnen is er de opwaartse kracht. Dit is de kracht die van organisaties meer verwacht als het goed gaat. Als iets goed is, dan kan en moet het alleen nog maar beter. 'Goed moet meer.' Ten tweede is er de neerwaartse kracht. Dit is de kracht die organisaties meer in verleiding brengt om het slechte te doen naarmate de organisatie beter wordt. Hoe beter een organisatie wordt, hoe verleidelijker het wordt om juist niet goed te zijn. 'Slecht wordt verleidelijker.' Deze kracht poogt een organisatie omlaag te halen, naar beneden te trekken. Ten derde is er de achterwaartse kracht. Deze kracht oefent druk uit op een organisatie om wanneer zij eenmaal in control is daarop te bezuinigen, om het met minder te doen, om een stapje terug te zetten. We moeten weliswaar goed blijven, maar niet tegen elke prijs en het liefst tegen zo min mogelijk kosten. 'Goed moet minder.' Ten vierde is er de voorwaartse kracht. Deze kracht oefent druk op een organisatie uit om als zij eenmaal goed functioneert zo te blijven functioneren. De verwachtingen nemen toe dat wat goed is, goed blijft. 'Goed moet blijven.'

Deze vier krachten trekken als het ware aan de goede organisatie. De stelling is dat naarmate organisaties beter worden, meer in control komen, deze tegenkrachten groter worden. En naarmate de krachten groter worden loopt de organisatie meer risico om in een spagaat te komen, zich te verrekken of zelfs verscheurd te worden. De tragiek zit dus in het gegeven dat deze vier krachten zich voordoen naarmate

een organisatie meer in control komt, en daardoor juist de kans toeneemt dat de organisatie minder in control komt. Hoe meer in control des te groter de kans op out of control.

Ieder van de vier krachten wordt beschreven aan de hand van twee tegeneffecten, mechanismen, wetmatigheden die zich voordoen als een organisatie meer in control komt. In figuur 1 staan de vier krachten en de betreffende twee effecten weergegeven. Tabel 1 geeft een korte omschrijving van ieder effect.

**Figuur 1: Tegenkrachten bij goede organisaties**



**Tabel 1: Tegeneffecten bij goede organisaties**

Effect	Naarmate een organisatie beter functioneert, ...
1. Het goudzoekerseffect	... wordt er des te meer gezocht naar gebreken totdat deze worden gevonden.
2. Het hoogspringlateffect	... nemen de normen toe totdat de organisatie daaraan niet meer voldoet.
3. Het terugtrekkendekateffect	... neemt het toezicht af totdat er misbruik van dit vertrouwen wordt gemaakt.
4. Het verbodenvruchteffect	... wordt wat niet mag net zolang aantrekkelijker totdat het wordt gedaan.

Effect	Naarmate een organisatie beter functioneert, ...
<b>5. Het kaasschaafeffect</b>	... wordt daarop net zo lang bezuinigd totdat het fout gaat.
<b>6. Het bewegendeschijnwepereffect</b>	... krijgt wat goed gaat minder aandacht totdat dit hierdoor slecht gaat.
<b>7. Het herhaalrecepteffect</b>	... wordt dezelfde wijze van functioneren voorgezet totdat deze is achterhaald.
<b>8. Het schoneschijneffect</b>	... worden gebreken minder geapprecieerd en daardoor verborgen totdat het escaleert.

### 2.1 *Het goudzoekerseffect*

Een effect dat kan optreden naarmate een organisatie meer in control is, is het goudzoekerseffect. Het goudzoekerseffect is de wetmatigheid dat hoe beter een organisatie is, des te kritischer, intensiever en langer er wordt gezocht naar onvolkomenheden totdat deze worden gevonden. ‘Goed is nooit goed genoeg’ is dan de gedachte. Er is altijd wel een vlekje, hiaat of afwijking te vinden. Dus is het een kwestie van zoeken en graven totdat dit wordt gevonden. Het is net als een goudzoeker, die net zolang zoekt en zeeft totdat hij vindt wat hij wil vinden. Gebreken zijn goud. Bovendien, hoe beter iets is, des te meer het idee ontstaat, ook al is het onterecht, dat ‘het te mooi is om waar te zijn’. Dus hoe beter iets is, des te meer moet worden aangetoond dat het niet waar is.

Het goudzoekerseffect treedt in allerlei hoedanigheden op. We zien het effect bij bijvoorbeeld politieagenten. Een politieagent die nooit een bekeuring uitschrijft, wordt al snel gezien als een incapabele agent. Hetzelfde zien we bij controleurs, inspecteurs en auditors. Om te bewijzen dat men een goede professional is, moet men fouten, tekortkomingen en overtredingen vinden. Daarom zoekt men net zo lang totdat men beetheeft. Lopend promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam laat dit effect zien. Toezichthouders meten hun succes af aan het aantal gebreken dat zij blootleggen, ongeacht hoe goed het object van toezicht is. We zien het ook terug in de constatering dat juist goede organisaties doelwit zijn van actiegroepen en de media omdat ze een makkelijkere prooi zijn: wie hoog staat valt harder als gebreken blijken.

