

Opmerkelijke dubbelrol bij Hagemeyer

'Integriteit belangrijker dan onafhankelijkheid'

Erik Mouthaan combineert bij Hagemeyer NV de functies van hoofd internal audit en group controller. Een 'natuurlijke combinatie', oordeelt hij.

Maar kritische vakgenoten fronsen de wenkbrauwen: controleert hij zichzelf?

WILLIAM ROTHUIZEN



Erik Mouthaan: "Ik vind het eigenlijk een natuurlijke combinatie."

FOTO: SIMONE VAN ES

Wat bracht Hagemeyer er twee jaar geleden toe de functies van hoofd internal audit en group controller in één persoon te verenigen? Ging het om kostenbesparing?

"Natuurlijk is er een kostenaspect als beide functies in één persoon worden verenigd", zegt Mouthaan. "Maar dat was niet het uitgangspunt. Het lag veel principiëler. We waren al aan het uitzoeken waar de optimale toegevoegde waarde van de audit-afdeling ligt. Eerst hebben we vastgesteld welke taken de audit-afdeling niet meer zou kunnen uitvoeren op het moment dat je die afdeling samen met

control onder één aansturing zou brengen." Zo stopte de internal audit-afdeling met een aantal kleine reviews die ten behoeve van de externe accountants werden uitgevoerd. Anders zou immers de mogelijkheid bestaan dat de group controller als internal auditor een deel van zijn eigen werk gaat beoordelen.

Kruisbestuiving

Welke voordelen levert de functiecombinatie op? Als de verantwoordelijkheid voor internal control en reporting in één hand ligt kun je heel efficiënt met je medewerkers omgaan, bena-

drukt Mouthaan: "Ik heb mensen die zich bezighouden met het verzamelen en verwerken van informatie en ik heb mensen die vervolgens met die informatie analyses uitvoeren, opvallende trends signaleren en issues aandragen. Dat kan direct worden doorgegeven aan de sector-controllers die daarop actie kunnen ondernemen en, waar nodig, direct aan de interne auditors om heel gericht dieper onderzoek te verrichten op zaken die zich aan het ontwikkelen zijn. De beide teams vergaderen elke twee weken gezamenlijk, je merkt dat er veel kruisbestuiving is. De communicatie is heel direct, er is geen muur tussen de twee afdelingen, er is geen overleg tussen twee afdelingshoofden, het loopt nu vloeiend in elkaar over."

Doorstromen

Hij wijst erop dat deze constructie auditors betere mogelijkheden biedt om door te stromen. Het is van belang om mensen te hebben die breed inzetbaar zijn en op termijn doorstromen naar financiële plekken in het concern. Twee controllers van Hagemeyer komen uit het eigen audit-team. Hij hoeft niet bang te zijn om de mensen te zien vertrekken, want ze blijven als het ware binnen één afdeling, ze worden anders ingezet.

"Je creëert de mogelijkheid de auditors op projecten te zetten om echt hands on ondersteuning te bieden", zegt Mouthaan. "Zo kon ik mijn mensen vorig jaar voor zo'n tachtig procent van hun tijd in Engeland inzetten om er met de lokale financiële mensen de ernstige problemen op te lossen die er waren ontstaan. Waar je normaal gesproken interimmanagers zou inhuren kunnen je eigen auditors er de meeste waarde toevoegen. Bovendien is het een goede leerschool om later de stappen te maken naar het financieel management binnen de organisatie."

Natuurlijk

Toen de huidige CFO in de tweede helft van 2000 bij Hagemeyer binnenkwam, stelde hij de vraag wat de voor- en nadelen zouden zijn van het combineren van de functies hoofd internal audit en group controller. Mouthaan: "Men was zich bewust dat het om een ongebruikelijke combinatie zou gaan die daarom zorgvuldig moest worden geanalyseerd."

De uitkomst van de analyse werd gedeeld door het audit committee. De externe accountant zag geen problemen. Heeft Mouthaan zelf geaarzeld om die ongebruikelijke dubbelfunctie op zich te nemen? ►

Zowel als group controller als hoofd AID participeert Mouthaan in het audit committee.

“Nee, eigenlijk niet. Omdat het werk van de internal auditors al heel dicht tegen dat van de controllers aanligt. Ik vind het eigenlijk een natuurlijke combinatie. Met de verantwoordelijkheid voor zowel internal control als reporting heb je het hele spectrum in één hand. Dat maakt het makkelijker verantwoordelijkheid te dragen.”

