

Weten waar top wakker va

De herstructurering van de departementale auditdiensten is niet alleen een kwestie van samenvoegingen en personele reductie, maar ook van verbetering van de functionaliteit. Daartoe heeft Financiën een onderzoek laten uitvoeren naar de ontwikkelingen en trends in de corporate internal audit. Aan de uitkomsten kan de overheid veel hebben - menig onderneming trouwens ook.

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD CORBIS/JORDI ELIAS

Zoals bekend is de Rijksdienst bezig met een efficiency-slag (zie ook 'de Accountant', november 2007). Daar maakt een gedeeltelijke bundeling van de auditdiensten per 1 januari 2008 deel van uit. Uiteindelijk zullen alle departementale auditdiensten vanuit één organisatorische eenheid opereren. Deze herstructurering kent vooral een kwantitatieve invalshoek: verbetering van de efficiency door personele reductie. De overheid beseft echter (in ieder geval waar het om de auditdiensten gaat) dat er ook met een kwaliteitsverbetering c.q. een functionele aanpassing de nodige efficiencywinst kan worden gerealiseerd. In Haagse termen heet dat dat de 'controle-toren stevig kan worden gereduceerd' en dat de al voor 2004 beoogde multidisciplinariteit van de departementale auditdiensten niet is gerealiseerd. Hetgeen alsnog moet gebeuren.

BREEDSTE ZIN

Daarom heeft het ministerie van Financiën vorig jaar het onderzoeksbureau ACS de opdracht gegeven te onderzoeken wat in het bedrijfsleven de actuele ontwikkelingen en trends zijn op het gebied van de interne auditfunctie. Het onderzoek heeft

geresulteerd in het rapport *Ontwikkelingen in de interne auditfunctie in het bedrijfsleven* dat inmiddels door onderzoekers Naeem Arif en Robert Vos van ACS is opgeleverd en op korte termijn intern door Financiën zal worden besproken*.

Vastgesteld is dat het begrip interne beheersing (of *internal control*) breed wordt opgevat.

Arif: "Het is in het bedrijfsleven van vandaag beslist meer dan alleen financiële beheersing. Uiteraard moet de onderneming in staat zijn om een betrouwbare jaarrekening op te leveren. Maar de essentie van het begrip interne beheersing is: is de onderneming in staat haar (business)strategie te realiseren? Risicomanagement wordt dan ook vrijwel overal ingevuld in de breedste zin van het woord."

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Overduidelijk is dat de *in control*-eis die voortkomt uit de code Tabaksblat tot een versterking heeft geleid van de assurance-rol van de internal audit.

Vos: "De tijd van zagezegd de oude internal auditfunctie die de jaarrekening certificeert, lijkt voorbij. Dat komt eigenlijk nergens meer voor, die functie is



n ligt



'Kan een objectieve audit worden uitgevoerd op een systeem waarvan men zelf heeft bijgedragen.'

uitbesteed aan de externe accountant. Wel draagt internal audit bij aan de werkvoorbereiding, maar er is niet of nauwelijks meer verantwoordelijkheid voor certificering. Het vizier is nu veel meer gericht op interne beheersing van de

bedrijfsvoeringsprocessen in brede zin. Uiteraard maken de financiële processen daar deel van uit." Genoemde verbreding is volgens de onderzoekers ook af te leiden uit het feit dat de internal auditfunctie in principe overal onafhankelijk is van lijn en staf en zoveel mogelijk moet aansluiten op de strategische doelstellingen van de onderneming. Vos: "Raden van bestuur hebben behoefte aan onafhankelijke assurance die aangeeft dat de onderneming de strategische bedrijfsprocessen goed beheerst. Internal audit moet die leveren." Internal audit, zo hebben de onderzoekers vastgesteld, is dan ook meer en meer te beschouwen als een onafhankelijk *tool of management* dat intensief wordt gebruikt bij kernprocessen, sleutelrisico's en key-controls.

Vier onderzoeksvragen

- Wat is de visie van het management in het bedrijfsleven op de internal auditfunctie?
- Wat is van deze functie werk-/taakgebied qua breedte en diepte?
- Wat is de plaats van internal audit in de organisatie?
- Welke implicaties zijn er voor HRM (human resources management)?

STEVIG KRACHTENVELD

Wat betreft de positionering van de internal auditfunctie in de onderzochte ondernemingen is vastgesteld dat deze zich doorgaans direct onder de raad van bestuur bevindt. Meestal onder de ceo, ook wel onder de cfo. Daarnaast blijkt er een intensivering plaats te vinden van het functionele contact tussen internal audit en het audit committee.

