

THEMA: *KLEIN**Tekst: Lex van Almelo Beeld: Shutterstock**INTERNAL AUDITORS***NIET VOOR  
SPEK EN BONEN**

*De meeste internal auditors zijn werkzaam op grote afdelingen bij grote bedrijven, is het idee. Maar sommigen werken op een kleine afdeling of zelfs alleen. Er wordt goed naar hen geluisterd, zeggen de negen internal auditors die Accountant sprak. De meesten van hen werken niet voor de externe accountant. Klein vinden zij fijn, ook al is elkaar reviewen soms lastig.*

**D**e internal auditors voelen zich geen roepende in de woestijn. Ook niet als hun afdeling klein is, of zij er alleen voor staan. Bianca Steentjes is de enige internal auditor bij Stichting De Opbouw, een organisatie voor ouderen-, jeugd- en gehandicaptenzorg met ongeveer vijfduizend medewerkers. “De internal auditfunctie is vier jaar geleden ingesteld op verzoek van een externe partij. Inmiddels is de externe noodzaak van de internal auditfunctie weggevallen. Maar de raad van bestuur hecht veel waarde aan mijn oordeel.”

Freek Candel, éénpitter bij woningcorporatie Ymere, klaagt niet over te weinig weerklink, maar houdt wel in de gaten dat het bedrijf ook iets doet met de bevindingen en aanbevelingen die zijn gedaan. “Ik maak daarom

concrete afspraken. Het is ook belangrijk dat het bedrijf kiest voor een internal auditfunctie vanuit een *performance*-gedachte - om het bedrijf te ondersteunen, zodat het beter gaat presteren. Dus niet alleen vanuit een *conformance*-gedachte - alleen om aan de regels te voldoen.”

René Zendijk van verzekeraar Legal & General (één fte vast en 0,6 fte voor inhuur): “Wij worden zeer serieus genomen en niet alleen omdat een internal auditfunctie verplicht is.”

Mark Leermakers heeft bij uitvaartverzekeraar en uitvaartonderneming DELA een afdeling met zes auditors, de grootste afdeling die Accountant sprak: “Er wordt goed naar ons geluisterd. Dat de afdeling wettelijk verplicht is helpt daarbij, ja.”

→



## 'DE RAAD VAN BESTUUR HECHT VEEL WAARDE AAN MIJN OORDEEL.'

Ook als je relatief klein bent, kun je gewicht in de schaal leggen, vindt Leonard Boogers, hoofd van het vijf leden tellende internal auditteam van ontwerp- en adviesorganisatie Arcadis. "Wij hebben met zijn vijven heel veel jaren ervaring."

Of er goed wordt geluisterd, hangt natuurlijk ook af van hoe de internal auditor het verhaal brengt en of hij of zij daarbij de juiste toon aanslaat. San Croonenberg, voormalig NBA-beleidsmedewerker en nu tijdelijk de enige internal auditor bij Havenbedrijf Amsterdam, past de manier waarop zij haar boodschap brengt als een kameleon aan haar gehoor aan. "De één wil de kritiek meteen horen, bij de ander moet je het in stapjes doen. Maar de inhoud blijft hetzelfde."

### EIGEN VLEES KEUREN

Met de onafhankelijkheid zit het op papier wel snor. Daar staan de opleiding, de standaarden van het Instituut voor Internal Auditors (IIA), het *charter* van de afdeling en de afspraken in het werkplan borg voor. Bovendien rapporteert de internal auditor vaak direct aan de ceo, algemeen directeur, de cfo of de voorzitter van het *audit committee*. Bij de auditcommissie kunnen zij doorgaans ook terecht als een kwestie escaleert.

San Croonenberg: "Maar de onafhankelijkheid zit in de eerste plaats tussen de oren van de auditors. Ik ben in het verleden eens bij een werkgever vertrokken, toen ik niet verder mocht graven in een zaak die rook naar onraad."

Je bent als internal auditor natuurlijk wel onderdeel van de organisatie. Of, zoals Kim van Zijp van de internal auditafdeling van de Immigratie- en Naturalisatie Dienst (vijf fte) zegt: "Een bootje dat meevaart met de vloot."

René Zendijk: "Echt onafhankelijk ben ik misschien niet, maar ik denk wel dat ik in hoge mate objectief ben."

Heeft KPMG-voorman Albert Röell ongelijk met zijn uitspraak (FD, 11 juli 2016) dat de internal auditor wordt gezien als een slager die zijn eigen vlees keurt? Ja, vinden de meeste internal auditors. René Zendijk: "Misschien dat je bij externen, die op enige afstand staan, die schijn wekt. Maar de bewering is niet terecht."

Bianca Steentjes: "Ik heb vroeger als adviseur gewerkt bij een groot accountantskantoor. De vraag is in welke situatie je onafhankelijker bent: als internal auditor of extern accountant? Het hangt sterk samen met de persoon."

Arjan Man, hoofd van het vierkoppig internal auditteam van Exact: "De internal auditor en de externe accountant worden alle twee betaald door de klant. Daarnaast

verwachten we allemaal dat een slager zijn eigen vlees keurt. Het zou wat zijn als hij dat niet zou doen. Het maatschappelijk verkeer eist maar in een paar soorten organisaties een externe toezichthouder, zoals in de financiële sector. Zo'n toezichthouder, die niet direct wordt betaald door de gecontroleerde onderneming, kan denk ik echt behoorlijk onafhankelijk zijn."

Volgens Freek Candel moet je er vooral voor waken operationeel niet medeverantwoordelijk te worden, omdat je anders als auditor je eigen werk beoordeelt. Bij De Opbouw komt het soms voor dat een manager een rapport over zijn eigen processen reviewt. Want voordat een rapport wordt uitgebracht, kijkt een lid van het managementteam als reviewer mee. Steentjes: "Maar in de praktijk gaan de managers daar professioneel mee om."

