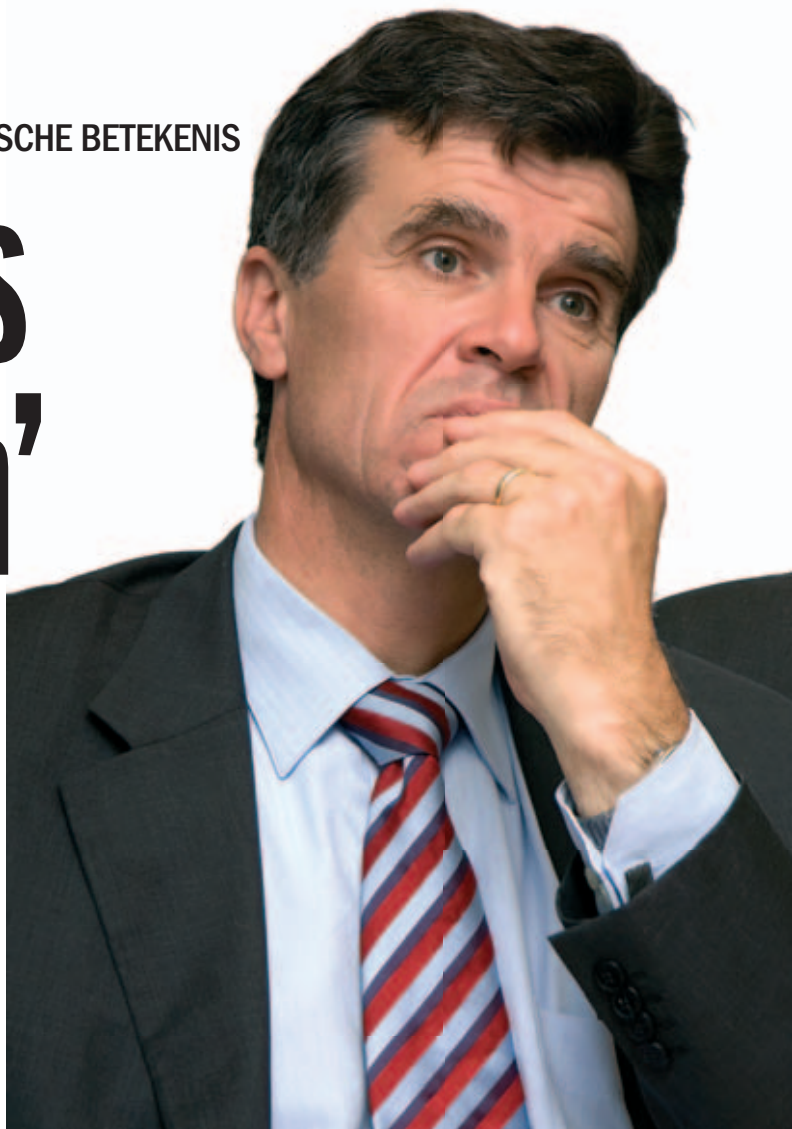


RIJKSAUDITDIENST (RAD) KRIJGT OOK STRATEGISCHE BETEKENIS

‘We gaan ons nut bewijzen’

Ooit veegde hij als commandant van een ME-peleton de Vondelstraat schoon, nu is hij directeur van wat kan uitgroeien tot een van de belangrijkste diensten binnen de overheid: de Rijksauditdienst. Als het aan Kotteman ligt wordt dat meer dan een optelsom van bestaande auditdiensten.

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD SIMONE VAN ES



Op 1 oktober 2008 is Dion Kotteman aangetreden als de eerste algemeen directeur van de nieuwe Rijksauditdienst (RAD). In deze dienst zijn voornamelijk de auditdiensten van vier departementen ondergebracht, plus drie ondersteunende auditunits van de overheid (zie kader). De bedoeling is dat te zijner tijd de auditdiensten van alle departementen deel gaan uitmaken van de RAD. De nieuwe dienst heeft over het algemeen de handen wel op elkaar gekregen. De benoeming van Kotteman tot algemeen directeur echter deed her en der de wenkbrauwen licht fronsen. Kotteman is namelijk geen accountant. Zelf ziet hij dat volstrekt niet als een belemmering voor het succesvol vervullen van zijn nieuwe functie.

ERVARING

Kotteman: “In de Rijksauditdienst zijn al heel veel goede accountants. Het lijkt me

eerlijk gezegd niet haalbaar en ook niet erg zinvol om dan aan de top iemand te zetten die al die professionals vakinhoudelijk gaat overtreffen. Ik ben met name ingehuurd om aan te sturen, om vanuit een *total overview* de Rijksauditdienst tot een volwaardige dienst uit te bouwen en dat groeiproces in al zijn facetten te managen. Ik ben ook ingehuurd om van de RAD meer te maken dan de som van de samenstellende delen.”