Het goudzoekerseffect brengt risico's met zich mee. Ook al is men als organisatie nog zo goed bezig, als het altijd beter kan en moet kan dat frustrerend werken bij en binnen organisaties. ‘Als het nooit goed genoeg is, dan kunnen we beter zelf de teugels wat laten vieren. Er wordt toch altijd wat gevonden.’ Het is kennelijk niet lonend en motiverend om je uiterste best te doen, want het is nooit goed genoeg. Het gevolg van het goudzoekerseffect is dat organisaties zich afsluiten van de ‘goudzoekers’, degenen die spijkers op laag water zoeken, of dat organisaties zich

zelfs tegen deze ‘zifters en zuigers’ keren. Of nog ernstiger: dat de interne beheersing van organisaties afneemt doordat zich intern een angst ontwikkelt voor het maken van fouten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid, er een kramp ontstaat en de beheersing verlamd raakt. Trouwens, die goudzoekers kunnen zich ook binnen organisaties bevinden, bijvoorbeeld onder het management of de tweede of derde lijn. Uit behoefte om hun toegevoegde waarde aan te tonen, zoeken zij net zo lang naar fouten in de business totdat deze worden gevonden.

## 2.2 *Het hoogspringlateffect*

Een tweede wetmatigheid is het hoogspringlateffect. Het hoogspringlateffect betekent dat als iets of iemand goed is, de lat hoger wordt gelegd, net zolang totdat de lat niet meer wordt gehaald en men er onderdoor gaat. Het mechanisme van het hoogspringlateffect is dat als een organisatie goed functioneert, het altijd beter kan, er een schepje bovenop kan, er meer mag worden verwacht. ‘Goed is nooit goed genoeg.’ Als de schouders de verantwoordelijkheden kunnen dragen, dan voegen we wat extra verantwoordelijkheden toe. Immers, de draagkracht laat dit toe, aldus de gedachte. Het is Rupsje Nooitgenoeg die de lat steeds hoger legt.

Het hoogspringlateffect zien we op tal van plekken. We zien het in promoties die mensen maken, het bekende Peter Principe, waarbij men net zolang promotie maakt totdat men op een functie zit die te hoog is gegrepen. We zien het in de klas, waarbij een leraar net zolang de norm verhoogt totdat er onvoldoendes vallen. Maar we zien het ook bij organisaties. Als een organisatie bijvoorbeeld de eigen duurzaamheid op orde heeft, verwacht de omgeving vervolgens dat zij ook haar eigen keten duurzaam maakt. Als organisaties kinderarbeid hebben teruggedrongen tot werknemers vanaf 14 jaar wordt er vervolgens verwacht dat deze leeftijd wordt verhoogd naar 16 jaar en vervolgens naar 18 jaar. En als privé handelen in aandelen door medewerkers goed is gereguleerd, wordt vervolgens verwacht dat het ook wordt gereguleerd voor familieleden van medewerkers. We zien het ook in gedragscodes van organisaties; waar eerst belangenconflicten werden genormeerd, betroffen deze vervolgens ook *mogelijke* belangenconflicten en nu zijn er zelfs organisaties die de *schijn* van mogelijke belangenconflicten normeren. In de literatuur wordt dit getypeerd als de uitdijende cirkel van moraliteit. De morele lat wordt voor en binnen organisaties alsmaar hoger gelegd.

Hét risico van het hoogspringlateffect is dat de normen net zo lang toenemen totdat een organisatie er niet meer aan voldoet. We stapelen net zolang totdat het bouwwerk het begeeft en een organisatie bezwijkt. Want we weten pas wanneer het absorptievermogen van een organisatie is bereikt, als zij niet meer voldoet aan de toegenomen normen. Echter, we zitten dan wel met overtredingen op deze normen. Eveneens zitten we met overtredingen bij organisaties die anticiperen op dit effect door niet tot het uiterste te gaan maar te kiezen voor suboptimale beheersing. Want incidenten zijn er toch altijd, zo denkt men dan. De tragedie van beheersing ten top.

### 2.3 *Het terugtrekkendekateffect*

Een ander mechanisme dat wordt getriggerd naarmate een organisatie meer in control komt is het terugtrekkendekateffect. Waar de vorige twee effecten voorbeelden zijn van de opwaartse kracht, waarbij er steeds meer van organisaties wordt verwacht die steeds beter worden, gaat het bij dit en het volgende effect over de neerwaartse kracht, waarbij organisaties die beter worden met meer verleidingen worden geconfronteerd. Het terugtrekkendekateffect betekent dat naarmate een organisatie beter is, toezicht vanwege het vertrouwen afneemt, net zolang totdat het fout gaat. De kat verlaat steeds meer het huis totdat de muizen misbruik maken van de situatie. Het tragische hiervan is dat goedheid slechtheid bevordert. Immers, ‘goed maakt slechtheid makkelijker’.

