

## **PAS: het einde van een droom**

*24 december 2015*



**Na zijn studie Planologie was Walter in dienst getreden bij een van de grootbanken. Daar viel hij met zijn neus in de boter. Samen met een bedrijfseconoom kreeg hij de leiding over het project om het gespreide kantorennet om te vormen naar een meer centraal aangestuurde bank. Het was in die periode dat hij erin slaagde om in de spaarzame vrije tijd, en met medewerking van de werkgever, in Twente zijn MBA te halen. Na de afronding van het transitieproject meende Walter een draai aan zijn carrière te moeten geven. Om wat meer internationale ervaring op te doen, trad hij in dienst als management-trainee bij het wereldwijd opererende bouwbedrijf DamVast**

De hrm-functie bij DamVast stond haar mannetje. Tijdens de vierweekse introductieperiode werd het traineegroepje van vier personen stevig gecoacht. Tussen de confronterende assessments door werkte Walter aan zijn persoonlijke plan: de invulling van een driejarig management development-traject. Daarna lag een managementfunctie in het vooruitzicht. De introductieperiode werd afgesloten met een presentatie aan het managementteam. Elke trainee kreeg daarvoor drie minuten. Walter maakte veel indruk met zijn kwalitatief hoogstaande plan. De loftuitingen van de zijde van de directeuren logen er niet om. De ceo, een oud-politicus, hield zich evenwel afzijdig.

Walters driejarige traject:

1. het secretariaat van een project;
2. een opdracht in het buitenland;
3. een onderzoek op corporate niveau.

### **Public Private Partnership**

Conform plan werd Walter als tweede man ingezet bij de finalisering van een complex en veeljarig binnenstedelijk ontwikkelingsproject. De kennis en ervaring die hij met zijn afstuderen, een onderzoek naar PPP-constructies, had opgedaan, kwam hem nu uitstekend van pas. Als geen ander wist Walter dat lopende geschillen en onderhanden claims een succesvolle beëindiging van projecten in de weg stonden.

Zijn *multidisciplinary PPP-riskclearing-taskforce* was een schot in de roos.

## Naar het Midden-Oosten

Zijn tweede project was ook al een kolfje naar zijn hand. Een internal audit naar de aanleg van een kunstmatig eiland in het Midden-Oosten; een samenwerkingsverband met andere grote bouwconcerns. Tijdens het vooronderzoek sprak hij met enthousiaste ingenieurs, ijverige administrateurs en overwerkte voorlieden. Walters conclusie: *weinig kaders en veel improvisatie*.

Het referentiekader dat hij vervolgens zelf maar bouwde, mocht gezien worden: een model dat continue bijsturingsinformatie genereerde op het gebied van projectvoortgang, middelenuitputting, risicomitigatie, integriteitsmeldingen en klachtafhandeling. Zijn bevindingen tijdens het veldwerk waren ernstig, het rapport lichtvuldig en het advies resoluut: *doorlichten van concerncontrol is onvermijdelijk*.

## Dreamteam

Walters beargumenteerde verzoek om bij de start van zijn derde traineeship, *adviseren over en implementeren van een corporate auditfunctie*, direct al een ervaren internal auditor aan te trekken werd ruimhartig gehonoreerd. De keuze viel op een allround professional met veel ervaring in de industrie, de financiële sector, de gezondheidszorg en bij overheidsinstellingen; Walters ideale klankbord bij het brainstormen over de vormgeving van de internal auditsectie. Theo, van huis uit filosoof, behoorde tot de eerste lichting van postdoctoraal afgestudeerde internal auditors, voerde met verve de RO-titel, was op de hoogte van de laatste vaktechnische ontwikkelingen en medeoprichter van de commissie Professionele Audit Solisten (PAS).

Twee jaar geleden was Theo uit deze commissie gestapt. De plotseling ontstane grimmige sfeer en de bestuurlijke verwijten over de strategische koers hadden hem tot dat besluit gebracht. Omdat Walter nogal aandrong, had Theo zich desondanks wel ingeschreven voor de derde PAS-conferentie, een mooie gelegenheid ook om oud-collega's te ontmoeten.

Een gevleugelde uitspraak van Theo: 'Bij een auditafdeling van meer dan vijf personen moet er echt een lichtje bij je gaan branden; bij meer dan 25 personen weet je zeker dat het niet over internal audit gaat'.

## Houtskoolschets

Met zoveel kennis en ervaring duurde het niet lang of het eerste ontwerp voor de auditfunctie rolde van Walters bureau. De belangrijkste contouren:

- twee fulltime auditprofessionals;
- jaarlijks een trainee uit het MD-programma;
- multidisciplinaire teamopbouw afgestemd op de aard van het primaire proces;
- inzet van (te trainen) guest auditors vanuit concerncontrol en juridische zaken;

- afroepcontract met een IT-dienstverlener voor de inhuur van specialisten;
- jaarlijks uitvoeren van een zelfevaluatie aan de hand van de IIA-checklist;
- deelnemen aan een sectoraal peerproject voor de jaarlijkse review;
- vijfjaarlijkse toets door een internationaal organisatieadviesbureau;
- actieve participatie in een zelflerende, zelforganiserende en zelfevaluerende omgeving (model PAS);
- verplichte permanente educatie (120 uur per persoon);
- directe hiërarchische lijn naar en wekelijks overleg met de ceo;
- maandelijkse afstemmingsbijeenkomst met concern control en hrm; en
- een escalatielijn van de auditmanager naar de voorzitter van de raad van commissarissen.

