

Bestaat er een spanningsboog tussen de Assurance en Advies functie van auditing?

Een discussie met 3 'kopstukken' uit het vakgebied:

A Molenkamp, drs. P. Kool RO, drs J. Grooten RO CIA.

Het relaas van een boeiende dialoog die uiteindelijk resulteert in meer overeenkomsten in visies van de drie gesprekspartners dan verschillen. Ze durven de stelling aan dat spanning niet zozeer ontstaat wanneer de auditor ook gaat adviseren, maar wel wanneer de functie van internal auditor gecombineerd wordt met certificerende werkzaamheden.

Eensgezind zijn de gesprekspartners ook in hun voorspelling over de doorbraak van de Angelsaksische¹ benadering voor internal auditing in Nederland.

Door R.S. de Heus

Ter voorbereiding van deze discussie gaat de redactie op zoek naar drie gesprekspartners die kunnen bogen op een ruime ervaring in het auditvak en daarbij ook zeer betrokken zijn in de ontwikkeling van operational en internal auditing in Nederland. Uiteindelijk lukt het om drie enthousiaste vakmensen aan tafel te krijgen.

Arie Molenkamp heeft nog nauwelijks een introductie. Hij kan beschouwd worden als een echte pionier op het gebied van operational auditing in Nederland. Molenkamp volgde onder meer de SIOO opleiding, werkt momenteel als zelfstandig adviseur, en is nauw betrokken bij de postdoctorale opleiding van de UVA. Molenkamp heeft een schat aan ervaringen en kennis van de auditfunctie opgedaan in tientallen organisaties

Peter Kool is werkzaam als plv. hoofd van de stafdienst Audit bij Rijkswaterstaat, studeerde bedrijfskunde. Kool werkte enkele jaren als organisatie adviseur voordat hij in het auditvak terecht kwam.

Zowel Kool als Molenkamp geven aan enthousiast te zijn over de mogelijkheden die de auditor heeft om het management te spiegelen en uiteindelijk tot verbeteringen van de procesbeheersing te komen. *Jan Grooten* studeerde bedrijfseconomie, belandde via een marketingfunctie in de sfeer van managementcontrol. Hij heeft veel ervaring opgedaan met risico- en procesanalyses. Grooten werkte onder meer bij Exxon en Shell. Hij geeft momenteel leiding aan de internal audit groep van de Gasunie. Grooten wordt vooral geboeid door vraagstukken omtrent corporate governance. Het werkterrein van auditing bij Gasunie is gevarieerd en beslaat onder meer techniek, veiligheid en milieu

Het is vrijdagmiddag. De discussie start onder het genot van een kop koffie. Een vijftal thema's passeert de revue.

Zuiverheid en onafhankelijkheid van de auditfunctie

De Heus trapt af met een citaat van Molenkamp: "Ik zie het als mijn taak om zorg te hebben voor het 'zuiver houden' van de beelden over de essentie en de toegevoegde waarde van de functie operational/internal auditing." De Heus vraagt Molenkamp welke (mogelijke) inbreuken hij daarop ziet? Molenkamp: "Ik bedoel met de zorg voor het authenticiteit van auditing dat auditors willen blijven staan voor de oorspronkelijke taak van de auditfunctie, te weten het uitspreken van een oordeel. Dat heeft ook toegevoegde waarde voor het management. Ik heb directeurs van bedrijven wel eens horen beweren dat zij vaak te maken met een cultuur van jaknikkers. Het personeel dat zich qua positie wil verbeteren zal zich al gauw committeren aan uitspraken van het management en dus geen 'nee' zeggen tegen de leiding. De internal auditor werd door die "captains of industry" juist gezien als de functionaris die als taak heeft om de leiding er op te wijzen dat het in bepaalde gevallen anders moet. De auditor die positief kritisch interventies kan plegen; die de organisatie daarmee ook scherp houdt; die als een soort waakhond kan fungeren. Natuurlijk is de inbreng van die auditor niet altijd welkom; dat is nu eenmaal het gegeven en dat is vaak een lastige taak."

Staat dat niet haaks op de kweekvijvergedachte die ook besloten zit in het Angelsaksische model? Als je na zo boeiende auditfunctie graag wil doorgroeien in het bedrijf, is het misschien wel niet zo handig om met lastige auditrapporten aan te komen?