We zien dit terugtrekkendekateffect in allerlei situaties. Als een organisatie misbruikt maakt van het vertrouwen, neemt het toezicht daarop toe. Verscherpte controle, meer monitoring en meer verantwoording. Want alle hens aan dek. Maar wanneer de situatie normaliseert, neemt het toezicht af. De Compliance Monitor vertrekt, stakeholders laten de organisatie met rust, de toezichthouder neemt afstand en intern worden afdelingen niet langer onder curatele gesteld. De spreekwoordelijke kat trekt zich terug.

Het risico is dat een organisatie deze afnemende transparantie niet kan weerstaan. Als echt niets of niemand er ooit achter komt dat we de ‘kat in het donker knippen’ dan wordt het steeds verleidelijker dit wel te doen. Vooral als hiermee veel geld is te verdienen, de productiviteit flink is op te schroeven en een enorme klapper is te maken. De gelegenheid maakt de dief. En naarmate de gelegenheid toeneemt, neemt de kans toe dat de dief wordt gemaakt.

### 2.4 *Het verbodenvruchteffect*

Een ander effect van de neerwaartse kracht op goede organisaties is het verbodenvruchteffect. Nu wordt een goede organisatie niet verleid zich te verlagen doordat het makkelijker wordt om normen te overtreden, maar omdat het overtreden van de normen aantrekkelijker wordt. ‘Goed maakt slecht aantrekkelijker.’ De verboden vrucht smaakt het lekkerst. Dit effect betekent dat naarmate organisaties beter worden het bevredigender, redelijker en lucratiever wordt om iets te doen wat niet mag. Juist als men hoogstaande en strikte normen, regels en procedures heeft en naleeft, wordt het aantrekkelijker om zich daar niet aan te houden.

Het verbodenvruchteffect is aangetoond in verschillende situaties. Onderzoek toont aan dat als scholieren wordt verteld dat ze niet moeten roken, ze juist wel gaan roken. Maar als jongeren wordt verteld juist te moeten roken, gaan ze niet roken. Volgens de weerstandstheorie doen mensen juist verboden dingen omdat we daarmee onze autonomie willen herwinnen. Daarom smaken verboden vruchten het lekkerst en hebben mensen die op hun morele tenen moeten lopen de behoefte

om af en toe onoorbare dingen te doen. Ook kan het idee postvatten dat naarmate men meer goede dingen doet, men meer recht krijgt om een keer iets slechts te doen. De literatuur noemt dit 'morele licentie': organisaties gebruiken het goede wat zij doen als rechtvaardiging om slechte dingen te doen. Maar ook economisch geldt dat de verboden vruchten het lekkerst smaken. Juist als er strikte regels zijn ten aanzien van bijvoorbeeld veiligheid, duurzaamheid of integriteit wordt het lucratief om een product te ontwikkelen dat net niet helemaal veilig, duurzaam of integer is. Zie hier de voedingsbodem voor het emissieschandaal in de auto-industrie.

Het risico van het verbodenvruchteffect is dat een organisatie of mensen binnen een organisatie de verleidingen niet kunnen weerstaan. De verleidingen worden te groot, het is te aantrekkelijk om ervan af te blijven. Men krijgt zelfs een kick van het verrichten van verboden transacties, het verduisteren van gelden of het verkopen van ondeugdelijke producten. Het tragische is dat deze verleidingen toenemen naarmate een organisatie meer in control komt. De verboden vruchten worden alsmaar aantrekkelijker. Maar het effect ervan kan verstrekkend zijn. Als men zich aan een verboden vrucht vergrijpt, kan de hel losbreken. Althans dat is wat in het paradijs gebeurde toen Adam en Eva van de verboden vrucht aten.

### **2.5**            *Het kaasschaafeffect*

Het kaasschaafeffect is het eerste voorbeeld van de achterwaartse kracht die optreedt naarmate organisaties beter worden. Het kaasschaafeffect betekent dat een organisatie de neiging heeft net zo lang te bezuinigen op beheersing totdat het te laat is en het fout gaat. Met de kaasschaaf halen we steeds een plakje weg totdat we onvoldoende kaas overhebben. 'Goed kan met minder' is de gedachte bij dit effect. Zolang het goed gaat kan het met minder tijd, geld en middelen, kunnen de investeringen en inspanningen omlaag. Immers, we hoeven niet te goed te zijn en ook niet goed tegen elke prijs. We moeten ook nog onze andere organisatiedoelen kunnen halen, zoals geld verdienen en klanten helpen.

