

Waaanzinnige ondernemingen en de onvervangbare interne controle

A.Th.A. Koet

Thriving on chaos

Het is al weer enige tijd geleden dat Hans Blokdijk in een column in het MAB met als titel 'Gedijen op Chaos' (mei 1989) opmerkte, dat de leer van de administratieve organisatie geen antwoord had op de vraag hoe men een veranderende onderneming onder (interne) controle (control) houdt.

Hij werd tot deze in die tijd opmerkelijke uitspraak gebracht na het lezen van het boek 'Thriving on Chaos' van Tom Peters, mede-auteur van het in 1982 uitgebrachte boek 'In search for excellence'.

Tom Peters stelt in 'Thriving on chaos' dat de buitenwereld/de omgeving van een onderneming een chaos is en dat een onderneming om te kunnen overleven zich constant dient aan te passen aan die chaotische omgeving.

Dat veranderen bleek nu het zwakke punt te zijn van menige onderneming, die in de jaren zeventig nog uitmuntte in organisatie.

De perfecte organisatie bleek een bureaucratie, hetgeen leidde tot verstarring: dit gold, volgens Hans Blokdijk, a fortiori voor de perfecte administratieve organisatie. En zo stelde hij, natuurlijk volkomen terecht, dat, als een onderneming voortdurend moet veranderen, dan moet de administratieve organisatie dat ook.

Starreveld had, zo beweerde hij in zijn column, de leer van de administratieve organisatie op een magistrale wijze neergezet: een kathedraal, die

nog altijd de afgunst van elke beoefenaar van een jonge wetenschap kon opwekken (in 1989!).

Hij verweet de beoefenaren van die jonge 'wetenschap' echter dat zij aan het bouwwerk slechts enig onderhoud hadden gepleegd, maar dat er in wezen niets was veranderd: de leer gaf slechts aanbevelingen voor stabiele situaties.

Hij achtte het wat stil in de kathedraal.

Storm in de leer van de accountantscontrole

In dezelfde column gaf hij aan dat het er, in tegenstelling tot de ontwikkelingen binnen het vakgebied van de administratieve organisatie, stormachtig toeging in de leer van de accountantscontrole. Een citaat:

'De officieuze controletheorie van het NIVRA heeft nog altijd sterke wortels in de premisse van de 'perfecte interne controle', die in de jaren zeventig opgeld deed. De daaruit afgeleide stelling dat de interne controle het primaire object van accountantscontrole is, werd gecanoniseerd (A.K.: 'heilig verklaard') in de ANACONDA-cursus. De premisse geldt, naar mijn schatting, bij minstens 90% van de ondernemingen eigenlijk niet: hooguit tijdelijk en gedeeltelijk. Het is zelfs te hopen dat dit percentage niet drastisch daalt, want dat zou betekenen dat ons bedrijfsleven zou verstarren en niet meer zou kunnen concurreren op de wereldmarkt. Integendeel, de leer van de accountantscontrole moet zijn beginselen herzien: niet de bureaucratie maar de dynamiek dient het uitgangspunt te zijn.

Accountantskantoren blijken al jaren uitstekend te gedijen op chaos.'

Tot zover het citaat.

A.Th.A. Koet is directeur van de Departementale Accountantsdienst van het ministerie van Financiën. Tevens is hij part-time universitair docent Bestuurlijke Informatieverzorging aan de postdoctorale controllersopleiding van de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Stormachtige ontwikkelingen in het vakgebied van de administratieve organisatie

Mede ook naar aanleiding van de column van Hans Blokdijk (ere wie eer toekomt: de column was in het kader van het vakgebied Bestuurlijke InformatieVerzorging/administratieve organisatie verplichte leerstof aan de postdoctorale accountants- en controllersopleidingen aan de Vrije Universiteit) heeft het vakgebied van de administratieve organisatie de laatste paar jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt.

Het vakgebied is volwassen geworden.

