

THIJS SMIT, BOEGBEELD VAN DE INTERNE ACCOUNTANCY IN NEDERLAND

# ‘Uiteindelijk komt het neer op morele hardheid’

De plaats in de hiërarchie, de wijze van belonen, de rapportagelijnen: het is allemaal van het grootste belang om de onafhankelijkheid van de interne accountant te waarborgen. “Maar het belangrijkste is persoonlijkheid”, zegt Thijs Smit, chieft auditor van SNS Reaal.

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

**H**et profiel van het vak verstevigen, dat is de missie van Thijs Smit (52), chieft auditor van SNS Reaal. “De registeraccountant kent iedereen. Het is een oud beroep, met historie. Maar de interne accountant, die begint zich pas de laatste twee decennia te onderscheiden. Dat is niet lang genoeg om een duidelijke plaats in het maatschappelijk debat te kunnen veroveren.”

Tot vorig jaar was Smit voorzitter van de in 1997 opgerichte Nederlandse branche van het Institute of Internal Auditors (IIA), de beroepsvereniging met wereldwijd 160.000 leden. Nu zijn termijn erop zit is hij voorgedragen om in mei 2009 zitting te nemen in het internationale bestuur. “Profileren, daar draait het om bij het IIA. Advocacy, is de Engelse term, maar die gebruik ik niet graag; we zijn er in ieder geval op uit de stem van de interne accountant helderder en luider te laten klinken op de momenten en plaatsen waar dat relevant is.”

## AHOLD

Dat Thijs Smit het boegbeeld kan worden genoemd van de interne accountancy in Nederland, heeft hij niet alleen te danken aan zijn inspanningen voor de IIA, nationaal en nu internationaal. Voordat hij in

2006 in dienst trad bij SNS Reaal had zijn ruim dertigjarige carrière hem gevoerd langs KPN, Corus en Ahold. Bij dat laatste bedrijf werd hij zichtbaar voor de buitenwereld omdat hij de drama's rondom US Foodservice en de *sideletters* meemaakte van het begin tot het eind. Bij zijn rol - samen met de directeur *Legal* overtuigde hij bestuursvoorzitter Cees van der Hoeven het bestaan van een *sideletter* te melden aan de raad van commissarissen - is in de publiciteit uitgebreid stilgestaan. Soms is daarbij het beeld van klokkenluider opgeroepen. “Nee”, zegt Smit, “ik was geen klokkenluider. Ik deed gewoon mijn werk. Er wordt wel eens



'Ik was geen klokken-  
luider. Ik deed  
gewoon mijn werk.'

'Ik zie de interne  
accountancy nergens  
op zo'n hoog niveau  
als in Nederland.'

vergeten dat bestuurlijk de zaak bij Ahold goed is behandeld. De internal auditor rapporteert aan de bestuursvoorzitter, die informeert de commissarissen en die ondernemen actie. Precies zoals het moet in goede corporate governance."

#### TROPENJAREN

Hij staat nu niet bepaald te popelen nog eens uitgebreid in te gaan op de ruim vijf jaar bij Ahold ('tropenjaren'), maar anderszins zegt hij daar veel lessen te hebben geleerd die nu nog van grote invloed zijn op zijn werkwijze en opvattingen. "De kwestie of je de interne auditfunctie moet centraliseren bijvoorbeeld, dat is voor mij

geen kwestie meer: ja, dat moet. Bij Ahold was een en ander gedecentraliseerd, maar vervolgens is het een aantal malen gebeurd dat de lokale interne auditor had moeten ingrijpen en dat niet heeft gedaan; in Argentinië, in de Verenigde Staten. Dus zijn we in het kader van het *Road-to-Recovery*-programma van dat systeem afgestapt. We hebben vervolgens een ondernemingsbreed systeem opgezet met centrale rapportagelijnen. Die les heb ik ook meegenomen naar SNS Reaal."

#### BEPERKT HOUDBAAR

Zijn vertrek bij Ahold eind 2005 volgde niet alleen uit de wens de tropenjaren te

beëindigen. "Ik denk sowieso dat de chieft auditor van een interne auditdienst een beperkte houdbaarheid heeft bij één onderneming. Vijf, zes jaar, misschien zeven. Hoe je het ook wendt of keert, de confrontaties met de diverse belangen in een bedrijf laten hun sporen achter en op een gegeven moment neemt de effectiviteit van je ingrijpen af."

En dat is niet de bedoeling, zeker niet omdat de betekenis van de interne accountant de laatste jaren snel groter is geworden.

Smit: "De functie is opgeschoven richting de top. Voorheen rapporteerde de interne auditor aan de financieel directeur. Nu rapporteert hij veelal aan de bestuursvoorzitter en daarnaast aan het audit committee van de raad van commissarissen. Bij SNS Reaal gaat er geen week voorbij zonder contact met de raad van bestuur en bij elke vergadering van het audit committee ben ik aanwezig."

