



Control selfassessment als cruciaal organisatieconcept

Control selfassessment (CSA) is als nieuw organisatieconcept in opkomst. De implementatie verloopt niet altijd even succesvol. Mogelijke oorzaken? Heeft de top er wel voldoende aandacht voor? Is er een doortimmerd masterplan? Is de coaching van de medewerkers adequaat geregeld?

Control selfassessment (CSA) is een managementtool die uitstekend past in het huidige tijdbeeld. Het biedt transparantie en faciliteert medeverantwoordelijkheid. Ook zich opdringende thema's als riskmanagement en compliance kunnen binnen CSA goed worden geborgd. CSA is een vorm van participatief management die als geroepen komt nu topmanagement de hete adem van toezichthouders in haar nek voelt. Wat is er voor de gemoedsrust van de CEO mooier dan dat decentraal management expliciet haar verantwoordelijkheid neemt door zelfonderzoek toe te passen en vast te stellen hoever de afdeling is gevorderd in het bereiken van de overeengekomen prestaties.

Operationalisering van CSA vindt plaats in (geleide) groepssessies. Dat betekent dat op decentraal niveau de nodige diepgang wordt nagestreefd in de diagnosestelling bij ontvangen klachten, bij kwaliteitsinbreuken en bij andere verstoringen die een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering in de weg staan. Vervolgens worden door de CSA-deelnemers verbeterpunten en oplossingen bedacht. Spontane en ter zake kundige uitspraken van workshopleden staan borg voor een betrouwbaar beeld van de afdelingssituatie.

De decentrale controller zal veelal als scribe van het zelfevaluatieverslag fungeren; het beoogde 'in control statement (ICS)' is daarmee een feit.

Wat rest is de consolidatie- en analyse-slag die concerncontrol moet uitvoeren,

een proces dat vervolgens leidt tot de oplevering van ingrediënten voor het bestuursverslag...

Zoals zo vaak is de theorie aantrekkelijk, edoch de praktijk weerbarstig. Zelfs het bij CSA lonkende perspectief van een gedroomd communicatie- en informatieproces is geen garantie dat alle betrokkenen de uitdaging zonder meer aangaan. De invoering van control selfassessment staat of valt bij een duidelijk en uniforme aanpak.

In het masterplan dient ruimschoots aandacht te worden besteed aan de voorbereiding op dit organisatieveranderings-traject; een term die niet toevalligerwijs aan het CSA is gekoppeld. Adoptie van CSA impliceert immers dat op de participatieve en interveniërende instelling van alle medewerkers een beroep moet worden gedaan. Het op decentraal niveau meer ruimte geven voor de invulling van de eigen verantwoordelijkheid betekent ook dat de medewerkers zich aan (strengere) randvoorwaarden (tight controls) moeten conformeren. Eerst dan kan er ruimte zijn voor het initiatiefrijke, zelfevaluerende en zelfcorrigerende gedrag dat voor het succes van CSA noodzakelijk is.

Uiterst cruciaal bij CSA is de scope van de onderwerpen die in de workshops worden behandeld. Het ligt voor de hand daarbij te denken aan 'aloude thema's' als proces- of productkwaliteit en voortgang in de doelstellingenrealisatie. Nu zijn vooral ook thema's als risicoanalyse, organisatieverandering

en compliance populair. De keuze van het onderwerpschema is niet vrijblijvend; per onderwerp moet men over veel informatie en onderliggende gegevens beschikken.

Naast deze gedragsgerelateerde onderwerpen en de scope dienen de nodige inhoudelijke en procesmatige spelregels in acht te worden genomen. Bijvoorbeeld afspraken over

- het leiden van de workshop,
- de rol van de 'advocate',
- de stem- en besluitvormingsprocedures,
- de rapportageregels en -formats,
- de invulling van de questionnaires en
- de toepassing van kwaliteitscontroles.

Hoewel in tegenspraak met de achterliggende gedachte bij control selfassessment, namelijk dat het decentrale management zélf verantwoordelijk is voor kritisch zelfonderzoek, blijkt in de praktijk dat strikte richtlijnen van de top, naast haar betrokkenheid, wel degelijk vereist zijn. Een consequente toepassing van CSA maakt het immers noodzakelijk dat de besturingsfilosofie, beheersingskader, kernwaarden, cultuur en normen als kritieke succesfactoren en key performance-indicatoren sterk zijn ontwikkeld en bij de uitvoering dienen te worden gerespecteerd. Aan een masterplan waarin de verschillende doelstellingen en randvoorwaarden een plek krijgen kan niet worden ontkomen.

Het succes van CSA is dus in hoge mate afhankelijk van de betrokkenheid en inzet van de top; het hoogste management zal moet zorgen voor een masterplan; een baselinedocument dat de randvoorwaarden aangeeft waarbinnen de eigen (verworven) verantwoordelijkheid van de organisatie medewerker haar plek kan krijgen.

-C