

Toezicht nieuwe stijl

Voor veel toezichthouders is vernieuwd of horizontaal toezicht het speerpunt geworden van het handhavingsbeleid in de individuele klantbenadering. Daarbij zijn wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie de drie kernbegrippen. Wanneer in het toezicht voor horizontalisering wordt gekozen, wordt van de medewerkers van de toezichthoudende diensten enorm veel flexibiliteit gevraagd, zowel op het gebied van kennis als houding en vaardigheden. Wanneer hierop niet goed wordt ingespeeld, ontstaan twijfel en scepsis en zal het nieuwe beleid niet of onvoldoende van de grond komen.

ACS is al geruime tijd betrokken bij het vormgeven en implementeren van nieuwe vormen van toezicht, zoals bij de Douane, de Belastingdienst en andere toezichthouders. Er zijn bovendien opvallend veel parallellen te trekken met de transitie die verreweg de meeste auditdiensten van bedrijven en overheidsorganisaties de laatste decennia hebben doorgemaakt en waar we van oudsher steeds bij betrokken zijn geweest. Evenals de auditors van toen, gaan moderne toezichthouders belangrijke uitdagingen aan, zoals:

- van gegevens- naar systeemgericht toezicht, waarbij nieuwe referentiekaders noodzakelijk zijn en andere type gegevensbronnen ontsloten moeten worden met nieuwe technieken;
- de noodzaak van een andere houding van de inspecteur ten opzichte van de klantorganisatie;
- het positioneren en het omgaan met het begrip 'risico', zowel richting de klantorganisatie als ook richting de

eigen maatschappelijke rol en het persoonlijk functioneren als toezichthouder;

- de noodzaak van het aanleren van nieuwe vaardigheden om de nieuwe ontsluitingstechnieken te hanteren (denk bijvoorbeeld aan gespreks- en interviewtechnieken en gestructureerde gedragsobservatie!).

"Controle is goed, maar soms is vertrouwen beter..."

Een heel belangrijke parallel is wel dat zowel toezichthouders in hun nieuwe beleid als ook de hiervoor bedoelde auditdiensten uiteindelijk als doel hebben het gedrag van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat de interne beheersing verder wordt versterkt en daarmee het belang van de toezichthouder op de juiste manier wordt behartigd. Dit betekent dat de manier waarop met de organisatie wordt gecommuniceerd, in het algemeen, maar ook tijdens het proces van toezichthouden, andere pijlers krijgt. In plaats van thema's als beoordelen en belonen en straffen, gaat het nu om inzicht en begrip, competenties (kunnen) en intenties (willen), transparantie en openheid en (wederzijds) vertrouwen.

Voor veel toezichthouders is het bovendien van groot belang dat nieuwe vormen van toezicht niet alleen de toezichtslast voor de klantorganisatie reduceren, maar ook tot meer efficiëntie leiden bij de toezichthouder zelf.

Al deze onderwerpen hebben we door onze docentschappen aan universiteiten en hogescholen ook op een

verantwoord niveau weten te brengen en over weten te dragen aan leerrijke studenten. Daarbij is overigens opvallend dat de laatste jaren de collegebanken meer en meer worden bezet door studenten die afkomstig zijn van toezichthouders, handhavingsorganisaties en rekenkamers.

Onze ervaringen, opgedaan in de laatste 20 jaar, bij grotere en kleinere auditdiensten en bij diensten van bedrijven en (semi-)overheidsorganisaties, gevoegd bij de meer recentere ervaringen bij diverse toezichthouders, maakt ACS een uitstekende partner om samen met u de opzet van het nieuwe toezichtsbeleid vorm te geven en uw medewerkers nieuwe referentiekaders en concepten te leren en te trainen om deze in hun dagelijkse praktijk toe te passen.

Zo hebben we bijvoorbeeld een meerdaagse opleiding- en training ontwikkeld en inmiddels meermalen in de praktijk beproefd. Deze opleiding kan in zijn geheel maar eventueel ook modulegewijs worden gevolgd. De volgende leer- en competentiedoelen staan in de opleiding centraal:

- Kennis van de belangrijkste referentiekaders en concepten van de interne beheersomgeving van een organisatie. Daarbij kan worden gedacht aan 'tone-at-the-top' en voorbeeldgedrag, kernwaarden, risicohouding en -cultuur,

beheersmaatregelen (technisch- en sociaal-organisatorisch), gestructureerde en ongestructureerde informatievoorziening en monitoring, etc. In dit onderdeel van het programma staan de competenties of het 'kunnen' van de organisatie centraal.

- Kennis van de belangrijkste referentiekaders en concepten, waarmee inzicht kan worden verkregen in de relatie tussen twee organisaties (zoals klantorganisatie en toezichthouder). Daarbij kan worden gedacht aan duidelijkheid over elkaars verwachtingen en belangen, informatie-uitwisseling en communicatie, risico's, etc. In dit onderdeel van het programma gaan we in op de intenties of het 'willen' van de organisatie(s).
- Kennis van het onderzoeksproces, de methodologie en de communicatie-aspecten van het onderzoek (of bijvoorbeeld de complianceverkenning als dat onderdeel is van de nieuwe vorm van toezicht). In dit onderdeel van het programma wordt ingegaan op het ontwerpen van een onderzoek of een verkenning (conceptueel en technisch), de balans tussen deugdelijk en doelmatigheid, hoe invulling te geven aan de regiefunctie als in teams wordt gewerkt, etc.
- Het kunnen voorbereiden en uitvoeren van onderzoekende gesprekken met diverse functionarissen van de klantorganisatie. Behalve basis gesprekstechnieken leren de deelnemers dynamiek in de gesprekken aan te brengen en te interveniëren op diverse niveaus van gespreksvoering. De deelnemers leren signalen te herkennen voor de oprechtheid van de intenties van hun gesprekspartner (het 'willen'

op individueel niveau) en daar adequaat op in te spelen, zodat uiteindelijk zo betrouwbare gespreks-informatie resulteert.

Onze ervaring is dat aan het eind van een dergelijke training het zelfvertrouwen van de toezichtsmedewerker sterkt is toegenomen en dat daardoor de aanvankelijk afwijzende houding ten opzichte van nieuwe toezichtsvormen is grotendeels is verdwenen.

ACS kan niet alleen dergelijke opleidings- en trainings-producten aanbieden voor uw operationele medewerkers, maar we hebben dergelijke modules ook ontwikkeld voor managers en teamleiders die hun medewerkers moeten begeleiden en coachen bij de uitvoering van het 'toezicht nieuwe stijl'.

Een goed overdacht beleid en goed opgeleide en getrainde medewerkers zijn uiteindelijk de belangrijkste kritische succesfactoren voor een effectiever en efficiënter toezicht. Omdat daardoor tegelijkertijd de toezichtlast voor bedrijven en organisaties wordt gereduceerd, ontstaat er een duurzame 'win-win-situatie'.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jan Otten.