

'Klokkenluiders hebben het beroep een push gegeven'

In januari 2005 startte intern accountant Herman Baars na elf jaar Nederlandse Spoorwegen een nieuw bestaan als zelfstandig interim manager. Goed getimed, want de interne auditfunctie heeft door de boekhoudschandalen weer veel meer aandacht. "Een flinke fraude helpt bij de bewustwording."

TOM NIEROP

de **Interne**
accountant

Na ruim een decennium als directeur van het internal auditdepartment van de Nederlandse Spoorwegen volgde Herman Baars per 1 januari 2005 een oude droom. Sindsdien werkt hij met zijn eigen Impactz bv als beoordelaar van IAD's, personal coach van IAD-directeuren, trainer en - de hoofdactiviteit - interim manager, ofwel in concreto: als tijdelijk hoofd IAD.

Zijn opmerkelijke sprong in het economische 'diepe' was volstrekt vrijwillig. Vanwaar deze radicale carrièrestap?

Baars: "De gebruikelijke termijn voor een hoofd IAD bij NS was zo'n vijf jaar. Ik zat er, op verzoek overigens, al elf jaar en had de formele houdbaarheidstermijn voor die functie dus al ruim overschreden. Ik had ooit gezegd: als ik



FOTO: MARIA BROUWER

Herman Baars: "Bedrijven vinden dat ze niet zonder een hoofd IAD kunnen, terwijl ze een paar jaar geleden misschien gewoon maandenlang een vacature hadden laten staan."

55 ben, wil ik voor mezelf beginnen. Op mijn verjaardag kreeg ik van mijn vrouw het boek *Je droom komt uit*. Dat gaf het beslissende zetje."

Groeimarkt

Gezien de hernieuwde waardering voor de interne auditfunctie sinds de internationale

boekhoudaffaires en de wederopbouw van de in de jaren negentig vaak wat 'uitgeklede' interne auditdiensten, sprong Baars in een duidelijke groeimarkt. Zelf huilt hij om het in zulke juichende termen te formuleren, maar de feiten spreken voor zichzelf. Al in de eerste week van januari 2005 dienden zich de

‘Raden van bestuur nemen interne auditors tegenwoordig erg serieus.’

‘Vanuit het gezichtspunt van efficiency vind ik een brede auditfunctie wenselijk.’

‘Bij verschil van inzicht tussen interne auditor en bestuurder moet je tegen de commissarissen zeggen: ‘Nu bent u aan de beurt’.’



IAD verplicht?

Bij commerciële ondernemingen heeft de interne auditfunctie een andere nadruk, is de ervaring van Baars. “Die is meer gericht op compliance en advisering. Niet op certificering van de financiële verantwoording maar op

eerste klussen aan: quality reviews voor IIA Nederland en beoordelingen voor het stagebureau van het NIVRA.

In mei 2005 volgde de eerste grotere interim-opdracht, die van hoofd IAD bij de beursgenoteerde uitgever Wolters Kluwer. In maart 2006 verruilde hij die functie voor dezelfde positie bij energiebedrijf Nuon.

Na elf jaar bij (min of meer) overheidsbedrijf NS en latere ervaring bij achtereenvolgens een beursgenoteerd commercieel en een semi-overheidsbedrijf, is de voor de hand liggende vraag of er typerende verschillen zijn tussen IAD's in die sectoren.

“Drie bedrijven is natuurlijk te weinig om daar echt iets over te zeggen”, antwoordt Baars bescheiden. “Maar ik heb in de voorbije jaren natuurlijk ook wel wat breder gekeken. Er zijn inderdaad duidelijke verschillen. Bij de overheid heeft bijvoorbeeld de formele toetsende rol een sterker accent, die ook formeel is vastgelegd. De uitvoering is er dan ook meer gericht op feitelijk controleren dan op aanbevelingen. Bij de Belastingdienst, waar ik eerder jaren heb gewerkt, liep de IAD overigens juist voorop met die advieskant, maar bij NS moest die slag begin jaren negentig nog helemaal worden gemaakt. Daar was men sterk op interne controle en financial audit georiënteerd. Tot 2003 heb ik in dat licht mede de jaarrekening van NS gecertificeerd, dit mede als basis voor wat de externe accountant verder deed.”

het toetsen van de naleving van interne en externe regelgeving en het inrichten van bedrijfsprocessen. Toen ik bij Wolters Kluwer werkte werd bijvoorbeeld het control framework in het kader van Tabaksblat uitgerold.” Baars tekent bij deze algemene observaties nadrukkelijk aan dat er ook binnen de verschillende sectoren, belangrijke verschillen zijn in de inhoud van het werk van IAD's. “Sommige zijn heel breed en hebben bijvoorbeeld ook een rol bij fraude, de naleving van de bedrijfsgedragscode en beveiliging. Aan de andere kant zijn er ook heel smalle IAD's, die bijvoorbeeld alleen strikt compliance audit doen.”

