



Organisatiebrede interne beheersing

WAARDEVOLLE CORVEE OP HOOG NIVEAU

De 'huisregels' van de organisatie blijken in de praktijk een verwaarloosd onderwerp. Doorgaans is er geen goed overzicht aanwezig van alle geldende reglementen, voorschriften, richtlijnen, procedures, protocollen, instructies enzovoort. Duidelijkheid over deze onderlinge afspraken is echter essentieel voor effectieve en efficiënte samenwerking. Dit artikel gaat over het vinden van een passende balans tussen zelforganisatie en sturing, tussen vrijlaten en voorschrijven, tussen vertrouwen en controleren bij alle aspecten van beleidsrealisatie en bedrijfsvoering.

DOOR MARINUS DE POETER

Ondernemers en bestuurders starten activiteiten die zij kansrijk achten om daar voordelen uit te behalen. Door bedrijfsactiviteiten te beginnen of over te nemen, hebben zij te maken met risico's. Goed georganiseerde interne beheersing is nodig om de verwachtingen van belangrijke stakeholders te kunnen managen. Bij veel bedrijven zijn de 'huisregels' echter niet goed op orde. De verantwoordelijken blijken er in de praktijk maar beperkt aan toe te komen om gezamenlijk te zorgen voor evenwichtige 'huisregels'. Tijd om daar verandering in te brengen, want die regels beogen het gedrag en de afwegingen van hun managers en overige medewerkers te stu-

ren. En als die onderling beter samenwerken door heldere afspraken, dan worden de klanten beter bediend.

Rol staffuncties

Staffuncties zijn bedoeld om het lijnmanagement zo goed mogelijk te helpen bij het inrichten en uitvoeren van de bedrijfsprocessen. De primaire processen vormen de ruggengraat van het bedrijfsmodel. Daar moet de waarde worden

De primaire processen vormen de ruggengraat van het bedrijfsmodel

gecreëerd en beschermd voor belangrijke stakeholders van de organisatie. Staffuncties moeten zich daarom vooral dienstbaar opstellen tegenover degenen binnen de organisatie die de druk van de markt het meeste voelen. Bij veel organisaties lijkt echter de situatie gegroeid dat de staffuncties naar hartenlust vanuit het eigen deskundigheidsgebied (lees: hun 'silo') allerlei voorschriften kunnen uitvaardigen. Ongetwijfeld goed bedoeld, maar in de praktijk gaat het dan al gauw mis. Zeker als zij onvoldoende de moeite nemen om te denken vanuit het perspectief van hun collega's in de frontlinie.

Bij dit artikel hoort de PE-cursus *Organisatiebrede interne beheersing*. Na het volgen van deze cursus bent u in staat om:

- ~ de randvoorwaarden voor en voordelen van effectieve organisatiebrede interne beheersing aan te geven;
- ~ de balans tussen zelforganisatie en sturing te benoemen in de context van de relatie hoofdkantoor-werkmaatschappijen;
- ~ aan de hand van een concreet stappenplan de situatie binnen uw eigen organisatie te analyseren en verbeteringen te prioriteren;
- ~ te duiden waarom ondernemers, bestuurders en managers er in de praktijk maar beperkt aan toekomen om interne beheersing goed te regelen;
- ~ de betekenis van een goede organisatiecultuur die vereist is om passende interne beheersing te kunnen realiseren uit te leggen.

Stakeholders als uitgangspunt

De verwachtingen van de belangrijkste stakeholders beter managen, dat is waar het om draait bij interne beheersing. Al die stakeholders hebben eisen, wensen en verwachtingen ten aanzien van de organisatieleiding. Op haar beurt heeft die bewust of onbewust keuzen gemaakt over welke waarde zij voor welke stakeholders wil creëren en beschermen. Dat kan zijn geformaliseerd in ondernemingsplannen, maar ook als een rode draad blijken uit het handelen of nalaten van een ondernemer of bestuurder. Als de bedrijfsvoering 'in control' is, kan tijdiger worden bijgestuurd om die plannen te realiseren.

