

Integriteitsrisico's d



In *ControllersMagazine* 3 las u over de wetgeving op het gebied van integriteit en de verschillende soorten fraude. In deel 2 van het artikel wordt ingegaan op de interne en externe risico's die uw bedrijf loopt en welke maatregelen u kunt treffen om deze te beheersen.

Auteur **Frank Erkens** is managing director van Holland Integrity Group BV.

Zoals in deel 1 van het artikel is aangegeven, gaat het bij integriteitsrisico's met name om mogelijke gebeurtenissen die kunnen leiden tot 'de aantasting van de reputatie' en 'de bestaande of toekomstige bedreiging van vermogen of resultaat van een onderneming'. Op grond van vele onderzoeken die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden door overheidsinstanties en vooraanstaande instellingen naar fraudes, terreuraanslagen en andere onregelmatigheden, zijn verschillende risico-indicatoren op het terrein van integriteit te benoemen. Deze risico-indicatoren betreffen aanwijzingen (indicaties) dat bepaalde omstandigheden ten gevolge van integriteitsissues een grotere kans op reputatie- en/of financiële schade kunnen opleveren. Een negatieve houding van het bestuur ten aanzien van integriteit en risicomanagement, een slechte kwaliteit van het *corporate governance framework*, niet-integere achtergronden van zakenrelaties en een extreme commerciële drive om nieuwe markten en/of cliënten te veroveren, kunnen allemaal indicaties vormen op het terrein van integriteit die voor een controller van belang zijn bij het onderkennen van bedreigingen voor de reputatie en/of de financiële positie van een onderneming. De

risico-indicatoren zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

Interne risico-indicatoren

Persoonlijke risico-indicatoren betreffen de risico's die samenhangen met de bedrijfscultuur en de persoonlijke houding van bestuursleden en commissarissen ten aanzien van integriteit, *compliance*, risicomanagement en het afleggen van verantwoording. Diverse bestuurders van multinationals zijn de afgelopen jaren strafrechtelijk vervolgd en veroordeeld voor het zich onrechtmatig toe-eigenen van ondernemingsgelden en/of het geven van een onjuiste voorstelling van zaken. Menig bestuurder is daarbij beschuldigd van zogeheten zonnekoninggedrag, omdat zij zich lieten omringen door medewerkers die niet in staat waren oneigenlijke gedragingen aan de kaak te stellen en te voorkomen.

Corporate governance risico-indicatoren hebben betrekking op de kwaliteit van de opzet en werking van het corporate governance framework en de administratieve organisatie van een onderneming. Uit het tweede rapport van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code over de naleving van de

e baas (2)



Nederlandse corporate governance-code blijkt dat de naleving van de code hoog is, maar dat een aanzienlijk deel van de vennootschappen nog niet in staat is een verklaring af te geven dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt, dan wel een goede beschrijving te geven van de operationele, strategische en juridische risico's. Deze twee laatstgenoemde onderdelen zijn tevens belangrijk voor het vroegtijdig kunnen onderkennen en zo mogelijk voorkomen van integriteitsrisico's.

Externe risico-indicatoren

Juridische risico-indicatoren hebben onder meer betrekking op de voorwaarden die de onderneming stelt aan haar zakelijke omgeving op het terrein van integriteit en transparantie. Denk aan het verkrijgen van inzicht in de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten, de concernstructuur en de achtergronden van contractpartijen, haar bestuurders en aandeelhouders. In de praktijk blijkt dat veel risico's voorkomen hadden kunnen worden indien de noodzakelijke transparantie van de contractpartijen was nagegaan. Vaak vormt het ontbreken van duidelijke interne voorschriften en procedures voor belangrijke, incidentele gebeurtenissen de reden dat met name controllers en auditors onvoldoende inzicht kunnen krijgen in de achtergronden, status en redenen van betrokkenheid van contractpartijen. Dit lijkt ook een belangrijk aspect te zijn bij de recentelijk onderkende vastgoedfraudes bij Philips en Bouwfonds.

Commerciële risico-indicatoren hebben betrekking

op de risico's die samenhangen met markten, leveranciers en afnemers. Hierbij kan gedacht worden aan (het ontbreken van) ethische en/of juridische grenzen en daarmee samenhangende richtlijnen voor het betreden van nieuwe markten of het verwerven van contracten. In dit kader kan verwezen worden naar de risico's die verbonden zijn aan het leveren van al dan niet strategische goederen en/of diensten

Voorkom risico's door de noodzakelijke transparantie van de contractpartijen na te gaan

aan afnemers in landen waartegen handelssancties bestaan. Ook zijn de risico's met betrekking tot corruptie in dit kader van belang. Een belangrijke oorzaak van het Ahold-debacle is volgens het vonnis van de rechtbank terug te voeren op de wens van de Raad van Bestuur van het concern om jaarlijks een grote omzetgroei te kunnen presenteren.