Wat heeft uw voorkeur?

“Ikzelf ben in beginsel voor een brede IAD, maar een absolute voorwaarde daarbij is dat je de mensen met die competenties dan ook echt in huis hebt. Fraude vraagt bijvoorbeeld om heel specifieke deskundigheid. Is die er niet, dan wordt het een moeilijk nummer. Maar eigenlijk kun je tegenwoordig niet meer om fraude heen, vind ik. De vraag is wel wat je als IAD precies doet. Ben je ook klokkenluidermeldpunt? Moet je ook acties in gang zetten? Dat staat allemaal een beetje los van de auditfunctie. De mate van nut en zinvolheid van je taken is dus sterk afhankelijk van de aanwezige vaardigheden en competenties, maar vanuit het gezichtspunt van efficiency vind ik een brede auditfunctie wel wenselijk.”

Zou elk beursfonds, net als in de Verenigde Staten, verplicht een IAD moeten hebben?

“Vrijwel elk AEX-fonds heeft nu al een IAD en ik denk dat dat binnen hooguit twee jaar voor allemaal geldt. Voor midkap-fondsen geldt dat niet altijd, maar dat wil niet zeggen dat de interne auditfunctie daar helemaal ontbreekt. Vele maken namelijk wel gebruik van insourcing op dat gebied. De realiteit is dat je als beursgenoteerd bedrijf tegenwoordig bijna niet meer kunt uitleggen dat je geen interne auditfunctie hebt. Het wordt maatschappelijk afgedwongen. Maar ik merk dat raden van bestuur er ook oprecht de toegevoegde waarde van inzien.”

Klokkenluiders

De erkenning van het belang van de interne auditfunctie is de laatste jaren sterk gegroeid. Dat hijzelf als interim-IAD-hoofd kan opereren is in dat verband veelzeggend. “Bedrijven vinden dat ze niet zonder een hoofd IAD kunnen. Daar waar even een gat valt, zit men nu echt te springen om dat snel op te vullen, terwijl ze een paar jaar geleden misschien gewoon maandenlang een vacature hadden laten bestaan.”

De Amerikaanse beurschandalen spelen bij die herwaardering een sleutelrol. In Nederland zelf heeft de rol van Thijs Smit bij Ahold, de intern accountant die volgens de publicaties de zaak van de tegenstrijdige side letters intern hoog heeft opgespeeld, waarschijnlijk positief gewerkt op het beeld dat van de interne accountant bestaat.

Geconfronteerd met deze laatste stelling vertoont Baars de gezichtsuitdrukking van iemand die veel weet over die zaak maar er absoluut niets naders over wil zeggen. “Even los van Ahold: voor het opbouwen, uitbreiden en reorganiseren van interne accountantsdiensten moet je binnen een organisatie goede argumenten kunnen overleggen. Je moet concreet laten zien waarom je iets wilt en waarom het nodig is. Een flinke fraude kan in dat verband zeker helpen bij de bewust- ►

Groeiend aantal interne accountants

Het aantal interne auditors neemt vooral de laatste paar jaar snel toe. Het aantal interne accountants onder de NIVRA-leden nam de afgelopen jaren flink toe, terwijl dat van openbaar accountants licht daalde.

Ook het ledental van IIA Nederland onderstreept het toenemend belang dat wordt gehecht aan interne

audit. De organisatie, die in 1997 begon met circa vijfhonderd leden, groeide vooral de laatste paar jaar in stormachtig tempo, van 822 in 2003 tot 1.427 in 2005. Volgens een woordvoerder loopt het aantal leden inmiddels (mei 2006) tegen de 1.700 en gaat de aanwas door. Van de IIA-leden is 45 procent registeraccountant.

Aantal leden IIA Nederland

2005:	1.427
2004:	1.013
2003:	822
2002:	798
2001:	706

NIVRA-leden, naar werkkring 1995-2005

	2005		2003		2001		1999		1997		1995	
Openbaar accountants	4.348	37,4%	4.338	38,4%	4.521	40,4%	4.528	44%	4.130	46%	3.640	47%
Interne accountants	639	5,5%	553	4,9%	559	5,0%	550	5%	509	6%	424	6%
Overheidsaccountants	1.283	11,0%	1.298	11,5%	1.279	11,4%	1.240	12%	1.119	12%	1.005	13%
Financieel management	5.332	46,0%	5.107	45,2%	4.827	42,6%	3.978	38%	3.082	35%	2.564	33%
Totaal actieve leden	11.602		11.296		11.186		10.353		8.900		7.693	

wording. Overigens hebben in dit verband ook klokkenluiders de ontwikkeling en invulling van de interne auditfunctie een behoorlijke push gegeven.”