Voor zo'n opdracht is wellicht een brede managementervaring van groter belang dan vakmatige accountantsdeskundigheden. En over eerstgenoemde kwaliteit beschikt Kotteman in ruime mate, opgedaan in een kleine dertig werkzame jaren bij uiteenlopende ondernemingen en overheidsonderdelen. Van commandant van een ME-peleton tot grote ICT-projecten, en van Interpol en de Centrale Recherche Informatiedienst tot

directeur Veiligheidsprogramma's bij ING. Kotteman: “Ik denk dat de sollicitatiecommissie vooral heeft gekeken naar iemand die uit verschillende onderdelen en culturen een eenheid met toegevoegde waarde kan maken.”

STRATEGISCH ADVIES

Kotteman prijst zich dan ook gelukkig dat er geen 'historie' is. Met het managementteam kan hij de Rijksauditdienst naar eigen inzichten ontwikkelen. En dat zal dus meer zijn dan vier departementale auditdiensten onder één directeur, en dus meer dan een papieren tijger. Kotteman: “We beginnen met het opstellen van het jaarplan voor 2009 en het vaststellen van wie wat mag en moet. Er komen ook clustermanagers, die of een klant of een discipline als aandachtsgebied hebben. Er blijven ook medewerkers op de departementen gehuisvest.

'We worden niet een tweede rekenkamer.'

Dion Kotteleman

Dion Kotteleman (51) studeerde aan de Nyenrode Business Universiteit en de Wharton School of Management, Pennsylvania, VS. Hij werkte bij de overheid (Ministerie van Justitie, Rijkspolitie, Centrale Recherche Informatiedienst) en in de financiële sector (Rabobank, ING).

Kotteleman heeft een ruime managementervaring in IT, compliance en dataprotectie en geldt als smaakmaker op het gebied van identity en access management. Bij Interpol ontwikkelde hij een vingerafdrukstandaard. In zijn laatste boek *De Projectsaboteur* geeft hij aan dat het mislukken van projecten vaak wordt veroorzaakt door sabotage.

De toegevoegde waarde die ik voor ogen heb, is het over de grenzen van de departementen heen kunnen kijken, meer samenwerken, meer van elkaar leren, niet dingen keer op keer zelf uitvinden of onnodig dubbel doen. Een belangrijk deel van de meerwaarde van de RAD - maar dan zijn we wel een jaartje of twee verder - zal zijn de functie van strategische adviesdienst. Dus naast de efficiency-winst die er te halen is op de wettelijk verplichte audits, zie ik zeker ook ruimte om inhoudelijke ondersteuning te leveren. Juist omdat de RAD zicht zal hebben op meer departementen en ook feiten en

'Kloppende cijfers en controle daarop zijn weliswaar nodig, maar bepalen niet de kwaliteit van de bedrijfsvoering.'

ontwikkelingen in een breder perspectief kan zien, ben ik ervan overtuigd dat we een dienst gaan worden waar de klant niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief veel aan zal hebben."

De tijdlijn die Kotteleman voor de opbouw voor ogen heeft, doet overigens vermoeden dat hij inderdaad als 'opbouwer' is aangetrokken en dat hij als de dienst eenmaal op de rails staat, zal worden opgevolgd door een 'beheerder'. Kotteleman ziet dat niet zo. "Ten eerste zijn we niet in twee of drie jaar klaar met de RAD, daar blijf je aan bouwen en aansturen en managen. Ten tweede heb ik

een flexibele loopbaanplanning, zoals dat bij de Algemene Bestuursdienst geldt: na vier of vijf jaar iets anders, is de *policy*. En wellicht zal dan ook voor de Rijksauditedienst gelden dat het

management aan de top eens moet worden opgefrist. We zien het wel, voorlopig ligt hier een mooie taak."

WEERSTAND

Dat de RAD niet van de ene dag op de andere zal zijn wat hem nu voor ogen staat, beseft Kotteleman - auteur van een boek getiteld *De projectsaboteur* - maar al te goed. Of hij bewuste tegenwerking (de formele betekenis van sabotage) zal ontmoeten, weet hij niet. Wel dat er weerstand zal zijn. "Dat is menselijk, dus vanzelfsprekend. Weerstand is ook wel goed, het houdt je scherp en richt je ook ■

'Het lijkt niet erg zinvol om aan de top iemand te zetten die al die professionals vakinhoudelijk gaat overtreffen.'

op bezwaren die betrokkenen misschien terecht hebben."

Kotteman is niet terughoudend als hem naar een realistische prognose wordt gevraagd. "Er is straks een management team voor de Rijksauditdienst, waar het belang van de dienst als geheel voorop staat. Daarnaast zullen er veranderingen plaatsvinden wat betreft werkprocessen en ook qua bemanning. Want de component van strategische advisering zal met zich meebrengen dat de dienst in het algemeen wat meer multidisciplinair gaan worden. Toch wat minder accountants, meer bedrijfskundigen en mogelijk ook meer instroom vanuit nog andere disciplines."