Het vakgebied is niet meer alleen dienstbaar aan de certificerende accountant, nee, het is veel meer een vakgebied geworden, dat dienstbaar wil zijn aan het management van organisaties (profit en non-profit) ten behoeve van het organiseren van het hele brede veld van de informatieverzorging.

De administratieve organisatie en de daarmee gegenereerde informatie moet flexibeler, tegen lagere kosten, gericht op de (interne) sturing van alle bedrijfsprocessen, minder gericht op interne controle, minder gericht op het achteraf kunnen vaststellen dat de informatie betrouwbaar is (waarom zouden we daar eigenlijk aan twijfelen?), meer gericht op de beheersing (control) van de organisatie in zijn totaliteit, op zoek naar alternatieven op basis van risico-afwegingen, etc..

Waarom zouden de beoefenaren van het vakgebied BIV/AO-ondernemers/managers, die voortdurend risico's moeten nemen bij het penetreren van nieuwe markten, het doen van investeringen, het aannemen van nieuwe functionarissen, etc. opzadelen met informatiesystemen die 100% betrouwbare informatie opleveren....?.

Het vakgebied wil en kan dienstbaar zijn aan de verzorging van de informatie binnen een organisatie. En voor wat betreft de aan de informatie te stellen eisen geldt dat die worden afgeleid van de wensen van de leiding van de onderneming.

Jan Timmer verzuchtte in de Accountant van oktober 1995 niet voor niets dat snelheid van informatie veel belangrijker is dan opperste accuratesse !!!.

Externe eisen/interne eisen

Certificerende accountants stellen, vanuit hun certificerende functie voor wat betreft de jaarrekening, bepaalde eisen aan de organisatie: er zij

functiescheiding en er zij (voor de accountant achteraf vast te stellen) zichtbaar gemaakte interne (informatie)controle.

Er is echter ruimte gekomen voor het besef dat de door de certificerende accountant als 'interne controle' aangemerkte maatregelen, maatregelen betreffen, die het de accountant mogelijk maken om te kunnen controleren.

Ook al is het management van mening dat de informatie in de jaarrekening betrouwbaar (genoeg) is, er zullen toch bepaalde maatregelen getroffen moeten worden, opdat de accountant dat kan vaststellen.

Het management van een onderneming ervaart op haar beurt dan weer, dat een (ver doorgevoerde) functiescheiding tot verstarring en niet optimaal functionerende organisaties leidt. Het management van een onderneming ervaart tevens dat zichtbaar gemaakte uitgevoerde interne controles (parafen) niet meer inhouden dan een formaliteit met voor hen over het algemeen weinig toegevoegde waarde.

Onvervangbare interne controle

Het is jammer te moeten constateren, dat dezelfde Hans Blokdijk, die in het kader van het feit dat niet de bureaucratie, maar de dynamiek het uitgangspunt dient te zijn, in 1989 nog zo'n vlammend betoog hield over een flexibele administratieve organisatie en het feit dat de leer van de accountantscontrole zijn beginselen ten aanzien van het belang van interne controle zou moeten herzien, een zo'n teleurstellend betoog houdt in het MAB van oktober 1995.

De titel van het artikel doet al het ergste vermoeden: 'De betekenis van de onvervangbare interne controle voor de accountantscontrole'.

In het licht van zijn column uit 1989 is het opvallend dat Hans Blokdijk opmerkt dat (citaat) : 'een van de typische Nederlandse elementen in de theorie van de accountantscontrole(!!!) is de "onvervangbare interne controle" (onder andere de controletechnische functiescheiding en de organisatie rondom de primaire vastleggingen).'

Vergeleken bij de column uit 1989 ervaar ik het artikel van Blokdijk van oktober 1995, dat blijkbaar als reactie is geschreven op de recente leidraad van de Nederlandse Orde van Accountants-Administratie consulenten (NOVAA 1994),

die gebaseerd is op een rapport van het Maastricht Accounting and Auditing Research center (Meuwissen en Maijor), als een teleurstelling: de klemmen van een bureaucratische administratieve organisatie die in 1989 nog moesten worden afgelegd, moeten om de accountantscontrole uit te kunnen voeren in 1995 opeens weer wel aan ondernemers worden opgelegd.