Waarborgen

Zowel als group controller als hoofd AID participeert Mouthaan in het audit committee. Daarin rapporteert hij in principe vanuit zijn controlling-functie aan de CFO en vanuit zijn internal-audit-functie aan de CEO en de voorzitter van het audit committee.

‘Het corporate audit-team is ten aanzien van de werkmaatschappijen absoluut onafhankelijk.’

In een gesprek met interne accountants voor Management Scope (juni 2004) wordt hem gevraagd of de ene helft van Erik de andere helft controleert. Mouthaan legt uit dat er een aantal waarborgen is ingebouwd, zoals de formeel vastgelegde open communicatielijnen. Alle auditors kunnen zonodig naar het audit committee stappen.

Is de drempel voor hen laag genoeg?

Mouthaan: “Of het niet alleen maar een mooi verhaal is? Ofwel, zou het in de praktijk echt werken? Ik denk van wel. Gelukkig is het nog niet voorgekomen, maar in principe zou niemand vreemd moeten opkijken als er gebruik van wordt gemaakt. Het hangt natuurlijk af

‘Sarbanes-Oxley noch Tabaksblat zegt dat de beide functies uit elkaar moeten worden gehaald.’

van de kwaliteiten van de mensen die deel uitmaken van het team, die in zo’n situatie niet schromen en sterk in hun schoenen staan. Overigens is het op een betrekkelijk klein kantoor met zo’n vijftig mensen, waar de omgang informeel is, geen probleem om iemand aan te spreken. De CEO en CFO lopen gemakkelijk bij de auditors binnen en vangen tijdens de lunch met de auditors op wat er zoal speelt.”

Klokkenluider

“Een andere waarborg is dat we een formele klokkenluidersregeling hebben ingesteld. En wat ook belangrijk is, is dat het corporate audit-team ten aanzien van de werkmaatschappijen absoluut onafhankelijk is.

ADVERTENTIE



Mijn fout.

Ik rij wel eens te hard. Komt door mijn passie voor snelheid. Het is de aard van het beestje. Heb ik ook bij de loopbaanbegeleiding van financieel talent. Ik wil elke kandidaat snel op de perfecte plek afleveren. En dat lukt omdat ik als RA precies weet wat een carrière in de accountancy betekent.

Benieuwd? www.auditreport.nl



Voor meerdere accountantskantoren in Noord-Brabant zoek ik

Accountants RA

In deze functie geeft u mede sturing aan de organisatie, begeleid je assistenten, verricht je audit werkzaamheden en ontplooi je commerciële activiteiten.

Functie-eisen:

- Afgestudeerd RA
- Meerdere jaren controle ervaring
- Leidinggevende capaciteiten
- Commerciële vaardigheden

Laat het me snel weten of jij de kandidaat bent die ik zoek.
Telefoon 033 450 7160 of email pjboringa@auditreport.nl



ALTERIM | AUDIT | SUPPORT

Piet-Jan Borings

De RA die hoogstpersoonlijk voor je carrière zorgt

'Ik zie veel eerder aankomen waar problemen ontstaan en kan dus eerder ingrijpen.'

Op het moment dat mijn auditors een lokale werkmaatschappij reviewen hebben ze bij wijze van spreken net zo'n onafhankelijke relatie ten opzicht van die werkmaatschappijen als onze externe accountant. De processen waarvan we deel uitmaken kunnen we uiteraard niet zelf auditen. Dan zou de ene helft van Erik inderdaad de andere helft van Erik auditen. Daarom is besloten dat stuk door Deloitte te laten uitvoeren. Die is begonnen met als eerste de controlling-afdeling te auditen. Kortom, het is zeker niet zo dat we onszelf controleren."

Externe accountant

Deloitte is bovendien de algemene externe accountant van Hagemeyer. Is hier ook sprake van een niet alledaagse dubbelrol?

"Het gebeurt natuurlijk door een ander team van Deloitte dan de mensen die de controle van de jaarrekening doen", zegt Mouthaan. "Dat de externe accountant beide werkzaamheden verricht heeft grote efficiëncyvoordelen, want je hebt een vast aanspreekpunt en er hoeven niet nog weer andere partijen bij betrokken te worden. Ik zie niet in welke belangen hier zouden kunnen botsen. Ik denk dat Deloitte zowel vanuit het jaarrekeningwerk als het operational audit-werk eerder een complementair belang ziet, geen belangentegenstelling. Als het operational audit-team hier bepaalde misstanden zou constateren, bijvoorbeeld dat ik als group controller zou hebben ingegrepen in het reporting-proces door persoonlijk een aantal correcties door te voeren, dan zouden ze dat in de operational audit kunnen tegenkomen, maar ook vanuit de financial audit-hoek. Daar zouden ze zelfs zeer in geïnteresseerd zijn, denk ik. Nee, ik kan geen situatie bedenken waarin de beide taken conflicterend zouden kunnen zijn."