Het kaasschaafeffect zien we terug in verschillende situaties. We zien dit terug bij burgers die net zolang een controlebeurt bij de tandarts of garage uitstellen tot er kiespijn is of de auto stilstaat. Onderzoek laat zien dat organisaties de neiging hebben om onderhoud aan gebouwen uit te stellen totdat er schade is en om bij inkrimpingsoperaties net zo lang arbeidsplaatsen te schrappen totdat er te weinig over zijn. Juist omdat interne beheersing geld en tijd kost, is het logisch dat binnen organisaties kritisch wordt gekeken of iedere euro en iedere minuut daaraan besteed wel nodig zijn. En zolang zich geen incidenten voordoen, is het dan ook snel aannemelijk te denken dat er wat af kan. Zolang het goed gaat kan er iedere periode wel iets af van het compliancebudget, van de investeringen in risicomangement en van de tijd die we aan controleprogramma's besteden. Het gaat immers toch nog steeds goed.

Het tragische van dit effect is dat er net zo lang wordt bezuinigd totdat het fout gaat. Pas als het fout gaat weet men waar het optimale punt ligt. Maar dan is het wel te laat, in de zin van dat het eerst verkeerd moet zijn gegaan. Als bovendien wat verkeerd gaat niet snel bekend wordt bij degenen die bezuinigen, loopt een organisatie het risico dat zij verder bezuinigt in de veronderstelling dat het nog steeds goed gaat. En als dit vervolgens wel zichtbaar wordt dan kan er vertraging optreden in het effectueren van nieuwe maatregelen, waardoor in de tussentijd onregelmatigheden verder toenemen.

## **2.6** *Het bewegendeschijnwerpereffect*

Een ander effect van de achterwaartse kracht op en binnen organisaties is het bewegendeschijnwerpereffect. Dit effect betekent dat wat in de aandacht staat, aandacht krijgt, maar dat dit ten koste gaat van wat niet in de aandacht staat, waardoor wat niet in de aandacht staat net zolang minder aandacht krijgt totdat dit fout gaat. Wat in de schijnwerpers staat krijgt licht, maar daardoor de rest minder of zelfs niet. Bovendien bewegen de schijnwerpers. Wat hoog op de agenda van een organisatie staat omdat het niet goed gaat, verdwijnt van de agenda zo gauw het wel goed gaat. Wat goed gaat krijgt minder aandacht omdat het geen issue meer is, het derhalve minder aandacht vraagt. ‘Goed wordt minder’ is dan de achterliggende gedachte. Minder in de zin van minder interessant, minder onderscheidend en minder actueel.

Voorbeelden van dit effect zijn er ten overvloede. ‘Wat aandacht krijgt groeit’ is een geveleugelde managementuitspraak. Maar dit betekent dat wat geen aandacht krijgt, stilstaat of krimpt. Het is ook een komen en gaan van allerlei issues die op de maatschappelijke agenda staan. Eerlijke concurrentie binnen de bouw stond hoog op de maatschappelijke agenda begin van deze eeuw, gevolgd door de integriteit van financiële instellingen en woningcorporaties en daarna de kwaliteit en onafhankelijkheid van professionele dienstverleners. De publieke aandacht voor #MeToo is inmiddels op zijn retour en momenteel gaat veel aandacht uit naar duurzaamheid en gezondheid. Ook binnen organisaties beweegt de schijnwerper tussen wat in de belangstelling staat, wat een actueel vraagstuk is en wat hoog op de managementagenda staat. Dit is ook logisch. Want niet alle onderwerpen kunnen bovenaan de agenda staan of überhaupt op de agenda staan. Tijd en middelen zijn beperkt. Er kan niet overal aandacht aan worden besteed. Prioriteiten moeten worden gesteld. Bovendien door juist in te spelen op nieuwe vraagstukken laat een organisatie zien dat zij actief is, zelfs proactief en voortvarend. Wat nieuw is, is daarom al snel aantrekkelijker.

Het risico van het bewegendeschijnwerpereffect is dat wat niet in de schijnwerpers staat net zolang minder aandacht krijgt en naar de achtergrond verdwijnt totdat het problematisch wordt en het weer op of hoger op de agenda komt. Echter, het moet dan wel eerst fout gaan, en soms zelfs goed fout gaan, voordat het weer in de aandacht komt. Dit verklaart waarom de levenscyclus van issues niet eenmalig is



maar cyclisch en waarom thema's, zoals productkwaliteit, mensenrechten en fraude, om de paar jaar hoog op de agenda van veel organisaties staan.

