

Uitblinken in verscheidenheid

De opleiding executive master of internal auditing aan de Universiteit van Amsterdam bestaat tien jaar. Ter gelegenheid daarvan publiceerde de universiteit een boekje met interviews met deskundigen van binnen en buiten het vak. Dat levert een aardig inkijkje op in de overeenkomsten en - vooral ook - saillante verschillen in taakopvatting, rol en positie van de internal auditor.

JAN DRIESSEN, REINIER KAMSTRA EN ARIE MOLENKAMP*

de Interne accountant

Dát het belang van internal audit de afgelopen jaren groeide, daar kan vrijwel niemand het mee oneens zijn. De boekhoudschan-

dalen hebben hun uitwerking niet gemist en de aandacht voor interne beheersing is gegroeid. Thijs Smit, voorzitter van het Institute of Internal Auditors (IIA), formuleert het in het boekje als volgt: "Zowel commissarissen als bestuurders zoeken naar meer zekerheden om hun aansprakelijkheidsrisico's te kunnen beheersen. De internal audit is daarbij een belangrijke steunpilaar die door vrijwel iedereen voor vol wordt aangezien en dat is wel eens anders geweest."

Ook Peter Diekman, die bij ABN AMRO de scepter zwaait over de grootste internal audit-afdeling - duizend medewerkers - van een Nederlands bedrijf herkent dat beeld: "Internal audit is een belangrijke custodian van de reputatie van de bank. Tien jaar geleden was het misschien iets dat er nu eenmaal moest zijn. Inmiddels is het één van de pijlers op het gebied van interne beheersing." Heeft Diekman daarmee meer macht gekregen binnen de bank? "Macht is niet het juiste woord. Eén van de gevolgen is wel dat we een andere positionering hebben gekregen. Ik heb inmiddels een duale verantwoordingslijn: ik rapporteer aan de voorzitter van de raad van bestuur en heb ook een solid line naar de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen."

*Jan Holsboer (commissaris):
'Het is nuttig om de internal auditor zo nu en dan te spreken zonder de ceo erbij. Maar dat gaat alleen goed als er constructieve verhoudingen zijn.'*

Auditcommissie

Dat klinkt duidelijk, maar is dat ook echt zo? In elk geval blijkt uit de interviews dat de positionering van de internal audit een onderwerp is waarover de meningen nogal verschillen. Buitengewoon helder is de mening van Paul Koster, lid van het bestuur van de Autoriteit Financiële Markten. Hij meent dat er geen misverstand over moet bestaan dat het hoofd van de internal audit verantwoording aflegt aan de auditcommissie, en niet aan de ceo: "De agenda van een internal auditor moet worden bepaald door de auditcommissie. Daar zit dan ook de primaire verantwoordingslijn. De internal auditor maakt natuurlijk wel deel uit van de onderneming, maar heeft alleen een functionele relatie met de ceo."

Verlengstuk

Jan Holsboer, voormalig bestuurder van ING en nu commissaris bij diverse ondernemingen

signaleert dat een internal auditor vroeger relatief weinig te maken had met de raad van commissarissen: "Inmiddels is het voor een commissaris een belangrijk verlengstuk om dieper in de organisatie te kijken. Dat is ook hard nodig, juist omdat aan een commissaris hogere eisen worden gesteld."

Als de internal auditor een verlengstuk is van de raad van commissarissen, is er in theorie een spanningsveld. Niet de commissaris, maar de ceo is immers de baas van de internal auditor. En die ceo betaalt ook het salaris van de internal auditor.

Holsboer herkent dat spanningsveld. Het heeft in zijn praktijk echter nog nooit een probleem opgeleverd: "Mijn leidmotief is altijd open en eerlijke communicatie geweest, en dat geldt ook in deze tijd van stringente regels nog steeds. Ik verwacht dat ook van de internal auditor: die moet mij open en concreet rapporteren, zonder terughoudend te zijn. Het is nuttig om hem zo nu en dan te spreken zonder dat de ceo erbij zit. Maar ook dat gaat alleen goed als er constructieve verhoudingen zijn."

Zoeklichtfunctie

Uiteenlopende opinies over de positionering van de internal audit spelen ook binnen de overheid een rol. Robert Mul, directeur van de Rekenkamer van Rotterdam, signaleert dat de recente verplichting voor gemeenten om een internal audit te hebben vaak wordt ingevuld vanuit bestaande structuren: "Daarbij is vaak niet nagedacht over de precieze rol en ►



Paul Koster (AFM): ‘Een auditor moet niet op de stoel van een consultant willen plaatsnemen.’

positionering van de internal audit, en dat is jammer want daardoor is hun rol wat diffuus geworden. In veel gevallen is men zich nog niet bewust van de noodzaak van een strategische positionering. Het moet zich nog wat gaan zetten.”

De discussie over de positionering heeft alles te maken met de rol die de internal audit vervult. Mul spreekt daarbij van een ‘zoeklichtfunctie’ die af en toe even kan prikken: “Het wezen van internal audit bij een gemeente is wat mij betreft adviserend. De hoofddoelstelling van de onderzoeken is leren van wat je aantreft. Het wezen van een extern onderzoek – zoals dat van een extern accountant of Rekenkamer – is heel anders.”