Arif: "Ons is gebleken dat dit soms een aandachtspunt is. Over dat directe contact wordt verschillend gedacht: behoort dat niet via de raad van bestuur te lopen?"

Vos: "Het is in ieder geval wel gebleken dat de internal audit meer dan voorheen in een sterk heterogeen krachtenveld zijn werk moet doen."

En dat brengt met zich mee dat er aan internal auditors stevige eisen worden gesteld. Vos: "Kenmerkend is dat veel ondernemingen zeker wat betreft de internal audit op zoek zijn naar *high potentials*. Waarbij vakkennis alleen beslist niet meer voldoende is.

Waar het zeker ook om gaat is sociale vaardigheden en het vermogen de business aan te voelen en er betrokken bij te zijn."

Collega Arif vult aan: "Een bijkomend en interessant human resource management aspect is dat, met name door de verbreding van het werkgebied van de internal audit, deze functie ook in toenemende mate wordt bemand door 'vogels van diverse pluimage'. Internal audit is bepaald niet meer het domein van alleen financieel opgeleide mensen of de accountant."

Niet verwonderlijk ook dat vooral de ondernemingen met een grote internal audit (twintig medewerkers of meer) aan deze functie de nevenfunctie van 'kweekvijver' proberen te geven. ▣

OBJECTIEF?

Naast de bevestiging van een aantal bekende feiten, hebben Arif en Vos in hun onderzoek ook enkele nieuwe ontwikkelingen vastgesteld. Bijvoorbeeld de leerfunctie.

Vos: "Wat opvalt is dat de internal audit in organisatie-eenheden maar ook daartussen een overzichtsfunctie aan het krijgen is, een verbindende rol. Anders gezegd: internal audit lijkt ook het interne leervermogen van ondernemingen te bevorderen."

Een interessante bevinding is ook dat de internal audit niet alleen een assurance-rol heeft voor de top, maar ook steeds meer een adviesrol bij de opbouw van

Onderzoek naar internal auditfunctie bedrijfsleven

- uitgevoerd in tweede helft 2007
- enquête onder 94 bedrijven uit drie sectoren (financiën, dienstverlening, productie)
- respons van 57 procent (respons van bedrijven met internal audit: zeventig procent)
- veertien gesprekken met ceo/cfo en/of andere functionarissen

'De tijd van de oude internal audit die de jaarrekening certificeert, lijkt voorbij.'

beheerssystemen.

Arif: "Een toename van pro-activiteit in voorfasen. Hetgeen leidt tot een belangrijke vraag: Moet en kan er op een gegeven moment een objectieve audit worden uitgevoerd op een systeem waaraan men zelf heeft bijgedragen?"

Uit de interviews blijkt dat dit niet als een direct gevaar wordt gezien, mits de verantwoordelijkheden van de interne auditdienst maar duidelijk zijn en deze dienst niet op de stoel van het management gaat zitten.

INTERNE CERTIFICERING

Hoewel ze benadrukken in dit geval onderzoekers te zijn en geen adviseurs, willen Arif en Vos na enig aandringen aan de overheid wel twee te bediscussiëren overwegingen meegeven. "Ten eerste vragen wij ons af of ook bij de overheid de internal audit niet meer zou kunnen

aansluiten op de strategische organisatie-doelstellingen van de ambtelijke (en politieke) top, dus op die van de secretarissen-generaal (en ministers). Moeten de interne auditors zich bij wijze van spreken niet - net als in het bedrijfsleven - vooral laten leiden door de zaken waarvan de top wakker ligt? En de tweede overweging is of de departementale auditdiensten door moeten gaan met de interne certificering. Onze onderzoeksbevindingen geven aan dat het bedrijfsleven de internal audit met name inzet voor assurance-verschaffing op het gebied van interne beheersing van de bedrijfsvoeringsprocessen, waaronder dus ook de financiële processen. De certificeringstaak echter van de financiële gegevens is uitbesteed." Kennelijk wordt aan het breed inzetten van de internal audit de voorkeur gegeven boven het intern kunnen certificeren. □

NOOT

* Opdrachtgever ministerie van Financiën heeft toestemming gegeven om de uitkomsten van het ACS-onderzoek in geanonimiseerde vorm ter beschikking te stellen aan bedrijven en beroepsgroepen. Het rapport is verkrijgbaar bij ACS in Driebergen, telefoon 0343-524111.