### **2.7 *Het herhaalrecepteffect***

De laatste en vierde kracht, de voorwaartse kracht, bestaat onder andere uit het herhaalrecepteffect. Met dit effect wordt bedoeld dat er de druk en neiging is binnen en buiten organisaties om dat wat goed gaat te blijven voortzetten. Zolang het goed gaat, is er geen reden om iets te veranderen. Veranderen is alleen maar riskant en ongewis. Bovendien, als het in de toekomst daardoor goed blijft gaan is dit des te meer het bewijs dat men nu goed zit. Kortom, 'goed moet hetzelfde blijven', aldus het idee achter dit effect. Het is net als bij een recept voor een medicijn dat zolang het werkt wordt voorgeschreven.

Dit effect zien we eveneens terug in uiteenlopende situaties. Het devies 'never change a winning team' betekent dat het team pas wordt veranderd als het heeft verloren. Allerlei bedrijfskundig onderzoek laat zien dat succes de voedingsbodem is voor mislukking. Zolang het goed gaat hebben organisaties de neiging minder te innoveren en te vernieuwen. En als het minder goed gaat hebben succesvolle organisaties de neiging te lang vast te houden aan hun succesformule, ook al is deze achterhaald en uitgewerkt. Het effect is te zien bij organisaties die ieder jaar dezelfde e-learning uitzetten omdat deze aanvankelijk zo goed werd ontvangen, bij organisaties die hun gedragscode nooit wijzigen omdat medewerkers eraan gewend zijn en bij organisaties die trots zijn dat hun management control-raamwerk zo goed is dat het al jaren niet hoeft te worden veranderd.

Het gevaar van het herhaalrecepteffect is dat net zolang hetzelfde wordt gedaan totdat het fout gaat. Het recept wordt net zolang voorgeschreven totdat de patiënt er resistent voor is geworden. De e-learning wordt net zolang uitgezet totdat deze niet meer voldoet, de gedragscode wordt pas gewijzigd als deze sterk is verouderd en het managementcontrol-raamwerk wordt pas vernieuwd als het helemaal anders moet. Echter, op dat moment loopt de organisatie achter de feiten aan en is zij out of control. Het tragische is dat wat eens werkte gaat tegenwerken.

### **2.8 *Het schoneschijneffect***

Het laatste hier te noemen effect is het schoneschijneffect. Het schoneschijneffect betekent dat als een organisatie goed functioneert er de verwachting ontstaat dat de organisatie goed blijft functioneren. Immers, een organisatie is pas echt goed als zij dit niveau kan vasthouden. Want de toekomst levert bewijs voor de huidige beheersing. 'Goed moet goed blijven', aldus de achterliggende gedachte. Dit betekent dat naarmate een organisatie meer in control komt er minder ruimte is voor het tonen van gebreken en incidenten en er meer wordt verwacht dat de organisatie een schone verschijning is en blijft.

Het schoneschijneffect zien we in talrijke situaties. Iemand die hoog staat aangeschreven kan zich geen of minder misstappen permitteren dan iemand die lager staat aangeschreven. Van die eerste verwachten we immers meer dan van de laatste. Star-performers in organisaties gaan om die reden eerder gebukt onder de hoge prestatiedruk en -verwachtingen die anderen en zij zichzelf opleggen. Onderzoek wijst ook uit dat organisaties met een goede reputatie zwaardere straffen krijgen voor wetsovertredingen dan organisaties met een slechte reputatie. Ander onderzoek toont aan dat toezichthouders bij schandalen waarbij meerdere bedrijven zijn betrokken geneigd zijn om de overtredingen van het bedrijf met de beste reputatie uit te vergroten. Immers, van deze bedrijven wordt meer verwacht en is de verwijtbaarheid en daarmee de straf forser ook al hebben alle betrokken bedrijven in dezelfde mate de wet overtreden.

Het grote risico van dit effect is dat om de goede naam en faam van de organisatie in stand te houden, misstappen worden verhuld. Om reputatieschade te voorkomen, wordt de vuile was binnengehouden. Daarmee wordt het beeld dat de organisatie van zichzelf neerzet een schijnvertoning. De tragedie hiervan is dat om de goede reputatie hoog te houden een organisatie slechte dingen doet. Sterker nog, het verhullen van misstappen kan gepaard gaan met andere misstappen zoals betrekken het zwichen opleggen, het optuigen van allerlei schijnconstructies en het tegenwerken van klokkenluiders. Bovendien liggen nieuwe misstappen op de loer als het verhullen van incidenten de nieuwe interne norm wordt en wordt het alsmat moeilijker om open en eerlijk te zijn, omdat naarmate meer misstappen langer worden verhuld de verwijtbaarheid en schade des te groter zijn.

### **3. Visie en maatregelen**

De tragedie van goede beheersing is dat zij vier krachten triggert die de beheersing binnen een organisatie onder druk zetten en daarmee de risico's op fouten, incidenten en overtredingen vergroten. De vraag is nu wat tegen dergelijke krachten kan worden gedaan en hoe de beschreven effecten worden voorkomen of beperkt. Zoals in de introductie van dit hoofdstuk aangegeven, wordt dit in tweeën knippen. Allereerst wat voor visie op beheersing wenselijk is en vervolgens wat enkele maatregelen zijn.