Molenkamp: "Nee, ik vind dat in beginsel iedereen in een organisatie gevraagd kan worden om zo'n rol te gaan vervullen. Het is juist van belang dat ervaren managers met enig gezag in de organisatie

¹ Het Angelsaksische model wordt gekenmerkt door multidisciplinariteit in het auditteam, een kweekvijverconcept, uitbesteding van de certificerende financial functie, en een hoogwaardig opleidingsniveau van de auditors.

zich voor enige tijd van die taak kwijten. Een passende training in audit-methodologie en audit-attitude is dan wel vereist. Natuurlijk moet een dergelijke medewerker in die zin geschikt zijn voor de functie dat men wel enig gevoel heeft voor het geven van feedback, men moet ook goed kunnen luisteren, men dient voorts open te staan voor andere meningen en onafhankelijk te kunnen denken."

Grooten vult aan: "Auditors moeten afstand kunnen nemen van de organisatie, maar zij moeten er tegelijkertijd ook onderdeel van uit kunnen maken. Hun onafhankelijkheid en deskundigheid staan voorop, maar de auditor werkt ook mee aan de doelstellingen, missie en visie van het bedrijf en houdt oog voor de kansen en bedreigingen. Op dat snijvlak moet de auditor de managers scherp houden en naast advies assurance geven over bepaalde belangwekkende processen. Of de auditor nu op tactisch, strategisch of op procesniveau zit, hij moet daar zijn rol kennen en zijn beperkingen weten."

Kool mengt zich in de discussie: "Bij RWS hebben we een zuivere operational audit afdeling. Daarbij zijn we zijn volledig onafhankelijk opgehangen, direct onder de hoogste leiding (Directeur-generaal). De auditteams bestaan in de regel uit één of twee operational auditors van de auditafdeling, aangevuld met één of twee medewerkers uit de RWS-organisatie die een zekere inhoudelijke kennis hebben van het auditonderwerp, maar niet daar direct bij betrokken zijn (onafhankelijkheidseis). We voeren dus echt multidisciplinaire audits uit. En er is sprake van een kweekvijvermodel. Naar mijn mening is deze multidisciplinaire aanpak effectiever bij een op verbetering gerichte audit dan bij een primair op controleren gerichte audit.

Zuiverheid en onafhankelijkheid wordt sterk bevorderd door een juiste opstelling/beroepshouding van de auditors. Ik vind het heel belangrijk dat je weet wanneer je het stokje moet overgeven. Tijdens de uitvoering van een audit beoordeelt het auditteam de opzet en werking van de controls, trekt conclusies en formuleert aanbevelingen. Daar houdt het echt op. De vertaling daarvan in verbeterplannen cq. actieplannen is een regelrechte verantwoordelijkheid van de opdrachtgever/auditee."

De Heus komt terug op de mogelijke inbreuken: "Gaaf het bij die inbreuken op de zuiverheid van de auditfunctie dan niet meer over de omvang of reikwijdte van het vakgebied. Zoals gezegd, de auditor moet vanuit de toetsende functie voldoende onafhankelijk zijn om zich uit te kunnen spreken over zaken die mis gaan. Maar mag hij dan ook adviseren? Of is het principe "schoenmaker blijf bij je leest" leidend?

Molenkamp: "Zuiver houden betekent dat de auditor in het kader van een onderzoek een concreet en kritisch oordeel uitspreekt; vanuit die positie en binnen dat onderzoekskader mag hij aanbevelingen doen en adviesrichtingen duiden."

Grooten is het daarmee eens en voegt daaraan toe: "Pas daarbij op dat de auditor geen algemeen adviseur wordt, want dan is hij inwisselbaar voor vele andere functies en dan is het de vraag of de organisatie hem nog wel herkent. Een auditor moet onafhankelijkheid en integriteit uitstralen."

Molenkamp vult aan: "Ga inderdaad niet op de stoel van de manager zitten, maar ook niet op die van anderen als organisatieadviseurs, juristen, enzovoorts."

Is hoeverre is auditing te combineren met consultancy?