IAD en audit committee

De opmars van de interne auditfunctie komt ook tot uitdrukking in het aantal interne accountants. De wereldwijde beroepsorganisatie IIA Inc is al in de jaren veertig van de vorige eeuw opgericht. Begin jaren negentig telde de organisatie circa veertigduizend leden, inmiddels zijn dat er 115 duizend. Ook in Nederland groeit het aantal internal auditors fors (zie kader).

IIA heeft eisen geformuleerd waar een goed functionerende IAD aan moet voldoen. Audit committees eisen in de praktijk steeds vaker dat een IAD volgens die standaarden werkt. Een opvallende aanbeveling is dat het hoofd van de IAD ook buiten aanwezigheid van het bestuur contact heeft met het audit committee. Onderzoek laat zien dat dit steeds vaker gebeurt (zie ‘de Accountant’ mei 2006, pagina 34).

Ook Baars heeft die ervaring. “Zeker als daar aanleiding toe is, maar ook los daarvan wordt het steeds normaler. Dat is een goede ontwikkeling. Er hoeft geen speciale reden te zijn.”

Zou zo’n onderhoud moeten worden verplicht, om de drempel te verlagen?

Baars aarzelt even. “Misschien wel ... Maar aan de andere kant, wat kan een audit committee met opmerkingen die buiten de raad van bestuur om worden gemaakt? Als er iets is dat je niet bevalt of waarvan je vindt dat het gemeld moet worden, moet je dat als intern accountant aan je raad van bestuur kunnen zeggen. Praten wordt volgens mij niet makke-

lijker als het achter de rug van je baas om mag of moet. Ook dan moet je uiteindelijk toch die drempel over.”

De drempel van het vasthouden aan een andere opinie dan de de directie?

“Ja. Maar dat hoeft je niet zo zwaar te zien. Ik heb het in mijn carrière meermalen meegeemaakt. Dan krijg je een discussie in het audit committee, en zo hoort het ook. Dat is transparant, dan weet ook de toezichthouder wat er speelt en kan hij meedenken. Dat komt wel vaker overigens, zonder dat dat de verhoudingen verstoort. Ik weet bijvoorbeeld dat er in de aanloop naar de millenniumwisseling en de angst voor computerstoringen, bij diverse bedrijven verschillen van mening waren tussen IAD en bedrijfsdirectie over hoe ver je moest gaan met risicobeheersing. Sommige interne accountants wilden verder gaan met maatregelen voor het opvangen van eventuele uitval van bepaalde bedrijfsfuncties dan de bestuurders. Daar hoorden natuurlijk ook kostenplaatjes en ander organisatorische

prioriteitstellingen bij. Dat soort meningsverschillen hoort te worden voorgelegd aan het audit committee, en dat gebeurde ook. Bij verschil van inzicht tussen interne auditor en bestuurder moet je tegen de commissarissen zeggen: ‘Nu bent u aan de beurt. U als toezichthouder mag meedenken en input geven. Managerieel beslist in mijn ogen overigens de raad van bestuur.’”

Komt die situatie tegenwoordig vaker voor?

“Nee, eerder iets minder. Omdat die raden van bestuur, zoals ik al zei, interne auditors tegenwoordig erg serieus nemen. In principe word je als IAD gevolgd in je bevinding en advies, mede omdat die het resultaat zijn van een proces waarvan hoor en wederhoor deel uitmaken.”

Is uw persoonlijke droom sinds uw vertrek bij NS uitgekomen?

Baars antwoordt resoluut: “Ja. Dit nieuwe bestaan is zeer afwisselend. Ik voel me vrij en heel serieus genomen in die functies. Het voordeel als interimmer is dat je bij een bedrijf niet de ballast van de historie meedraagt. Je hebt per definitie een frisse blik en kunt naast je ervaring ook nieuwe motiveerende ideeën inbrengen.”

Een soort tussenvorm tussen de positie van interne en externe accountant?

“... Hm, ja, dat klopt eigenlijk wel. Je wordt als relatieve buitenstaander niet geremd door de historie, terwijl je door je zelfstandigheid en de tijdelijkheid van je verbintenis ook geen angst voor de verdere toekomst binnen die organisatie hoeft te hebben.” ■

Herman Baars

Herman Baars (1950) werkt sinds 2005 zelfstandig als directeur-eigenaar van Impactz BV, waar hij zich bezighoudt met interim management, personal coaching, audit consulting en training. Daarvoor was hij elf jaar hoofd interne audit van de Nederlandse Spoorwegen. Voordien werkte hij vanaf 1969 in diverse functies bij de Belastingdienst, waaronder van 1986 tot 1993 als plaatsvervangend hoofd interne audit. Baars is tevens chairman van de IIA Wereldconferentie die in 2007 wordt gehouden in Amsterdam.