

Arie Molenkamp



Arie Molenkamp RO is organisatieadviseur, auteur en trainer. Initiator van internal auditing in Nederland

Zet de controller de volgende stap?

De controllerfunctie heeft zich de afgelopen twee decennia sterk ontwikkeld. De voorliggende kansen om de financieel-economische functie uit te bouwen van administrateur tot 'nieuwe controller' zijn met beide handen aangegrepen. Instelling van het RC-register, verbreding van het curriculum van de masteropleidingen, de nieuwe gedragscode en een toename van wetenschappelijke publicaties zijn daarvan voorbeelden. Door te vertrouwen op eigen kracht en minder te steunen op accountancy heeft de controller een herkenbare identiteit en unieke positie weten te verwerven. Het vestigen en professionaliseren van de beroepsorganisatie VRC bevestigt ook maatschappelijk de toegevoegde waarde van de controller.

Vanouds vervult de controller vooral een inhoudelijke rol. Wat die inhoud betreft lijkt de controller aan nieuwe verwachtingen te hebben voldaan. De oorspronkelijk financieel georiënteerde planning- & controlsystemen zijn ook toegerust op kwantitatieve besturing- en verantwoordingsinformatie. De controller fungeert als analist en leverancier van beleidsinformatie, investeringsprognoses, begrotingen en bestuursverslag. Daarmee bepaalt hij mede de strategische koers van de organisatie.

Maar er is meer. Organisaties veranderen snel onder het juk van toezichthouders en slechte economische omstandigheden. Het concept van decentraal verantwoordelijk management is inmiddels geïntroduceerd en nieuwe functies voor compliance, internal control en riskmanagement zijn gecreëerd. Het heeft er alle schijn van dat veel van deze veranderingen zich buiten de invloedssfeer van de controller hebben voltrokken. Met andere woorden: heeft de controller wel voldoende aandacht voor zijn regierol?

Management control revisited

Toenemend toezicht leidt momenteel tot vernieuwde aandacht voor de kwaliteit van inrichting van management control. Zowel op het niveau van concernleiding, decentraal management als binnen de feitelijke procesvoering worden de infrastructurele voorzieningen tegen het licht gehouden. De bewaking van de doelstellingenrealisatie vraagt om een methode voor 'continuous monitoring'. De rol en bevoegdheden van concern comités dienen meer transparant te zijn. Het opleveren van in control statements en het invoeren van een participatieve leiderschapsstijl bij het resultaatverantwoordelijke management blijken vaak professionele ondersteuning te ontberen. Het in de procesvoering integreren van controleactiviteiten op het gebied van sustainability, integriteit, financiële controle, compliance en risico's vraagt veel deskundigheid.

Nu ook de Belastingdienst het concept van horizontaal toezicht tot speerpunt van beleid heeft gemaakt is er reden temeer voor het management om maatregelen op het gebied van governance, organisatiestructurering en de beheersing van de bedrijfsvoering versneld door te voeren.

Het organisatiemodel dat momenteel veel populariteit geniet is dat van de three lines of defence: het management is integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en stafdiensten in de tweede lijn beperken zich tot de inrichting en ondersteuning van de organisatie. Internal audit vormt de derde lijn. Het bijzondere van dit model is dat het lijnmanagement niet alleen verantwoordelijk wordt gesteld voor de behaalde resultaten maar ook voor de volledigheid en betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie en de maatregelen die op het gebied van zekerheidsstelling zijn getroffen.

Noblesse oblige

De vraag is dus of de controller zijn regisserende rol binnen management control wel goed heeft gedefinieerd. Zo ja: verbreedt de controller dan zijn scope? Trekt hij de regie over de tweede-lijninstaven naar zich toe? Kan hij de verantwoordelijkheid voor de inhoud echt loslaten ten faveure van de lijn? Ziet het management in hem inderdaad de regisseur van management control? Kan hij de toets doorstaan als architect van het horizontale toezicht? Gezien de achtergrond van de controller moet hij in staat worden geacht nieuwe besturingsconcepten door te voeren, nieuwe functies binnen de stafcapaciteit bijeen te brengen en een zodanige samenwerking en dienstbaarheidcultuur te creëren dat het management ook qua kwaliteit van management control blijvend kan rekenen op haar controller als de ultieme regisseur.

Geen rust voor de controller en zijn beroepsorganisatie. Het is tijd om die nieuwe stap te zetten.