De Heus leidt dit tweede thema in: "Onder consultancy verstaat men een breed palet van diensten: van interim-werk, leveren van expertise, coaching en dergelijke. Waar hebben we het eigenlijk over, als we spreken over consultancy door auditors? In hoeverre beschouwen jullie daarmee 'pro-actief auditen' als consultancywerk?"

Kool: "De consultancy zit hem in alle fasen van de audit, dus ook in de intakefase. Begeleiding bij de opdrachtformulering voor de audit, communicatie over de samenstelling van het auditteam, communicatie tijdens de uitvoering van de audit, toepassen van communicatieve werkvormen, interactieve sessies met management en medewerkers. Het is wel van groot belang dat je als auditor je onafhankelijke positie bewaart."

Molenkamp: "Auditors kunnen qua rol, kennis, attitude en geloofwaardigheid, niet het werk van consultants overnemen. Als onder consultancy in het kader van audits wordt verstaan: het spiegelen/het doen van aanbevelingen etc in het kader van een audit; een toetsing dus tussen norm en realiteit van kaderstellingen, dan is het doen van aanbevelingen een verlengstuk van de specifieke audit die is uitgevoerd. Dat is in onze terminologie geen consulting.

Ook bij pro-actieve auditing gaat het om uitgangspunten voor het maken van plannen en de plannen die voorliggen; dat is de kracht van auditing. Blijven zoeken naar de kaders, de intenties, de universele uitgangspunten voor besturen en beheersen en vervolgens zien hoe zich dat (bijvoorbeeld in een beleidsplan) verhoudt met de werkelijke plannen die voorliggen."

De Heus haalt een artikel aan van Otten, Hartog en Babeliowsky (Auditmagazine; aflevering 1) waarin een ontwerp-, een diagnose- en probleemgerichte benadering van auditing wordt beschreven: "Vallen deze drie verschillende benaderingen van auditing buiten operational auditing, omdat het toetsend element in deze audits van ondergeschikt belang is?"

Molenkamp: "Ik meen dat hiermee ingegaan wordt op verschillende invalshoeken voor het ontwikkelen van het onderzoeksmodel dat bij de audit wordt gehanteerd. Daar schuilt wel een gevaar in. Mijn opvatting is dat je altijd uit moet gaan van de door het management aangegeven context, hoe impliciet die soms ook kan zijn. Als men echter met een ontwerpgerichte benadering "eigen" kaders zou willen introduceren om vervolgens een oordeel te vellen, dan heeft dat alle schijn van professional judgement. In dat geval is er meer sprake van organisatieadvies dan van auditing."

Grooten: "Ja, maar de auditor moet niet te rigide zijn. Hij kan best meedoen in de informatiefase en zijn ervaring als auditor in een project inbrengen. Maar een auditor moet niet alleen die rol vervullen."

Molenkamp: "Precies. De toegevoegde waarde van de auditor is en blijft de onafhankelijke, objectiverende, authentieke rol van reflectie geven op het complex aan protocollen binnen een organisatie."

Kool ziet hierin een spanningsboog bij de positie van een audit afdeling ten opzichte van het management control system: "Toen we bij Rijkswaterstaat met de audit afdeling begonnen, zijn we in een lerend perspectief neergezet. De praktijk is dat het management om een audit vraagt, maar niet altijd met het resultaat van de audit even snel tot actie is te bewegen. Het is daarom van belang om vooraf vast te stellen wat het management wil met een audit afdeling en hoe een audit het beste kan worden gebruikt. In de visie op auditing is het belangrijk aandacht te schenken aan de functie van auditing, gaat het om leren of controleren? Wat ziet het management als belangrijkste meerwaarde, ligt de nadruk op het geven van assurance en externe verantwoording of ligt de nadruk op leren en interne verbeteringen van de procesbeheersing en controls? Het is dan belangrijk stil te staan wie de belangrijkste doelgroepen, klanten en opdrachtgevers zijn voor de auditafdeling. Verder moet dan deze visie doorvertaald worden in de rol en samenstelling van de auditcommissie, de positie van de auditafdeling en ook de gewenste profielen van de auditors. Het maakt uit of je de rol speelt van controleur, politieagent, of dat je een verbeterrol wil spelen ten aanzien van het gehele MCS. Ook hier geldt dat het één niet beter of slechter is dan het andere. Je moet wel keuzes maken."