GEEN TWEEDE REKENKAMER

Naast de statistisch niet al te kleine kans op weerstand is Kotteman zich ervan bewust dat de plannen voor de Rijksauditdienst indertijd ook daadwerkelijk wel kritiek hebben ontvangen - ook van DAD-directeuren.

Zo stelde Wim Schellekens (directeur DAD Economische Zaken) vorig jaar dat hij 'clustervorming' niet als een oplossing zag en dat de DAD's met hun specifieke taken en vaardigheden niet moesten worden geëxterniseerd.

Maar daarvan is volgens Kotteman geen sprake. "De Rijksauditdienst blijft dicht bij de departementen staan. We worden niet een tweede rekenkamer. De RAD blijft klantgebonden advies leveren, maar kan in voorkomende gevallen sneller en breder adviseren en ondersteuning leveren." DAD-collega Henk Post (OCW) stelde eveneens een jaar geleden dat er al wordt samengewerkt. Kotteman: "Prima, maar dat kan worden geïntensiveerd en uitgebouwd. Het gaat om het resultaat."

BEWIJS

Belangrijker dan weerstand en misschien wat verzet, vindt Kotteman dat de Rijksauditdienst gaat laten zien dat het echt werkt. "Dus we moeten professioneel zijn,

die efficiencywinst realiseren, flexibel zijn, in geval van incidenten er ook echt zijn, een bundeling van kracht en kennis."

En als dat lukt, stelt Kotteman, dan zullen de overige departementale auditdiensten zich zeker komen melden. "Dan gaan ze meedoen. Niet omdat het moet (er is een geaccordeerd rapport vernieuwing Rijksdienst, red.), maar omdat ze het bewijs hebben gekregen dat de RAD echt werkt."

Hoewel er geen signalen zijn dat zich op korte termijn een vijfde departementale auditdienst bij de RAD gaat voegen, weet Kotteman dat het opeens ook heel snel kan gaan. Daarbij verwijst hij naar de door hem zelf geformuleerde 'Wet van de Constante Kwaliteit'. Die komt erop neer dat incidenten zich zullen herhalen. "De toegevoegde waarde van de RAD kan dan worden aangetoond door voor een minister die zich dient te verantwoorden het goede antwoord te hebben. Dat kan tot uitbreiding leiden. Overigens is de startsituatie van nu, en daarna een beheerste groei, wel zo prettig."

OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

Hoewel de Rijksauditdienst nog in de steigers staat, durft Kotteman het wel aan om overeenkomsten en verschillen aan te geven tussen zijn dienst en een afdeling van een onderneming. "Vooral met banken zijn er overeenkomsten. Ook daar wordt met drie controleurs gewerkt, te weten de interne accountant, zijn externe collega en De Nederlandsche Bank. Voor

de RAD zal dat ook zo zijn, waarbij de Algemene Rekenkamer de rol van externe accountant heeft. Het doel van de audits is dan ook hetzelfde, namelijk vanuit het publieke belang toezicht houden op delen van het geldbedrijf."

Verschillen zijn er echter ook. Volgens Kotteman bestaan die uit de macht die de aandeelhouders hebben en uit de winstdoelstelling van ondernemingen. "Wat dat betreft hebben ondernemingen een andere compliance dan departementen. Toch meen ik dat de parallellen tussen de afdelingen van departementen en ondernemingen groter zijn dan de verschillen. En dat zal wat betreft de RAD niet anders zijn."

ZOEKEN EN BIJDAGEN

Tot slot reageert Kotteman op uitspraken van voorzitter Herman Tjeenk Willink van de Raad van State in 2007. Hij stelde dat er bij de Nederlandse overheid een 'bijna dwangmatige behoefte' bestaat de kwaliteit te kwantificeren, waardoor het debat over de inhoud op de achtergrond raakt (zie ook 'de Accountant', november 2008, pagina 24).

'De dienst zal wat meer multidisciplinair worden, wat minder accountants, meer bedrijfskundigen en andere disciplines.'

Kotteman: "De Rijksauditdienst betekent ook niet meer cijfers, betekent ook niet een nieuw bureaucratisch *Fremdkörper* in de controletoren. Kloppende cijfers en controle daarop zijn weliswaar nodig, maar zij bepalen niet de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Vandaar dat ik de strategische functie, een aanvulling op de insteek van de accountant, zo belangrijk vind. Want die leidt ons verder dan de constatering dat er iets mis is en die gaat ook op zoek naar het waarom van een probleem. Waardoor loopt iets niet goed? En dan kan er met adviezen ook echt aan debat, beleid en regelgeving worden bijgedragen." □

Deelnemers Rijksauditdienst RAD

- DAD Binnenlandse Zaken
- DAD VROM
- DAD Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- DAD Financiën
- CAD (Coördinatie Auditbeleid Departementen)
- EDP Audit Pool
- SANN (Samenwerkende Auditdiensten Noord-Nederland)