

‘PERFORMANCE-DIAMANT’ OM CONTROLEPROCES TE VERBETEREN

# Elkaar de maat nemen

De jaarlijkse controle wil nogal eens trekjes vertonen van een richtingenstrijd of loopgravenoorlog tussen externe accountant en internal audit. Rookgordijnen, non-communicatie of zelfs obstructie zetten dan de toon. Een nieuw instrument pretendeert dat te kunnen veranderen. Een praktijkervaring.

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD NADIA GONZÁLEZ

“Nee, het ei van Columbus is het niet, maar door de Performance Index kan de samenwerking tussen externe accountant, internal audit en de cliëntorganisatie wel op een hoger plan worden gebracht.” Hans Nijhuis, senior manager van Eureko group audit risk services, is tevreden over de *webbased tool* die KPMG heeft ontwikkeld en die komende maand voor de derde keer op de Eureko-organisatie zal worden toegepast. Simpel gezegd: de Performance Index legt medewerkers van de drie partijen die bij de jaarlijkse controle betrokken zijn - externe accountant, internal audit en functionarissen uit de rest van de organisatie - op basis van anonimiteit een aantal vragen voor over hun werkrelaties. Vanuit de antwoorden en analyses daarvan komen sterkten maar vooral ook zwakten aan het licht. Waar nodig worden door betrokkenen verbeteringen bedacht, vastgesteld en doorgevoerd. Met als gevolg dat de gehele ‘controledriehoek’ beter gaat functioneren.

## ZES FACETTEN

Erik Bleekrode, partner Financial Services van KPMG: “De basis van de Index is de zogenaamde performance diamant. Die

bestaat uit zes facetten die als aanknopingspunten dienen om het functioneren en presteren van de betrokken partijen tijdens de controle in kaart te brengen. Het gaat om professionaliteit, efficiency, kwaliteit, vertrouwen, relatie en onafhankelijkheid. Alle facetten komen terug in een uitgebreide vragenlijst. Deze meet niet alleen de geleverde prestatie, maar maakt ook inzichtelijk welk belang betrokkenen hechten aan de verschillende prestatie-indicatoren.”

De partijen stellen namelijk van te voren vast welke normen zij belangrijk vinden en welke criteria voor welk functioneren en presteren moeten gelden. Bleekrode: “Zo ontstaat er al direct een situatie van gemeenschappelijk belang, van samenwerken, en wordt het fundament gelegd voor de weg naar beter individueel en gemeenschappelijk presteren.”

## KRITISCH OP ELKAAR

Nijhuis wijst de veronderstelling af dat het van te voren opstellen van normen en criteria een nadelige invloed kan hebben op de uitkomsten van de Index. “We gaan echt niet opschrijven wat ze elders in de organisatie of bij KPMG graag zouden willen horen. Het gaat om ons eigen

product, dus de internal audit heeft de wil om ook in de jaarlijkse controle zo goed mogelijk te presteren. De externe accountant en de cliëntorganisatie hebben dat evenzeer. Het gaat er echter ook om kritisch op elkaar te zijn. De bedoeling is een win-winsituatie te creëren.”

Bleekrode voegt daaraan toe: “KPMG heeft een aparte onafhankelijke afdeling die zich bezighoudt met structureel onderzoek naar klanttevredenheid. Deze afdeling begeleidt het onderzoeksproces, inclusief technische ondersteuning, en draagt zorg voor de objectiviteit en onderzoekszorgvuldigheid.”

## CONTROLEDRIEHOEK

In concreto werkt de Performance Index bij Eureko als volgt. De organisatie wordt over het onderzoek geïnformeerd en wordt opgeroepen eraan deel te nemen. Vervolgens krijgen circa honderd medewerkers binnen internal audit, maar ook medewerkers elders in de organisatie die betrokken zijn bij de jaarlijkse controle de *webbased-vragenlijst* voorgelegd. Ook zo’n zestig KPMG-medewerkers worden hiermee benaderd. Het traject van aandacht, toesturen en beantwoorden

duurt circa drie weken. Na nog eens drie weken is het eindrapport klaar en kunnen betrokkenen daarmee aan de slag. Bleekrode: “De Performance Index is in eerste instantie ontwikkeld om cliënten maar ook onszelf beter inzicht te geven in het functioneren van de externe accountant in het controleproces. Gaandeweg bleek dat er behoefte aan meer informatie over dat proces bestond. Lang niet overal immers is de relatie tussen extern accountant en internal audit in balans. Dat heeft ertoe geleid dat de Index desgewenst kan worden uitgebreid tot de gehele controle-driehoek.”