Verwachtingsmanagement

Bestuurders, directies en managementteams worden nu geconfronteerd met het feit dat de verwachtingen van veel stakeholders in de afgelopen jaren zijn veranderd. Gevoed door

Interne beheersing gaat uiteindelijk over macht

spraakmakende incidenten en de economische crisis zijn afnemers kieskeuriger geworden, financiers selectiever en regelgevers strenger. Directies en managementteams voelen daarvoor een grotere druk om hun zaken goed te regelen. In de dagelijkse praktijk gaan er echter allerlei zaken mis. Op zich is dat niet verwonderlijk, want fouten maken is menselijk. Maar om rustig te kunnen slapen, moet het topmanagement erop kunnen vertrouwen dat de bedrijfsvoering goed is geregeld en dat onaangename verrassingen zo veel mogelijk worden voorkomen.

Sturing op afstand

Bij interne beheersing gaat het over de kunst van het treffen van afdoende maatregelen om de (al dan niet expliciet gemaakte) organisatiedoelstellingen zo goed mogelijk te realiseren. Het vraagstuk speelt vooral bij sturing op afstand, bijvoorbeeld in de relatie van een hoofdkantoor met de lokale vestigingen. Het is een gevoelig onderwerp, want interne beheersing gaat uiteindelijk over macht. Het draait telkens om de vraag wie mag beslissen of bepaalde activiteiten al dan niet gedaan mogen worden en hoe die dan uitgevoerd dienen te worden, dus: welke kwaliteitseisen, randvoorwaarden en andere afspraken in acht genomen moeten worden. Beheersmaatregelen moeten borgen dat de juiste dingen worden ge-

daan en dat de activiteiten worden uitgevoerd als beoogd. Wat niet (expliciet) geregeld is, wordt per definitie overgelaten aan het beoordelingsvermogen van de betrokkenen.

Rol 'huisregels'

De 'huisregels' zijn interne afspraken over wat er al dan niet wordt gedaan en over hoe die dingen dan gedaan moeten worden. Bij de meeste organisaties is er in de loop der jaren een ruime diversiteit aan dergelijke regels ontstaan. Allemaal bedoeld om de besluitvorming en de bedrijfsvoering in goede banen te leiden. Ingevuld door verschillende stafafdelingen, opgesteld in allerlei vormen, aangewakkerd door incidenten en aangepast aan de eisen van toezichhouders. Echter, doorgaans minder goed onderling afgestemd. Zeker bij grotere organisaties klagen drukbezette lijnmanagers over 'regelobesitas', terwijl het juist belangrijk is dat zij zich kunnen focussen op hun kerntaken.

Belang van juiste kaders

Interne beheersing is bedoeld om ervoor te zorgen dat bedrijfsprocessen en projecten voldoen aan de daaraan te stellen eisen. Het is eerst zaak om te bepalen wat die doelstellingen,

Zeker bij grotere organisaties klagen drukbezette lijnmanagers over 'regelobesitas'

kwaliteitseisen en andere randvoorwaarden zijn. Daarbij moeten vervolgens allerlei afwegingen worden gemaakt ten aanzien van rendement, marge, marktaandeel, kwaliteit, efficiëntie, duurzaamheid, klantgerichtheid enzovoort. De tijd van managers wordt doorgaans opgeslokt door dagelijkse operationele zaken. Het is daarom begrijpelijk dat ze nauwelijks toekomen aan het gezamenlijk goed onderhouden van hun onderlinge afspraken. Door de wirwar van interne regels blijft het dan moeilijk om knelpunten in de bedrijfsvoering op te lossen.

Belang goede huisregels

Samen vormen de 'huisregels' het raamwerk van de interne beheersing (*internal control framework*). Ze zijn bedoeld om het gedrag en de beslissingen van de managers en overige medewerkers zó te sturen, dat hun klanten goed worden bediend en ook andere stakeholders tevreden zijn. Een organi-

satie kan er bijvoorbeeld voor kiezen om op centraal niveau richtlijnen uit te vaardigen en de uitwerking daarvan in procedures over te laten aan het management van een divisie, deelneming, vestiging of land. Het topmanagement kan er ook voor kiezen om de procedures overal zo veel mogelijk gelijk te houden, als het vanuit het oogpunt van standaardisatie wenselijk acht. Op basis van de aanpak in de PE-cursus *Organisatiebrede interne beheersing* kan de interne regel-druk, die lijnmanagers vaak als hoog ervaren, gericht worden geoptimaliseerd.

