



De kleine auditafdeling: internal audit zoals bedoeld?

Hoe ontstaat een auditfunctie binnen een organisatie? We kennen ruwweg drie lijnen van ontwikkeling. De meest bekende is die vanuit de traditionele interne accountantsdienst. Minder bekend, maar in de praktijk wel erg effectief, is de ontwikkeling vanuit de kwaliteitsfunctie.

De laatste tijd is het erg in zwang om een auditfunctie 'vanuit het niets' in te stellen; een fenomeen dat sterk in opmars is.

Het zijn vooral veel middelgrote bedrijven en lokale overheden die de afgelopen jaren zijn overgegaan tot het instellen van de internal auditfunctie. Vanuit horen zeggen of een daartoe strekkende verordening besluit men de proef op de som te nemen. Na het werven van één of twee auditors is de auditfunctie dan een feit. Het van scratch af aan opbouwen van het nieuwe managementinstrument tot een succesvolle feedbackfunctie blijkt in de praktijk slechts een kwestie van één of twee jaren te zijn. De vraag is hoe het plotselinge succes van deze kleine auditfuncties kan worden verklaard.

CAE

Om ervaringen uit te wisselen komt een aantal vertegenwoordigers van deze bijzondere auditfunctie al enkele jaren regelmatig bijeen. Dit gebeurt binnen de zogenaamde PAS (professionele audit solisten)-groep. Veelal zijn dat afgestudeerde register operational auditors (RO's) die binnen grotere organisaties een auditcarrière hebben doorlopen. Professionals die de kans benutten om in kleiner verband de toegevoegde waarde van de auditfunctie te vestigen en te optimaliseren. Uitgangspunten daarbij zijn:

- het uitvoeren van risk-based onderzoeken;
- een multidisciplinaire samenstelling;
- de dominante rol van de bedrijfskundige of bestuurskundige discipline;

- het kunnen beschikken over relevante materiekennis;
- het gefocust zijn op strategieontwikkeling en planvorming;
- het toepassen van single-page-reporting;
- een continu inspelen op 'tone at the top'; en
- het zijn van een kweekvijver voor managementtalent.

Om in professioneel verband dynamisch, flexibel en effectief te kunnen optreden, zo wordt ervaren, dient een groep van internal auditors beperkt van omvang te zijn; een teamverband waarbij bovenal gestuurd wordt op professioneel gedrag in plaats van op output. Een groep waarbij de cae (chief audit executive) frequent aan tafel zit bij de ceo. Een cae die ook periodiek gesprekken (onder vier ogen) voert met de voorzitter van het auditcomité en overleg pleegt met bestuursleden (België: leden van het directiecomité) en commissarissen (België: leden van de raad van bestuur). In een handomdraai kunnen daarbij de risico's die de organisatie bedreigen op tafel komen. Het 'out of the box denken' viert hoogtij; iets wat voor het alert kunnen inspelen op kansen en bedreigingen een essentiële voorwaarde is.

Klein is fijn

Kennelijk kunnen kleine auditdiensten beter aan bovenstaande voorwaarden voldoen dan de traditionele auditdiensten. Een financial auditafdeling laat

zich slechts moeizaam transformeren naar een managementkundige auditfunctie. Veel interne accountantsdiensten hebben de nieuwe auditopvattingen destijds weliswaar omarmd; maar hebben niet de consequentie aanvaard van het sterk terugbrengen van de omvang van de afdeling. Ook zijn de oorspronkelijke interne controle werkzaamheden veelal niet afgebouwd noch overgedragen aan 'het veld'. Te vaak is een dergelijke functie blijven hangen in de inspectieachtige taakstelling waarbij, mede gezien de achtergrond van de bestaande auditors, de relatie met de extern accountant een belangrijke basis voor de identiteit van de auditfunctie is gebleven. Dit ten nadele van het met het management te verkrijgen commitment. Het is illustratief dat ondanks, of juist door, de enorme omvang van deze auditafdelingen (in de bancaire sector soms meer dan 1.000 personen) internal audit kennelijk niet in staat is (geweest) om in het kader van de kredietcrisis een betekenisvolle rol te spelen.

Gloort er licht?

Het succes van de 'kleine auditfunctie' lijkt nu wel de grote traditionele auditafdelingen ten voorbeeld te strekken. Onderwerpen als single-paged-reporting (bijvoorbeeld: maximaal 15 pagina's per rapport), sterke reductie van de omvang van de auditgroepen (een aantal multinationals is bezig met het meer dan halveren van de bemensing), het terugbrengen van interne controlewerkzaamheden in de lijn, het herzien van het profiel van de internal auditor, zijn alle onderwerpen die binnen grote diensten nu ter tafel komen. De managementkundige benadering van auditing lijkt ook bij de 'traditionelen' door te breken. **-C**