Ik dacht dat accountants bezig waren om naar nieuwe controlemethoden en controlemiddelen te zoeken!.

De relatie tussen accountantscontrole en interne controle is mede onder invloed van Hans Blokdijk reeds vele jaren fors aan het veranderen en soms ook al fundamenteel veranderd.

De reactie van Hans Blokdijk op het controleprogramma van het NOVAA moet een vergissing zijn van de meester.

Waanzinnige ondernemingen

Waar Hans Blokdijk in 1989 om zijn gelijk te illustreren een relatie legde met het toentertijd verschenen boek van Tom Peters 'Thriving on chaos' is het wellicht aardig om de noodzaak voor veranderingen in het vakgebied van de accountantscontrole wat kracht bij te zetten met een verwijzing naar het laatste boek van Tom Peters 'Crazy Times call for Crazy Organizations'.

Tom Peters stelt in zijn laatste werk dat voor organisaties, die op de lange duur willen overleven:

- verandering niet genoeg is: alles moet op de helling;
- decentralisatie niet genoeg is: ontregeling wekt creativiteit;
- empowerment niet genoeg is: maak van elke baan een bedrijf;
- loyaliteit niet genoeg is: werknemers moeten leren denken als onafhankelijke contractanten;
- desintegratie niet genoeg is: de onderneming als adressenbestand;
- reorganisatie niet genoeg is: het bedrijfsleven als een talkshow;
- leren niet genoeg is: creëer een nieuwsgierige onderneming;
- Total Quality Management niet genoeg is: op weg naar 'WOW' (maak dingen/ doe dingen die emotie opwekken: wees geen grijze muis);
- verandering niet genoeg is (nogmaals): op weg naar eeuwigdurende revolutie.

Alle bestaande denkconcepten over ondernemen/ondernemingen en hoe ze gestructureerd moeten worden gaan als het aan Tom Peters ligt op de helling.

Als Tom Peters het heeft over de desintegratie van een onderneming dan bedoelt hij ook echte desintegratie: alles wat een onderneming doet is in principe uit te besteden.

En als elke werknemer een contractpartner is, welke betekenis hebben dan nog 'controletechnische functiescheiding en interne controle' ?

Het mag toch niet zo zijn dat de oude concepten van de 'leer van de accountantscontrole' uit de jaren zeventig de noodzakelijk geachte ontwikkelingen op het gebied van het ondernemen belemmeren/tegenaan.

Het moge duidelijk zijn dat beoefenaren van het vakgebied van de administratieve organisatie, bevrijd, vol verwachting uitzien naar alle nieuwe uitdagingen die in de schoot van de toekomst verborgen liggen, want ze zijn er klaar voor.

Het is jammer te moeten constateren dat Hans Blokdijk voor de leer van accountantscontrole zo'n behoudend artikel heeft geschreven.

Waanzinnige ondernemingen en oude concepten met betrekking tot de (voor de accountantscontrole noodzakelijk geachte onvervangbare) interne controle (maatregelen) horen niet bij elkaar.

Ik daag Hans Blokdijk dan ook uit om een vervolg te schrijven op zijn column uit mei 1989 in het MAB.

NOOT

¹ Naast enkele publicaties op het gebied van de control en accountancy binnen de overheid, heeft de auteur van dit artikel als redactielid meegewerkt aan de totstandkoming van een standaardwerk op het gebied van het gebruik van bestuurlijke informatieverzorging binnen de overheid: 'Zorg voor Informatie' (SDU Uitgeverij, ISBN 90 399 07447).

In dat kader heeft hij samen met een tweetal externe adviseurs (K.J. Rodenburg van MBI partners en Th.F.M. Veltman van BIZZO) onderzoek gedaan naar het gebruik van de formele bestuurlijke informatie door lijnmanagers, en de rol van lijnmanagers bij de totstandkoming van het (formele) bestuurlijke informatiesysteem.