Arie Molenkamp

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

Neemt de controller het voortouw?

Afgelopen najaar presenteerde de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) haar rapport *Toezien op publieke belangen*. Het rapport onderstreept de toenemende aandacht van toezichthouders voor het functioneren van individuen, instellingen en bedrijven. Zoals bij DNB en de AFM hebben ook rijksinspecties te maken met tegenstrijdige verwachtingen. Naast de maatschappelijke roep tot strenger handhaven ook het werkgevers' pleidooi voor beperking van regelgeving.

Tot voor kort werd toezicht vooral gepersonifieerd door de dienstdoende inspecteur. Zijn houding en expertise alsmede de wijze waarop hij werd tegemoet getreden vormden de basis voor de (vertrouwens)relatie tussen inspecteur en gecontroleerde. Om in Nederland de moraliteit in handelspraktijken te verbeteren, moet echter een meer structurele en meer objectieve aanpak worden gevolgd. Van inspectie naar systeemtoezicht is het adagium.

Systeemtoezicht

Na de eeuwwisseling laat toezicht een ander gezicht zien; het instituut treedt in het spoor van de individuele inspecteur. Wet- en regelgeving krijgt een gecodificeerd karakter, de toegang tot en de interpretatie van standaarden wordt vereenvoudigd.

In het kielzog van diverse onderzoeksrapporten en een kabinetsstandpunt experimenteren toezichthouders met zichtbare handhaving en stimuleren zij de ondernemingen om zich te verantwoorden over de kwaliteit van de interne beheersing en de borging van wet- en regelgeving. Bovendien doen zij pogingen, zoals de Belastingdienst, om bij die bedrijven die horizontaal toezicht willen implementeren systeemtoezicht te introduceren. So far so good.

Teleurstellende ervaringen

Toezichthouders worden gelogenstraft in hun verwachting dat hun oproep tot het invoeren van maatregelen als zelfevaluatie, interne toetsing en in-controlstatements gehoor vindt. Onderzoek toont namelijk aan dat deze noodzakelijke voorzieningen in de praktijk niet of nauwelijks worden getroffen. Reden voor veel toezichthouders om weer terug te vallen op het probate middel van het te bestemder plekke uitvoeren van inspecties!

Wat is er aan de hand? Wil een organisatie zich niet openstellen voor toezichthouders? Ervaart het management niet de noodzaak om de interne beheersing te verbeteren? Heeft de organisatie zich de contingency-gedachte nog niet eigen gemaakt? Dan wel: Is de rol van strategisch adviseur op het gebied van management control nog niet bij de controller belegd?

Controllers zien perspectief...

Tijdens het 2013 Midzomer Event van de Vereniging van Registercontrollers (VRC) werd de uitkomst gepresenteerd van een enquête naar de toekomstige rol van de controller. De 'business controller' was favoriet, de rollen 'new business' en 'strategic partner' gooiden hoge ogen, de 'responsive controller' was minder in trek. De aanwezige registercontrollers toonden zich enthousiast over de uitkomsten: 'fit for the future'!

Onze opvatting dat het internal control framework een taak is van de controller wordt door het onderzoek bevestigd, terwijl de genomineerde rollen garant staan voor de opzet van een zodanig management-control-framework dat tot systeemtoezicht kan worden overgaan. Maar waarom gebeurt het dan niet?

.... maar laten het nog bij het oude?

De onderzoekers die de enquête hebben uitgevoerd doen veelzeggende uitspraken als 'de controllers ontwikkelen zich onvoldoende in de richting die ze voor zichzelf voor ogen hebben', 'deze rollen zijn mogelijk voor weinigen weggelegd' en 'is het erg dat de controllers zich vooral richten op een robuuste basis?'.

Moeten we, in lijn met deze uitspraken, constateren dat de controller zich beperkt tot financial control en het ontwikkelen van horizontale toezicht aan zich voorbij laat gaan?

Of zullen 'weinigen' onder de controllers het voortouw nemen en zich de rol van 'responsive strategic controller' echt aanmeten?