‘Trucje’

Afgaande op de diverse commentaren van geïnterviewden lijkt het erop dat adviseren binnen de overheid vaak de kerntaak is van de internal auditor. Henk Post, directeur van de auditdienst (AD) van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) zit ook op die lijn: “De AD werpt het suffe imago van zich af en ontwikkelt zich tot een volwaardige partner van het management. Dat lukt alleen door een verandering van de werkwijze en de focus: Tientallen jaren geleden was het financieel beheer binnen de overheid onvoldoende op orde. De AD’s hebben op dat terrein veel bereikt, maar inmiddels is het financieel beheer sterk verbeterd en zijn er andere zaken belangrijk. De audits van de AD moeten dan ook mee veranderen. Het ‘trucje’ van vroeger voegt geen waarde meer toe.”

Ceo voorbeeldfunctie

Voorgaande bloemlezing uit het boekje roept wellicht meer vragen dan antwoorden op. Want wie moet de baas zijn van de internal auditor? En wat is de rol precies? Er is voldoende voer voor discussie. Een ding lijkt

Wilfried Verstraete (ceo Atradius): ‘Dat ik tweeweekelijks een gesprek heb met het hoofd internal audit over de uitkomsten van de audits geeft aan de hele organisatie een duidelijk signaal.’

zeker, ook al is dat een cliché: uiteindelijk draait het om draagvlak. Ceo Wilfried Verstraete van de internationale kredietverzekeraar Atradius: “Hun rol kan alleen goed uit de verf komen als de top van een onderneming ook expliciet laat zien dat men veel waarde hecht aan de bevindingen van de auditors. Als ceo vervul ik daarin een belangrijke voorbeeldfunctie. Alleen al het feit dat ik tweeweekelijks een gesprek heb met het hoofd internal audit over de gang van zaken en de uitkomsten van de audits geeft aan de hele organisatie een duidelijk signaal. Maar dat is niet genoeg. Ook op andere manieren moet je laten zien dat je waarde hecht aan de internal audit. Dat straalt direct uit naar de directielaag onder de raad van bestuur en vergroot de visibility van de auditors in de organisatie.”

Toetsend en adviserend

Philip Wallage, partner bij KPMG en hoogle-raar accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam sluit zich daarbij aan, in wat bredere zin, door te benadrukken dat integriteit en onafhankelijkheid niet zijn af te dwingen met regels en wetten alleen. In essentie is het heel eenvoudig: iedereen moet worden gestimuleerd integer te handelen in plaats van te worden gedwongen door wetten en regels. In het verlengde van die opvatting is de discussie over de precieze positie van de internal audit binnen de organisatie ook minder van belang: “Naar mijn mening functioneert internal audit primair voor de directie en heeft zowel een toetsende als een adviserende rol. Met betrekking tot de toetsende rol heeft hij echter ook een rechtstreekse communicatielijn naar de voorzitter van het audit comité. Veel belangrijker dan die positie is echter dat hij vasthoudt aan principes, en dat heeft weinig te maken met de precieze inrichting van de organisatie.”

Henk Post (auditdienst OCW): ‘De auditdienst werpt het suffe imago af en ontwikkelt zich tot volwaardig partner van het management.’

‘Uitgeklede adviesrol’

Zet daar dan eens de visie van Koster tegenover. Volgens Koster moet heel helder zijn dat de internal audit een toetsende functie heeft, en geen adviserende: “Een auditor moet zich beperken tot de adviezen die direct zijn gekoppeld aan zijn oordeelsvorming. Hij moet niet op de stoel van een consultant willen plaatsnemen. Ik zie voor hem dan ook alleen een kille, uitgeklede adviesrol.”

Mocht dat dan nog niet genoeg voer voor discussie opleveren, refereer dan ten slotte eens aan de opmerking van Hans Strikwerda, directeur van het Nolan Norton Institute en hoogleraar organisatieleer en verandering aan de Universiteit van Amsterdam. Strikwerda meent namelijk dat internal audit (ook) een waakhond moet zijn die kritisch kijkt of het management wel voldoende anticipeert op de externe veranderingen: “In eerste instantie is het natuurlijk de raad van commissarissen die erop moet toezien dat de ondernemingsleiding met de juiste strategie inspeelt op de omgeving. En ook externe consultants kunnen daarbij helpen. Maar ik vind dat de internal audit ook op dit punt een stevige rol moet spelen, bijvoorbeeld door veranderings-trajecten te toetsen.”

Het is duidelijk. De rol van de internal auditor groeit. En dat is dan ook zo’n beetje het enige waarover iedereen het eens is. Moge er nog veel discussie volgen! ■

De publicatie ‘Anderen aan het woord, reflecties op internal auditing’ kost € 10 en is te bestellen bij het secretariaat van EMIA 020-5245209.

Noot

* Jan Driessen, Reinier Kamstra en Arie Molenkamp zijn betrokken bij de opleiding executive master of internal auditing aan de Universiteit van Amsterdam.