De Heus concludeert dat Kool stelt dat de audit afdeling dichter wil aansluiten op de wensen van het management: "Is nu louter een kwestie van naamgeving of dat al dan niet onder de noemer van onder operational auditing valt of moet een auditor zich hier niet mee inlaten?"

Grooten: "Operational audit is een uitstekend middel voor een manager en zijn medewerkers om te controleren of de zaken in orde zijn. Maar organisaties kunnen natuurlijk sterk verschillen in hun visie op risicobeheersing of in een fase zitten dat risicoanalyse nog van de grond moet komen."

Molenkamp: "Als een organisatie in ontwikkeling is naar een meer volwassen organisatie dan is er per ontwikkelingsfase wel een andere auditorrol en mogelijk ook een ander type auditor nodig. De trits inspecteur, toetsen en coach dringt zich daarbij op."

Kool: "Mijn audit afdeling werkt in de regel op strategisch niveau. Wij zijn pro-actief. We schatten risico's vooraf in en voor de toekomst, maar het management denkt niet echt in risico's die op het moment zelf nog geen rol spelen."

Grooten: "In het bedrijfsleven heeft het management die slag naar risicobeheersing duidelijk wel gemaakt. De audit afdeling speelt daarbij ook een faciliterende rol, maar kijkt ook terug in het verleden naar de effectiviteit van de beheersmaatregelen."

Kool: "Maar dat hoort bij de feitelijk uitvoering van de audit, terwijl het mij gaat om de opdracht, die cruciaal is in operational audit. Hoe komt een auditprogramma tot stand en met welke insteek gaat een audit van start?"

Grooten onderschrijft het punt en vraagt: "Wat zal de manager volgens jou van je willen horen? Wat zou de opdracht idealiter zijn?"

Kool: "Ik vind dat ik daar geen algemeen antwoord op kan geven. Maar ik vind wel dat de auditor adviesvaardigheden nodig heeft om bij de intake van een audit de doelstelling van het management goed te kunnen specificeren. Er moet een onderzoeksvraag ten grondslag liggen aan een verzoek tot een audit. Anders ben je in het luchtledige bezig."

Molenkamp ziet bij een gedegen vooronderzoek en discussie met de opdrachtgever niet waar het probleem nog kan liggen. Kool licht desgevraagd toe: "Dikwijls wordt een audit gevraagd, terwijl blijkt dat de organisatie nog helemaal niet ingericht is. Mijn eerste standaardvraag is daarom altijd: 'Is dit wel een audit?'"

Molenkamp: "Dat is mooi; de auditor in zijn spiegelende en interveniërende functie."

Kool: "Toch ontkomt de auditor er niet aan dat hij onderzoek moet doen ook al is de organisatie niet geheel ingericht, want als we dat iedere keer zouden zeggen, dan wordt dat natuurlijk niet gepikt. Dus wat doen we. We gaan vaak toch een stukje onderzoek doen ondanks dat het niet ingericht is."

Molenkamp: "In theorie moet je het doen. Dat noem je een nulmeting. Want je wilt weten hoe het feitelijk is. Op basis daarvan zeg je tegen het management dat je verschillen hebt ontdekt."

Grooten: "Als je control systems redelijk volwassen zijn, dan ga je toch Assurance toepassen ter controle of het goed gaat in een specifiek proces op een specifieke werkplek. Bij een speciale audit kun je toch niet nee verkopen, ook al is het niet ingericht. Het is een stuk van je taak."

De Heus: "We hebben het de ene keer over de internal auditor en de andere keer over de operational auditor. Zien jullie een verschil tussen deze twee?"

Molenkamp verwoordt de eensluidende mening van de aanwezigen: "Er is ooit bewust gekozen voor het woord operational audit om verwarring te voorkomen met internal auditing, dat toen sterk werd geassocieerd met de financiële auditing. Nu zouden we het gewoon internal audit willen noemen."

Eensgezind wordt daarbij onderschreven dat deze internal auditfunctie kenmerken in zich heeft van 'continu in de lucht', 'pro-actief', 'riskbased', 'gericht op beheersingssystemen'.