#### **3.1 Een gebalanceerde integriteitsvisie op beheersing**

De hierboven beschreven effecten worden veroorzaakt door een visie op beheersing die ontoereikend is. Zij wordt namelijk gevoed door een idee van integere beheersing die eenzijdig is. Een eenzijdige integriteitsvisie op beheersing speelt de effecten in de hand. Daarom wordt in dit hoofdstuk gepleit voor een ruimer, evenwichtiger gebruik van het concept van integriteit als we het over de beheersing van organisaties hebben. Tabel 2 geeft per effect aan wat deze eenzijdige visie is en waarin de verbreding moet worden gezocht.

**Tabel 2: Gebalanceerde integriteitsvisie op beheersing**

Effect	Van		Naar ook
<b>1. Het goudzoekerseffect</b>	Absoluut: integriteit is perfectie in alles	→	Situationeel: integriteit is redelijke goedheid
<b>2. Het hoogspringlateffect</b>	Positief: integriteit is aangeven waarvoor wel verantwoordelijk	→	Negatief: integriteit is aangeven waarvoor niet verantwoordelijk
<b>3. Het terugtrekkendekateffect</b>	Falsificatie: ander moet afwezigheid integriteit aantonen	→	Validatie: actor moet aanwezigheid integriteit aantonen
<b>4. Het verbodenvruchteffect</b>	Tegenpolen: bij integriteit zijn goed en kwaad tegenovergesteld	→	Symbiotisch: bij integriteit versterken goed en kwaad elkaar
<b>5. Het kaasschaaeffect</b>	Gedrag: integriteit schuilt in het goede doen	→	Intentie: integriteit schuilt in de goede intentie
<b>6. Het bewegendeschijnwepereffect</b>	Bad practices: integriteit is oog hebben voor wat beter kan	→	Best practices: integriteit is oog hebben voor wat goed gaat
<b>7. Het herhaalrecepteffect</b>	Consistentie: integriteit is voortzetten van wat goed gaat	→	Vernieuwing: integriteit is veranderen van wat goed gaat
<b>8. Het schoneschijneffect</b>	Synchroon: integriteit wordt beoordeeld per moment	→	Diachroon: integriteit wordt beoordeeld door de tijd heen

*Het goudzoekerseffect.* Dat er gezocht wordt naar tekortkomingen komt voort uit een beeld dat integriteit staat voor onberispelijkheid, ongeschondenheid en onkreukbaarheid evenals heelheid, schoonheid en volmaaktheid. Met dit idee van integriteit als perfectie kijken naar organisaties doet geen recht aan de weerbaarheid en gebrokenheid waarin organisaties functioneren. We verwachten van mensen toch ook niet dat zij net zo puur blijven als toen ze baby waren? Ook al is het streven naar perfectie niet onwenselijk, het verwachten dat organisaties die in control zijn perfect zijn is onrealistisch en onterecht. Wat wel van dergelijke organisaties mag worden verwacht is dat ze goed zijn, dat hun beheersing werkt,

dat ze gegeven de omstandigheden doen wat in alle redelijkheid mag worden verwacht. Een redelijke goedheid dus.

*Het hoogspringlateffect.* Waar organisaties vaak worden bekritiseerd op dat ze altijd steeds meer willen, is het met de samenleving niet anders. De samenleving verwacht steeds meer van organisaties. Het is echter wel gemakkelijk en zelfs onrechtvaardig om steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheden van organisaties te eisen als de samenleving vervolgens minder verantwoordelijkheden neemt. We zien dat bijvoorbeeld bij de verantwoordelijkheden die banken worden toebedeeld in het tegengaan van witwassen, terwijl overheden en andere maatschappelijke actoren verhoudingsgewijs minder doen aan de bestrijding van witwassen bij de bron en het oppakken van signalen over witwassen die banken afgeven (FD, 27 april 2021). Deze mismatch wordt mede gevoed door het idee dat integriteit louter een positief begrip is: het gaat bij integriteit alleen om wat actoren behoren te doen. Alsof het ongelimiteerd en onbegrensd is. Een meer genuanceerde benadering van beheersing behelst dat ook wordt aangegeven waarvoor actoren niet verantwoordelijk zijn.