Het krijtstof lag nog op het papier toen de telefoon ging en Walter werd gevraagd zich samen met zijn collega ten kantore van de ceo te vervoegen. Gelukkig stapte op dat moment Theo binnen, juist terug van de PAS-conferentie.

### **Managementletter**

De ceo nam het woord en stelde dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen een brief had ontvangen van de externe accountant; de zogeheten managementletter. In die brief was een kritische passage gewijd aan de in oprichting zijnde internal auditfunctie: een organisatiewijziging die de extern accountant terloops van de concerncontroller had moeten vernemen.

### **Ingebrekestelling**

Op verzoek en specifiek aanwijzen van de ceo had de concerncontroller die ochtend contact gezocht met een collega van de extern accountant. Deze (advies)collega bleek min of meer op de hoogte te zijn van de plannen voor een auditfunctie bij DamVast. Zij suggereerde dat DamVast bij het doorzetten van dat voornemen in gebreke zou zijn omdat de onderneming, mede gezien de omvang van de auditfunctie, de standaarden van het instituut voor internal auditors niet zou kunnen hanteren. Ter adstructie verwees zij naar een zojuist gepubliceerde annonce van het instituut voor internal auditors (IIA). Uit dat document zou ook blijken dat het bestuur van het IIA aanbiedt om de ondernemingsleidingen met een kleine auditfunctie te laten bijstaan door auditors uit grote afdelingen.

Voorts benadrukte zij het alternatief van outsourcing; haar organisatie was daar klaar voor...

### **Confrontatie**

Bij Walter gingen alle alarmbellen rinkelen. De ceo voelde zich kennelijk door de commissarissen overrompeld, was op het onderwerp niet ingevoerd, wilde dat kennelijk zo houden en had zijn toevlucht genomen tot een binnen de politiek beproefde overrompelingsmethode: het schermen met waarheden van derden.

De ceo sprak: *'Dat moet niet nog een keer gebeuren. Wat zijn jullie aan het doen? Misschien moet ik die dame van het accountantskantoor maar eens laten komen. Of een bestuurslid van het IIA. En waarom heeft onze briljante trainee eigenlijk geen contact met de accountant gezocht...?'*

IIA-persbericht:

*'... wij willen bij kleine afdelingen meer bewustzijn creëren over het belang en de noodzaak van voldoende kwaliteit, volwassenheid en senioriteit ...'*

### **Ongeloof en woede**

De stilte was om te snijden. De verbouwereerdheid was van de gezichten van de auditors te lezen. Ongeloof maakte plaats voor woede. Vooral Theo kon zijn emoties nauwelijks bedwingen. *'Gaat de accountant voortaan de onderneming aansturen? En wat zijn eigenlijk die unieke kwaliteiten op managerial auditgebied van een inspecteur die zijn leven lang bij een grote accountantsdienst van een bank heeft gewerkt? Die zou onderzoekers van Small Audit Shops, die veelal over een brede achtergrond en veel ervaring beschikken, moeten gaan bijstaan? Dat is toch de wereld op z'n kop!'*

De ceo was verbijsterd. Wie durfde er zo in de bestuurskamer te spreken? Emoties oké; maar die kun je voor thuis bewaren. Hij had er duidelijk genoeg van.

*'Ik beëindig nu deze zitting en laat mijn secretaresse een afspraak met jou maken, beste trainee. Hoe was je naam ook weer? Bij dat gesprek wil ik trouwens ook de hrm-directeur hebben. Goedemiddag heren.'*

### **Walters droom in duigen...**

Ruim twee jaar hard werken naar de knoppen. Walter kan het schudden. Met deze ceo is het slecht kersen eten. Daar gaat hij de komende jaren zijn energie niet aan verspillen. Walter gaat niet meedoen aan het spel om in plaats van zelf gehoord te worden, zich te moeten verdedigen tegen stellingnames van belanghebbende derden. Dat schiet niet op.

Walter houdt de eer aan zichzelf. Zijn droom om binnen DamVast een managementpositie te verwerven gaat daarmee in rook op.

### **Een sectie organisatieadvies**

Ter plekke besluit Theo om een andere weg te volgen. Hij gaat voor de prachtige organisatie die DamVast is. Hij zal de Raad van Bestuur voorstellen de internal afdeling om te dopen tot een sectie organisatieadvies. Vanzelfsprekend onder behoud van dezelfde werkzaamheden, edoch buiten de bemoeienis van betweterige auditbuitenstaanders.

## Ook Theo's droom ten einde

Wel moet Theo nog iets kwijt over de teloorgang van de zelfstandige auditprofessional. *'Walter, vers van de pers kan ik je vertellen dat ik vanmiddag bij de PAS-conferentie abrupt ben weggelopen. Vlak voor de inleiding die iemand van het NBA, de beroepsorganisatie van accountants, zou houden. Dat kon ik echt niet aan. Wat zich twee jaar geleden als conflict manifesteerde was dus een heuse coup. Een extern accountantsbureau is nu ook partner van PAS! Hoezo zelflerende groep? Hoezo SAS-peerreviewing? Hoezo small is beautiful? En dan het verhaal over outsourcing. Wie heeft dat bedacht? Belangenverstrengeling binnen de kringen van een eerbaar beroep?'*

PAS: het definitieve einde van een droom.

Arie Molenkamp RO ([www.publicauditing.nl](http://www.publicauditing.nl)) is zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur, auteur, opleider en coach. Eerder was hij directeur bij KPMG Management Consulting.