De discussie loopt in volle vaart, de heren zijn enthousiast en laten zich in de discussie niet gemakkelijk afremmen. De gespreksleider gooit het over een andere boeg. Als er dan geen spanning is, dan is er toch nog wel iets van een verschuiving?

Verschuiving naar advies?

De Heus: Als er dan geen spanningsboog tussen audit en advies is, zien jullie dan wel een verschuiving of functieverruiming ontstaan van de operational auditor richting adviseur?

Molenkamp; Ja door de scheiding aan te brengen in de certificerende functie enerzijds en de operational audit-functie anderzijds, treedt er stuk herkenning en erkenning op bij de organisatie van de onafhankelijke objectiverende managerial operational audit-functie.

Hierdoor krijg je naast audits naar de diagnostic controls ook meer vragen op het niveau van planvorming en brede organisatorische en bedrijfskundige vraagstukken. Hierdoor ontstaat tevens de mogelijkheid om als gesprekspartner van het management te kunnen gaan optreden. Het nemen van initiatief en het plegen van interventies is dan een logische volgende stap.

Kool: "Dat zit echter wel dicht tegen wat we vroeger als organisatieonderzoek bestempelden."

De Heus: In het geval dat het MCF beter is uitgewerkt, kan de auditor dus meer zijn toetsende rol kan pakken. Een andere dimensie is dat naar mate er sprake is van een grotere maturity van de organisatie er voor de auditor meer mogelijkheden lijken te ontstaan om de adviseursrol te pakken. Is dat niet paradoxaal?"

Kool: "Je kijkt in deze laatstgenoemde situatie meer vanuit je helicopterview naar het MCF (compliance is hier niet aan de orde) en pleegt dan interventies op procesniveau. Je zit zelf op meta niveau; jouw interventies kunnen voor andere adviseurs dan input geven om bijvoorbeeld inrichtings-activiteiten te plegen. Als de beheersingskaders ontbreken wordt je als auditor vaak geduwd in de rol van meehelpen bij het inrichten van deze kaders. Daarmee raak je je onafhankelijkheid kwijt.

Grooten: "Toch heb je ook vaak te maken met extra wet en regelgeving, die je als auditor moet gaan toetsen. Daar ontkom je niet aan.(bijv. Enschede) Dan komt de vraag, zijn wij in control?"

Kool: "Dat is wel van een andere orde. Binnen de overheid zou je die nieuwe regelgeving als Operational auditor wel als proces kunnen auditen. Bijvoorbeeld met de vraag: Hoe komt die regelgeving tot stand?"

Grooten en Molenkamp: "Je bent er dus als auditor voor beide rollen. Vanuit je expertise als auditor wordt je vaak om adviezen gevraagd. Je moet echter niet op de stoel van organisatie adviseur of manager gaan zitten.

Molenkamp vat samen: "...niet zozeer een verschuiving dus, maar meer een andere rol of inbreng die gevraagd wordt"

Alweer die eensgezindheid! Weliswaar met enige nuancerings die van persoon tot persoon verschillen. We maken een klein uitstapje en richten ons op de mogelijke combinatie van de

certificerende functie met de auditfunctie. Vooral in de sfeer van overheid is dit momenteel een hot-item.²

Certificeren en internal auditing verenigbaar?

Molenkamp: "Een 'Managerial' aanpak³ van operational auditing kan niet samengaan met certificerende werkzaamheden. Eigenlijk is het een soort tegenstelling, enerzijds controleren en certificeren en anderzijds internal audit. Het is in deze discussie naar mijn idee dan ook een betere tegenstelling dan die tussen 'assurance en consultancy'".

Het geeft zoveel misverstanden als een internal auditor ook een (weliswaar intern) certificaat afgeeft op ISO-gebied of op financieel gebied, dan wel samenwerkt met de externe certificeerders ten behoeve van het verkrijgen van de felbegeerde verklaring. Een verklaring die uiteindelijk toch door die externe moet worden verstrekt. Die dient overigens ook als onafhankelijke instantie het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer te genieten. Financial auditing is daarmee een andere professie, kent andere opdrachtgevers; is meer op verantwoording in plaats van beheersing gericht; de financial auditor stelt haar eigen kaders in tegenstelling tot de operational auditor die de controls van de organisatie als uitgangspunt neemt; de financial auditor heeft daarbij meer een inspectie-attitude'."