*Het terugtrekkendekateffect.* Het terugtrekkende kat effect wordt gevoed door het idee dat mensen en organisaties integer zijn totdat het tegendeel is bewezen. Dit idee is diepgeworteld in hoe er tegen integriteit in de praktijk en wetenschap wordt aangekeken. Als je over iemands integriteit begint wordt het al snel opgevat als motie van wantrouwen. Dit betekent dat de integriteit van een persoon of organisatie alleen object van onderzoek is als er twijfel is. In plaats van dat integriteit moet worden gefalsificeerd zou het daarom beter zijn als integriteit moet worden gevalideerd, moet worden bewezen, moet worden getoond. Juist als er vertrouwd wordt op de integriteit van en binnen een organisatie dient dit niet te goeder trouw te zijn, want dat is naïef, maar op basis van aantoonbaar bewijs. Een terugtrekkende kat blijft niet alleen een oogje in het zeil houden, maar de muizen blijven de kat informeren over de integriteit van hun beheersing.

*Het verbodenvruchteffect.* Het verbodenvruchteffect kan optreden doordat we denken dat goed en kwaad twee uitersten zijn. Hoe meer we neigen naar het goede, des de groter de afstand tot het kwade. Alsof het een continuüm is met aan de ene kant slechtheid en aan de andere kant goedheid. Dit voedt het idee dat hoe beter iets of iemand is, des te minder er te vrezen valt voor het slechte en verkeerde. Wat het verbodenvruchteffect juist laat zien is dat goed en slecht elkaar versterken: hoe meer goedheid des te sterker en dichter bij het kwaad. In plaats van goed en kwaad alleen te zien als twee uitersten is het wenselijk om goed en kwaad ook te zien als symbiotisch. Goed en kwaad bestaan per gratie van elkaar, liggen dicht bij elkaar en versterken elkaar.

*Het kaasschaafeffect.* Het kaasschaafeffect wordt gevoed door de gedachte dat integriteit schuilt in het voorkomen van incidenten. Zolang je geen incidenten hebt, doe je het als organisatie goed en kan je minderen. Dit is echter net zo kortzichtig

als te denken dat een auto veilig is zolang het geen ongelukken veroorzaakt. Integriteit zit niet louter in gedrag maar in de intentie, het stelsel, wat er wordt gedaan om fouten, incidenten en ongelukken te voorkomen. Dit betekent geen vrijbrief voor incidenten, maar wel dat ieder incident niet noodzakelijkerwijs een falende beheersing betekent. Dit betekent dat bezuinigingen op het stelsel, de inspanningen, gelimiteerd zijn en tegelijkertijd dat ieder incident niet gelijk betekent dat de inspanningen moeten worden opgeschroefd.

*Het bewegendeschijnwerpereffect.* Het is logisch dat beheersing zich richt op nieuwe vraagstukken. Daar doen zich met name de risico's voor, daar zijn de normen nog niet uitgekristalliseerd, daar is de aandacht op gericht van stakeholders en daar kan de organisatie haar voortvarendheid tonen. Tegelijkertijd loopt de organisatie daarmee het risico met de mode en de hypes mee te gaan en daarmee vraagstukken die niet meer in de schijnwerpers staan maar nog wel relevant zijn te veronachtzamen. Sterker nog, juist wanneer Jan en alleman zich richt op een bepaald vraagstuk, is het des te belangrijker aandacht te vestigen op de onderwerpen die daarbij het nakijken hebben, ingeleverd worden of achteraan komen. Dit betekent dat integriteit zich niet alleen moet focussen op wat beter kan (de bad practices), maar juist ook gericht moet zijn op wat goed gaat en goed is (de best practices). Integriteit is niet alleen afwezigheid van het slechte, maar ook de aanwezigheid van het goede. Juist door oog te hebben voor wat goed gaat wordt voorkomen dat de afwezigheid van het slechte betekent dat het per definitie goed zit en we met minder kunnen volstaan.

*Het herhaalrecepteffect.* Het herhaalrecepteffect kan worden verklaard door het idee dat integriteit staat voor consistentie en constantheid. Integriteit betekent dan hetzelfde blijven doen en vooral niets veranderen. Dit is echter riskant zoals we hierboven zagen en daarom ook eenzijdig. Integriteit kan met betrekking tot beheersing ook worden gezien als vernieuwing en transitie. Integriteit is juist het aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden. Niet uit zwakte, gemakzucht of volgzzaamheid, maar uit sterkte, durf en de wil om in control te blijven.

*Het schoneschijneffect.* Het schoneschijneffect kan optreden wanneer integriteit wordt gezien als het beoordelen van wat een organisatie op een bepaald moment doet. Iedere maatregel, actie en uiting wordt dan op zichzelf gewogen. Ieder incident wordt dan aangerekend. Echter, dit doet geen recht aan organisaties die grote inspanningen hebben geleverd om hun beheersing te verbeteren. Met veel goede praktijken bouwt een organisatie niet alleen de verwachting op dat het goed blijft functioneren in de toekomst maar ook een buffer op tegen incidenten, zodat incidenten tegen de achtergrond van wat goed gaat kunnen worden geplaatst. Sterker nog, als het goed gaat zijn incidenten juist een teken van goede beheersing. Het laat zien dat incidenten worden gedetecteerd en gecommuniceerd. Het wordt daarmee de uitzondering die de regel bevestigt. Daarom is het van belang beheersing niet alleen synchroon te beschouwen, op een bepaald moment, maar

ook diachroom, over de tijd heen. Dan kunnen goede organisaties onbevreesd hun tegenslagen delen.