#### BEWEGEND VAK

De veranderingen volgden op de schandalen uit de jaren 2000 tot 2003, die onder meer leidden tot de Sarbanes-Oxley Act, die grote eisen stelt aan de interne controles. ■

Inhoudelijk heeft het vak vervolgens ook een beweging gemaakt, aldus Smit. “De oorsprong is natuurlijk het controleren van de boeken, maar in de jaren negentig ontwikkelde de interne accountant zich tot de expert in het doorlichten van bedrijfsprocessen - zoals de RA de expert was in het beoordelen van financiële informatie. In die jaren is er een trend geweest dat de cijfers bij wijze van spreken steeds meer werden overgelaten aan de externe accountant. Na 2003 is die trend enigszins gekeerd: je ziet dat veel interne auditors zich weer meer met de financiële controle zijn gaan bemoeien.” Echter, zonder de andere taken uit het oog te verliezen: de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen dus, maar ook het testen van de betrouwbaarheid van de managementinformatie en daarnaast de compliance taak, de vraag of het bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving.

#### MORELE HARDHEID

Uit die combinatie van taken volgt dat de druk op de interne auditor alleen maar is toegenomen. Hoe behoudt hij in zo'n krachtenveld zijn onafhankelijkheid? Smit hamert op de persoonlijkheid van de accountant. “Dat is ongetwijfeld de belangrijkste variabele. Natuurlijk is het van belang welke plaats de interne accountant in de organisatie inneemt en natuurlijk is het van belang hoe en aan wie hij rapporteert. Maar je kunt nog zo veel structurele waarborgen inbouwen, als de man of vrouw vervolgens zijn rug niet recht weet te houden in kritieke situaties, dan zijn alle voorzorgsmaatregelen tevergeefs. Uiteindelijk komt het neer op wat ik morele hardheid noem.” Daar wordt in het algemeen te weinig aandacht aan besteed, vindt Smit. “Ik zou graag zien dat daar in de opleidingen meer aandacht naar uitgaat. Door de aard van de accountancy-opleidingen is de selectie nu vooral gericht op intellectuele vermogens, hard werken en doorzettingsvermogen. Wat mij betreft verdienen morele eigenschappen een grotere rol in dat geheel dan nu het geval is.”

#### BELONING

Want het kan de interne accountant behoorlijk moeilijk worden gemaakt, bijvoorbeeld als hij met gouden ketenen



aan het bedrijf gebonden is. “Voor mij hoeft het niet, aandelenpakketten, opties ... Wat mij betreft houdt de interne auditor het bij een goed vast salaris. Maar de praktijk is anders, dat weet ik.” Ook praktijk is dat de beloning van de interne auditor wordt vastgesteld door de raad van bestuur. Dat zou Smit liever anders zien. “Het zou beter zijn als zijn arbeidsvoorwaarden een zaak zijn van raad van bestuur en audit committee samen. De bestuursvoorzitter doet dan

### ‘Bij elke vergadering van het audit committee ben ik aanwezig.’

het voorstel, het audit committee keurt het beloningspakket goed.” Druk op de interne accountant is ook mogelijk als hij te dicht op ‘de business’ zit. “Je moet voortdurend in staat zijn de belangen te scheiden. Maar het is een kunst het juiste evenwicht te vinden. Je kunt ver van de business zitten en dan staat de onafhankelijkheid minder onder druk - maar intussen hoor je niets, zie je niets, je weet helemaal niet wat er speelt. Het andere uiterste is dat je alles hoort en ziet, maar dat je er zo dicht op zit dat jouw belangen parallel lopen met die van de mensen die je moet controleren. Objectief oordelen is dan moeilijker.”

#### PROFESSIONALISERING

Smit maakt de vergelijking met de rol van de commissarissen bij een one tier board

zoals die in de Angelsaksische wereld gebruikelijk is en de two tier board die Nederland kent. “In een one tier board weet de commissaris - de *non-executive* - veel beter wat er speelt. Maar omdat hij veel meer betrokken is bij de onderneming, wordt het tegelijkertijd moeilijker onafhankelijk toezicht uit te oefenen.” De discussies over deze thema's maken deel uit van de ontwikkeling die het vak doormaakt, zegt Smit, de professionalisering. “Het is goed het met elkaar over

deze zaken te hebben en ik ben trots op wat er op dat vlak is bereikt. Dat geldt in het bijzonder voor Neder-

land. Ik heb in Londen mogen werken en in de Verenigde Staten, en ik heb ervaring opgedaan in Latijns-Amerikaanse landen. Ik moet zeggen dat ik de interne accountancy nergens op zo'n hoog niveau zie beoefend als hier in Nederland. Er zijn voor de opleiding tot internal auditor wereldwijd vijf centers of excellence. Het is geen toeval dat er twee in Nederland staan. Wereldwijd zijn wij onderscheidend.” □

#### NOOT

\* Frank Reuling is advocaat bij Gommer & Partners Pensioen Advocaten en gespecialiseerd in Wft-vraagstukken. Theo Gommer is partner bij Akkermans & Partners Legal & Advice te Tilburg, waar hij tevens directeur van het Wetenschappelijk Bureau is. Daarnaast is hij advocaat bij Gommer & Partners Pensioen Advocaten.