Maatregelen

Vanuit zijn directe betrokkenheid bij het opzetten en gebruik van de risicobeheersings- en controlesystemen is het dan ook noodzakelijk dat de controller mede betrokken wordt bij het benoemen van alle hiervoor genoemde interne en externe risico-indicatoren op het terrein van integriteit en vervolgens bij het zorg dragen dat effectieve maatregelen binnen de onderneming worden getroffen om dergelijke risico's te verminderen. >>

Uit een analyse van de eerdergenoemde fraudes blijkt dat de onregelmatigheden zich met name hebben voorgedaan bij incidentele gebeurtenissen, zoals het opstellen van *side letters*, het oprichten van zogeheten 'special purpose vehicles' voor het 'off-balance' onderbrengen van financieringsconstructies, het betalen van steekpenningen en de onderhandse verkoop van onroerendgoedprojecten. Het lijkt hierbij niet te gaan om structurele reguliere activiteiten.

De bestaande aandacht van de controller voor het corporate governance framework en de administratieve organisatie zal met name gericht zijn op de 'core business' van de onderneming. Uit verschillende casussen blijkt dat de betrokkenheid van controllers bij belangrijke incidentele gebeurtenissen veelal beperkt is. Als het al gebeurt, dan is het vaak achteraf. De maatregelen die genomen moeten worden om alle interne en externe risico's op het terrein van integriteit te omvatten, zullen daarom in de toekomst ook betrekking moeten hebben op belangrijke incidentele gebeurtenissen. Om interne en externe risico's op het terrein van integriteit te kunnen onderkennen en te beheersen, kunnen de navolgende maatregelen getroffen worden:

De controller dient interne en externe integriteitsrisico's te herkennen en te vertalen naar de bestaande risicobeheersings- en controlesystemen

1. Beschrijf risico-indicatoren

Het beschrijven van de mogelijke interne en externe risico-indicatoren die voor de reguliere activiteiten én incidentele gebeurtenissen van de onderneming kunnen gelden, is de belangrijkste basismaatregel. Het ontbreken van enig inzicht in integriteitsrisico's zal er niet toe leiden dat oneigenlijke gedragingen voorkomen worden. In de praktijk blijkt dat het beschrijven van potentiële risico's op het terrein van financieel-economische criminaliteit ondernemingen veel moeite kost en niet goed van de grond komt.

2. Uitbreiden systemen

Het uitbreiden van de bestaande risicobeheersings- en controlesystemen naar belangrijke incidentele gebeurtenissen is een tweede maatregel. Hierbij gaat het om het vooraf betrekken van controllers en compliance officers als onderdeel van het verkrijgen van de noodzakelijke transparantie en 'checks and balances'.

3. Normatief integriteitskader

Het opstellen van een normatief integriteitskader voor het handelen van bestuurders en medewerkers

bij risicovollere activiteiten en gebeurtenissen zie ik als volgende stap. Door het vooraf verschaffen van richtlijnen hoe in dit soort situaties gehandeld moet worden, verkleint men de mogelijkheid dat persoonlijke en/of ongewenste beweegredenen een rol kunnen spelen bij de besluitvorming.

4. Integriteitsonderzoeken

Het instellen van integriteitsonderzoeken naar de achtergronden van belangrijke, risicovolle zakenrelaties en van functionarissen die op integriteitgevoelige functies worden benoemd, is een vierde actie die genomen moet worden. In de praktijk blijkt dat veel problemen voorkomen (hadden) kunnen worden door meer transparantie te vragen van toekomstige zakenrelaties en functionarissen, teneinde te voorkomen dat men achteraf geconfronteerd wordt met ongewenste belangenverstrengelingen of andere onacceptabele situaties, zoals omkoping of de overtredding van sanctiebepalingen.

Tot slot

De afgelopen jaren is er (inter)nationaal veel nieuwe wet- en regelgeving tot stand gekomen die erop is gericht integer en transparant handelen te stimuleren en ongewenste excessen te voorkomen. Voor de controller als 'bewaker van de economische levensvatbaarheid van de organisatie' is het van belang om kennis te hebben van de geldende wet- en regelgeving op het terrein van onder meer integriteit en financieel-economische criminaliteit. Van de controller mag vervolgens worden verwacht dat hij in staat is om interne en externe integriteitsrisico's te herkennen en te vertalen naar de bestaande risicobeheersings- en controlesystemen van de onderneming. Zonder dit inzicht zal de controller moeite hebben om zijn rol op dit terrein adequaat te vervullen en de bovengenoemde vraag positief te beantwoorden. Mét dit inzicht en een goede en transparante afstemming met belangrijke functionarissen binnen de onderneming als onder andere de compliance officer en interne accountant, kan hij echter een belangrijke rol vervullen in de noodzakelijke bescherming van de reputatie en de economische levensvatbaarheid van zijn onderneming. <<

www.controllersmagazine.nl

Zie www.controllersmagazine.nl/verder_lezen voor andere artikelen over integriteit en controlling