Relatie hoofdkantoor-vestigingen

Het vraagstuk van interne beheersing komt duidelijk tot uitdrukking in de situatie van bijvoorbeeld een onderneming met meerdere (buitenlandse) werkmaatschappijen. Er is een

Goede interne beheersing zorgt er ook voor dat een organisatie 'prognosekracht' ontwikkelt

voortdurend spanningsveld tussen centraal regelen en lokale autonomie, inperken en vrijlaten, formeel vastleggen en informeel duidelijk maken, controleren en bureaucratie voorkomen. Omdat de ondernemingsleiding zelf niet overal bij kan zijn om dagelijks managementtoezicht uit te oefenen en zelf alle beslissingen te nemen, ontstaat de behoefte aan het afspreken van richtlijnen, procedures en andere kaders en werkwijzen. Deze 'huisregels' vormen de ruggengraat van de interne beheersing van een organisatie. Het gaat daarbij niet alleen over maatregelen om ervoor te zorgen dat de managementinformatie of externe verslaggeving correct is. Het gaat over de kwaliteit van de gehele bedrijfsvoering. Bepalende overweging daarbij is wat er centraal wordt bepaald, en welke vrijheid de lokale directeuren, managers en vestigingsleiders krijgen. De mate van centrale sturing verschilt per organisatie en hangt nauw samen met de bedrijfscultuur, die weer de resultante is van de managementstijl van de organisatieleiding. Omdat het over een breed scala van aspecten van de bedrijfsvoering gaat, zijn hier verschillende stafafdelingen op het hoofdkantoor of vanuit de holding bij betrokken. Het is zaak om de regels waarmee zij komen, goed op elkaar af te stemmen, duidelijk te communiceren en ook door te vertalen naar de werkvloer. Ook moet zekerheid worden verkregen dat die maatregelen echt werken.

Realiseren interne beheersing

Zonder duidelijke interne regels blijft het lastig om knel-

punten op te lossen. Heldere afspraken daarentegen, maken het effectief samenwerken een stuk overzichtelijker en prettiger. Goede interne beheersing zorgt er ook voor dat een organisatie 'prognosekracht' ontwikkelt. Dat is het vermogen om betrouwbare voorspellingen te doen en beloften na te komen. Om dat te bereiken moeten mensen wel openlijk kunnen spreken over wat er (bijna) misgaat. We zien in de praktijk dat de alertheid van organisaties toeneemt als mensen zich veiliger voelen om onplezierig nieuws te melden. Voor het integraal regelen van de organisatiebrede beheersing kunnen we – naar analogie van de bekende managementcyclus – gebruik maken van de volgende stappen:

- ~ *analyseren*: de gewenste verbeteringen in de interne regelgeving bepalen (*plan*);
- ~ *aanpassen*: de regels actualiseren, doorvertalen naar de processen en uitvoeren (*do*);
- ~ *beoordelen*: nagaan of de afgesproken regels ook goed worden nageleefd (*check*);
- ~ *regisseren*: ervoor zorgen dat er duidelijke regie is op het voortdurende verbeterproces (*act*).

Voortdurende verbetercyclus

De organisatieleiding kan met behulp van de voortdurende verbetercyclus – als onderdeel van de reguliere managementagenda – de weerbaarheid en wendbaarheid binnen de organisatie verhogen. Dat kan door de kwetsbare plekken in de interne beheersing gericht aan te pakken. Daarbij moet inzichtelijk worden gemaakt door welke 'brillen' er naar de kwaliteit van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten wordt gekeken. Het gaat dan bijvoorbeeld om rendement, continuïteit, veiligheid, efficiëntie, flexibiliteit, klantgerichtheid en duurzaamheid. Vervolgens kan worden nagegaan welke doelstellingen, kwaliteitseisen en overige randvoorwaarden er gelden voor het uitvoeren van die activiteiten en wie wat mogen bepalen. Zo kan er een gefundeerde balans worden gevonden tussen vertrouwen en controle.

Drs. Marinus de Pooter RA CMA CFM CIA CCS CRMA is eigenaar van MdP | Management, Consulting & Training en associate partner van de RedZebra Group en Blommaert Enterprise. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel. Marinus heeft ruime internationale management en consulting ervaring in governance, risk management & compliance, internal control, internal audit en finance. Hij verzorgt regelmatig trainingen, seminars en gastcolleges over deze onderwerpen. In vorige functies was hij onder meer Executive Director ERM (Ernst & Young Advisory), European Director Internal Audit (Office Depot), CFO (eNiklas) en Director of Finance (Ernst & Young Global Client Consulting).