### JOINT AUDIT

Naast genoemde toepassing wordt de methode ook gebruikt bij joint audits, dus in situaties waarin twee of meer accountants actief zijn. Dan kan er voor de objectieve en onafhankelijke analyse van de gegevens en resultaten een beroep worden gedaan op een door KPMG ingeschakeld onderzoeksbureau. Daarnaast is de Index geschikt om in sterk (internationaal) gedecentraliseerde ondernemingen die van meer accountants gebruikmaken, het controleproces meer inzichtelijk te maken en zo nodig meer te uniformeren, en aan corporate-normen te laten voldoen.

### MEER DAN DEADLINE-EVALUATIE

Over de toegevoegde waarde van de Index zijn Bleekrode en Nijhuis het met elkaar eens. Het gaat om een grote betrokkenheid van de partijen, om inzicht, om kunnen vergelijken, om dialoog en discussie, om analyse, om bijstellingen en om een beter presteren, zowel samen als ieder voor zich. Bleekrode: “De Index geeft, vooral doordat er zoveel mensen aan meedoen, een meer afgewogen beeld dan bij een normale evaluatie. Het onderzoek is ook makkelijk te herhalen, waardoor vergelijking mogelijk is alsook het corrigerend vermogen van alle betrokken partijen gemeten kan worden in de tijd. En een kenmerk is ook de reciprociteit, dus de gelijkwaardigheid. Partijen beoordelen elkaar, en ook dat komt de objectiviteit en de bereidheid om nadien te overleggen ten goede.” Op wat de Index Eureko en KPMG heeft gebracht, antwoordt Bleekrode: “Sterke vooruitgang in de dialoog tussen de externe accountant



en de internal audit. Eerst signalering en meer awareness, nu ook een betere samenwerking.”

Nijhuis zegt over de toegevoegde waarde dat de Index verder gaat dan een evaluatie over het al dan niet halen van de controldeadline. “Dit gaat veel breder, harde en softe aspecten komen uitgebreid aan bod. We zitten niet naar één prestatiepunt te kijken, maar analyseren met elkaar het hele controleproces. En naast wat Bleekrode terecht heeft aangegeven, heeft Eureko ook afscheid kunnen nemen van een aantal dubbel uitgevoerde controlewerkzaamheden. Dat heeft tot concrete besparingen geleid; de structuur, efficiency en effectiviteit van de controle-driehoek zijn verbeterd.”

### NIET ALTIJD EN OVERAL

Dat de Performance Index wel enthousiasme verdient, maar niet als ‘het ei van Columbus’ moet worden beschouwd waar het gaat om de verbetering van de relatie tussen de externe en interne accountant, heeft te maken met aanknopingspunten en toepasbaarheid. Over dat eerste zegt Nijhuis: “Waar het niet over gaat in de

Index, is de inhoudelijkheid van de vaktechnische discussies. Wel hoe die discussies worden gevoerd, maar niet over het waarom van de inhoud. Dus het is niet zo dat met de Index alle mogelijke en bestaande wrijfpunten tussen de externe en interne accountant kunnen en zullen worden opgelost.” Ook de toepasbaarheid is niet ‘altijd en overal’. Zo zal de cliëntorganisatie toch wel een middelgrote onderneming moeten zijn met een internal audit van enkele tientallen medewerkers. En niet onbelangrijk is dat er ten aanzien van het controleproces en ook wat betreft de Index voldoende wil tot samenwerking bestaat en het delen en durven bespreken van informatie. Ten slotte mag ter stimulering van het gebruik van de Index nog wel worden vermeld dat KPMG er geen factuur voor stuurt. Bleekrode: “Wij beschouwen dit als onderdeel van onze dienstverlening aan Eureko.” Nijhuis: “Terecht. Het gaat immers over een relatie, die moet van twee kanten worden gemanaged. Die moet je monitoren. Als je allebei een win-winsituatie voor ogen hebt, moet je elkaar op basis van gelijkwaardigheid de maat kunnen nemen.” □