### 3.2 *Maatregelen*

Hoe kunnen organisaties de hierboven beschreven verbrede integriteitsvisie op beheersing inbedden in hun organisatie? Vanzelfsprekend is het een visie en manier van kijken en is het niet te verengen tot een set maatregelen. Toch volgen hier enkele maatregelen ter inspiratie en bewijs van de concreetheid van wat in dit hoofdstuk is betoogd.

Ieder van de effecten is ten minste te koppelen aan een type maatregel of interventie. Tabel 3 geeft hiervan de samenvatting.

- Het goudzoekerseffect is te bestrijden door het bepalen van de eigen risicobereidheid voor incidenten. Wanneer een incidentvrije organisatie een utopie is, dan wordt paniekvoetbal bij een incident voorkomen als vooraf de risk appetite hiervoor wordt bepaald.
- Het hoogspringlateffect is te adresseren door als organisatie in de eigen code op te nemen waarvoor de organisatie niet verantwoordelijk is, zodat duidelijk wordt dat de eigen verantwoordelijkheden zijn begrensd en dus wat anderen niet hoeven te verwachten van de organisatie en wat hun eigen verantwoordelijkheden zijn.
- Het terugtrekkendekateffect is te voorkomen door aan degenen die vertrouwen op de goede beheersing van de organisatie te rapporteren over soft controls. Als de soft controls goed zijn dan laat de organisatie zien dat minder toezicht niet leidt tot meer neiging om misbruik van de situatie te maken. Bovendien, door over soft controls te rapporteren nemen überhaupt de mogelijkheden tot misbruik af, omdat wanneer de soft controls verslechteren dit reden is om het toezicht te intensiveren.
- Het verbodenvruchteffect kan worden opgepakt door verscherpt intern toezicht uit te oefenen op de spreekwoordelijke verboden vruchten in een organisatie. Monitoring, controle en inspectie daarop is risicogebaseerd toezicht bij uitstek.
- Het kaasschaafeffect kan worden tegengegaan door de vereiste ‘cost of control’ te berekenen en aan deze vereiste investeringen niet te tornen.
- Het bewegendeschijnwerpereffect kan worden beperkt door oog te houden voor wat er goed gaat bij de vraagstukken die niet meer op de agenda staan en die ogenschijnlijk in control zijn. Dit betekent geen ‘comply or explain’ maar ‘comply and explain.’
- Het herhaalrecepteffect kan worden bestreden door een vast innovatiebudget op te nemen voor interne beheersing. Dan moet een organisatie wel vernieuwen.
- Het schoneschijneffect kan worden aangepakt door een inkeerregeling voor en binnen organisaties, waarbij managers en medewerkers die hun eigen overtredingen melden voor clementie in aanmerking komen.

**Tabel 3: Een maatregel per effect**

<b>Effect</b>	<b>Tegenmaatregel</b>
<b>1. Het goudzoekerseffect</b>	Risicobereidheid incidenten
<b>2. Het hoogspringlateffect</b>	Bepalingen in gedragscode over waar verantwoordelijk stoppen
<b>3. Het terugtrekkendekateffect</b>	Rapportage over soft controls
<b>4. Het verbodenvruchteffect</b>	Verscherpt toezicht op ‘verboden vruchten’
<b>5. Het kaasschaafeffect</b>	Berekening ‘cost of control’
<b>6. Het bewegendeschijnwerpereffect</b>	‘Comply & explain’
<b>7. Het herhaalrecepteffect</b>	Vast innovatiebudget interne beheersing
<b>8. Het schoneschijneffect</b>	Inkeerregeling

#### 4. Ten slotte

De tragedie van interne beheersing is niet om bij de pakken neer te zitten. Het heeft zelfs iets bemoedigends wetende dat als de tegenkrachten sterker worden de organisatie kennelijk met verbetering van de eigen interne beheersing op het goede spoor zit. Tegelijkertijd is het tragisch wanneer deze krachten en effecten de progressie die de organisatie heeft gemaakt tenietdoen. Hopelijk biedt dit hoofdstuk daarom inzicht, perspectief en ideeën om deze tegenkrachten en de bijbehorende effecten te adresseren. Wat daarbij niet is besproken is in hoeverre commissarissen en bestuurders in hun eigen gedrag deze krachten en effecten opwekken. Dat wordt daarom aan uw eigen beoordeling overgelaten, of we bespreken dat een keer onder vier ogen.