Vraagteken

Hij memoreert dat Sarbanes-Oxley noch Tabaksblat zegt dat de beide functies uit elkaar moeten worden gehaald. Toch wordt hij regelmatig aangesproken door mensen die

Group control en corporate audit

Hagemeyer NV was lange tijd actief in veel markten en segmenten. Nu concentreert de internationale handelsonderneming zich op professional products and services, als toeleverancier aan de bouw en in toenemende mate aan de industrie. Daarnaast is er een segment consumentenproducten. Hagemeyer heeft zes werkmaatschappijen in evenveel regio's - Europa (4), Noord-Amerika en Australië - en telt ruim 17.000 werknemers.

Op het hoofdkantoor in Naarden zetelt de tweehoofdige raad van bestuur. In het *executive committee*, waar de belangrijke beslissingen worden genomen, hebben ook de CEO's van de zes werkmaatschappijen zitting. Group Control is een van de zeven stafafdelingen. De control bestrijkt alle werkmaatschappijen in de regio's (die maandelijks rapporteren), daarnaast hebben de controllers een eigen expertisegebied dat over de regio's heen gaat. Hagemeyer heeft een corporate audit-afdeling en audit-teams in de VS en UK.

vraagtekens zetten bij zijn dubbelfunctie.

"Met name door vakgenoten uit de accountantshoek", moet hij vaststellen. "Dan gaat het steeds weer over mijn onafhankelijkheid. Ik noem dan mijn ervaringen als rijksaccountant bij de Belastingdienst, tijdje gedetacheerd bij de Fiod (ontzettend onafhankelijk), bij Deloitte (contact met de klanten en nog steeds onafhankelijk), bij de interne accountantsdienst van Philips en sinds 1998 bij die van Hagemeyer, waar ik daarna ook de rol van group controller ben gaan vervullen. Overzie je dat traject, dan zou je kunnen zeggen dat mijn onafhankelijkheid, althans naar buiten toe, steeds minder is geworden. Maar daar stel ik tegenover dat ik nu veel meer betrokken ben bij de besluitvorming dan in de verschillende audit-rollen. Ik zie veel eerder aankomen waar problemen ontstaan en kan dus eerder ingrijpen dan ik anders had gekund."

Integriteit

Stoort het hem als vakgenoten hem voor verminderd onafhankelijk houden?

"Ik denk dat als je afhankelijk bent, je aan meer invloeden onderhevig kan zijn. Dat neemt niet weg dat je te allen tijde aan je integriteit moet blijven vasthouden. Je moet een stevige rug hebben. Ik vind overigens wel dat er te veel nadruk op de onafhankelijkheid van de accountant wordt gelegd. Ik heb daar wel

eens over geschreven. Waar het mij in de eerste plaats om gaat is integriteit, die vind ik uiteindelijk vele malen belangrijker dan onafhankelijkheid. Want hoe onafhankelijk is een goede accountant? In een interessant artikel wijzen Wallage en Dassen ('de Accountant', juli/augustus 2004) op een aantal onbewuste drijfveren die de onafhankelijkheid stevig kunnen aantasten. Onafhankelijkheid werkt niet altijd, integriteit in principe wel. Daarom vind ik het uiterst belangrijk dat er in de opleiding en de begeleiding van RA's veel meer aandacht wordt gegeven aan ethiek en integriteit.

Eerder ingrijpen

"Ik vind dat we te veel met onafhankelijkheid bezig zijn en denken dat daar de oplossing van al onze problemen ligt. Maar dat is te gemakkelijk. De hele discussie over onafhankelijkheid heeft voor mijn gevoel ook iets van uiterlijke schijn ophouden. Onafhankelijkheid wordt zodoende gebruikt om het beroep te positioneren. Als we maar onafhankelijk zijn, dan maken we geen fouten, dan ligt het niet aan ons als er ergens weer iets grondig mis gaat. Nogmaals, in mijn dubbelfunctie zit ik veel dichter bij de besluitvorming en kan ik dus veel eerder ingrijpen voordat er catastrofes ontstaan. Daar geef je een stukje onafhankelijkheid voor op. Dat is niet bezwaarlijk, als je er maar op een integere manier mee omgaat." ■

ADVERTISEMENT



Fast Close in zicht?
CARTESIS
de oplossing voor het sluiten van de balans
Kijk voor oplossingen op www.cartesis.nl of bel 069 - 296 88 84