Patrick Beekhuizen en Kim van Zijp van IND wijzen erop dat het mes van de keurslager wel bot kan worden als je te lang met dezelfde personen werkt. Daarom moet er tijdig voldoende vers bloed komen. Bij de reorganisatie van de IND in 2015 is dat ook gebeurd.

Ook Leonard Boogers onderstreept de noodzaak van vers bloed: "Aan de internal auditor zit een houdbaarheidsdatum en daarmee een toenemend risico dat je minder objectief wordt."

### EXTERN ACCOUNTANT

De internal auditors werken over het algemeen prima samen met de externe accountant. Bij Havenbedrijf Amsterdam stak de internal auditafdeling "zeker 240 uur" in de voorbereiding van de eindejaarscontrole door de externe accountant, die steunt op het werk van de afdeling.

De andere acht internal auditors die *Accountant* sprak doen geen voorbereidend werk voor de externe accountant. Zij zijn er niet om op de kosten van de jaarrekeningcontrole te besparen. Zij concentreren zich op het beoordelen of interne procedures worden nageleefd en de interne beheersing op orde is. "De eisen voor de dossiervorming bij de jaarrekeningcontrole zijn strenger geworden. En onze toegevoegde waarde zit ook niet in betere dossiers", zegt Mark Leermakers (DELA).

Natuurlijk vullen de interne en externe auditfunctie elkaar zo nodig aan. Bij Exact hebben de internal auditors en de externe accountant bijvoorbeeld samen het *risk control framework* opgezet. Maar de internal auditors vinden niet dat je de interne auditfunctie maar beter helemaal kunt outsourcen naar een extern accountantskantoor.

Freek Candel (Ymere): "Het kan in theorie wel, maar een extern accountant kent de organisatie veel minder goed. Het bedrijf moet er ook voor waken dat er bij inhuur van externen geen kennis verloren gaat." René Zendijk (L&G) vreest dat de kwaliteit van de audits er dan niet op vooruit gaat, omdat de ingehuurde internal auditor zich zal beperken tot de belangrijkste dingen en dus maar een





*JE BENT ALS INTERNAL AUDITOR NATUURLIJK  
WEL ONDERDEEL VAN DE ORGANISATIE.  
'EEN BOOTJE DAT MEEVAART MET DE VLOOT.'*

deel van de processen ziet. Als het de kleine afdeling ontbreekt aan expertise of menskracht, worden die ingehuurd. Exact heeft daarvoor voldoende budget en bij Arcadis is er zelfs anderhalf fte voor ingeruimd. Leonard Boogers (Arcadis): "Wij huren per jaar zo'n 25 tot dertig specialisten in van het bedrijf of van derden. Niemand is meer allround."

### **REVIEW KAN LASTIG ZIJN**

Alleen internal afdelingen die nog in de groei zijn, hebben behoefte aan uitbreiding. Freek Candel, René Zendijk en San Croonenberg roemen het geringe formaat, omdat je bijna alles van de organisatie te zien krijgt. San Croonenberg: "Een collega van mij is een afdeling met twintig personen gaan leiden. Die is vooral aan het managen. Ik vind klein juist mooi, want ik kan ook meedoen aan het auditen."

Een kleine organisatie is "watervlug" zegt Kim van Zijp: "Je hebt getalsmatig minder output, maar je bent wel slagvaardig." Bij Exact is de slagvaardigheid ook groot, onder andere omdat er geen werkzaamheden voor een externe toezichthouder moeten worden verricht. Daardoor kan je je volgens Arjan Man als IAF richten op "onderzoeken en projecten die er daadwerkelijk toe doen, ook in de ogen van management".

Hoewel Bianca Steentjes het prettig vindt als eenpitter, omdat je dan flexibel bent, vindt zij het wel lastiger om de kwaliteit te waarborgen. "Voor de review zou het prettig zijn om een collega te hebben." Steentjes heeft hiervoor contact gezocht met drie andere internal auditors in de gehandicaptenzorg. "Wij delen kennis en denken na over de mogelijkheid van peer review."

Eenpitter Freek Candel is aangesloten bij het zogenoemde DVS-auditors netwerk en deelt kennis met auditors van andere woningcorporaties. "Wij kunnen ook peer reviews doen en denken erover om samen audits uit te voeren. We hebben al geheimhoudingsverklaringen getekend."

René Zendijk zou het goed vinden als internal auditors van andere organisaties elkaar gaan reviewen. "Ik dacht dat ik redelijk voldeed aan de eisen. Maar tijdens een bezoek aan ons bedrijf maakte een student eens een opmerking, waaruit bleek dat er toch wel iets kan worden verbeterd. Daarom denk ik dat je in je eentje een slager bent die zijn eigen vlees keurt."

De internal auditors van Exact toetsen volgens Arjan Man één keer per jaar of hun processen en procedures nog voldoen aan de IIA-standaarden. "En wij worden één keer in de vijf jaar getoetst door een externe partij." Aan de externe reviews van het IIA en de NBA valt niet te ontsnappen, zegt San Croonenberg.

Maar als je collega's om je heen hebt, is het toch gemakkelijker om de kwaliteit te waarborgen, zegt ook Patrick Beekhuizen. "Bij IND werken wij meestal in teams van twee auditors die elkaar over en weer reviewen." "En dan doe ik altijd nog een eigen review", zegt zijn leidinggevende Kim van Zijp.

René Zendijk raadt wel aan de teamgenoten te laten rouleren. "Als je steeds door dezelfde wordt gereviewd, bestaat de kans dat je te aardig wordt voor elkaar." ←

*Met dank aan Johan Scheffe (NBA)*