De Heus: "Toch weet ik uit eigen ervaring dat er succes geboekt is binnen een overheidsaccountantsdienst met het positioneren van de certificerende functie in één en dezelfde organisatie als de operational audit functie."

Molenkamp verklaart dit succes: "Bij bepaalde organisaties binnen de overheid is van meet af aan de pettenproblematiek onderkend. Men afficheerde dan de afzonderlijke taken zeer expliciet. Voor verschillende taken werden bijvoorbeeld verschillende lay-outs van de rapporten gehanteerd. Daarbij werd expliciet onderkend, dat de verschillende functies, stel: operational, EDP-auditing en financial auditing, alle zelfstandig tot bloei moesten komen."

Grooten deelt de mening van Molenkamp, maar formuleert zijn standpunt heel voorzichtig: "Een internal auditor moet zich inderdaad in principe niet primair met de verantwoording naar buiten toe bemoeien." Er zijn echter verklaringen voor een andere aanpak in bepaalde organisaties waar wel interne certificering plaats vindt."

De Heus: "Bij de Rijksoverheid gaat de certificerende functie straks mogelijk richting de Algemene Rekenkamer, maar de Accountantsdienst ziet er weinig in dat het wordt uitbesteed, want de Rekenkamer zal haar toch vragen voor de controle. Daar schiet je als accountantsdienst dus weinig mee op."

Grooten: "Dat vind ik toch een verschil. In het bedrijfsleven maakt de externe accountant vaak gebruik van de internal auditors. Hij bouwt daarbij op een goed doortimmerd controlesysteem. In een auditcommissie die veel bedrijven kennen, stemmen de internal auditor, het management, de raad van commissarissen en de externe accountant de planning af, want niemand zit te wachten op een verspilling van gelden."

Kool: "Het ligt wel gecompliceerd. Het management van de Rijksoverheid moet verklaren dat ze in control zijn voor wat betreft materieel beheer, financieel beheer, enzovoorts. Wat gebeurt er nu? Het management laat de internal auditors een aantal onderzoeken doen op basis waarvan zij een control statement kunnen afgeven. Ik vind dat het management zijn processen zo ingericht moet hebben, dat de steady state van de organisatie op orde is."

Grooten: "Maar dat is een groeiproces. De audit afdeling draagt ook een bouwsteen aan in het control proces, een organisatie is overigens steeds aan het veranderen."

Kool: "Maar als de audit afdeling bouwstenen gaat aandragen voor het management control system is zij niet meer onafhankelijk, want daarmee is het medeverantwoordelijk voor de steady state van de organisatie."

Grooten: "Ik draai het om. Wij analyseren en onderzoeken het systeem en proberen het op orde te krijgen. Daar geven we informatie over af, maar we gaan niet de taken van de managers overnemen. Het gaat om het spiegelen."

Kool is het daar niet mee eens: "Het management moet zijn lijn en staf gebruiken voor een control statement en niet de audit afdeling."

² In de eerstvolgende uitgave van het Auditmagazine staat het thema 'auditing bij de Rijksoverheid' centraal

³ Hiermee wordt bedoeld een auditbenadering die primair de vraag van het management als uitgangspunt neemt

Molenkamp nuanceert dit standpunt: "De certificerende functie mag wat mij betreft voor een deel binnen de organisatie en voor een deel erbuiten liggen; kostenoverwegingen kunnen dat ingeven. Wel moet volstrekt duidelijk zijn dat die functie los moet worden gezien van operational auditing en de toetsing van de kwaliteit van de business controls"

Wat brengt ons VBTB (Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording)?

De Heus: "Wat voor positieve ontwikkelingen zien jullie in het kader van de ontwikkeling van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)?"

Kool: "Operational auditing krijgt een plek. Er komt grotere aandacht voor bedrijfsvoering Het management moet meer procesminded worden, zich meer bewust moeten zijn van risico's en de beheersing daarvan. In principe heeft de interne auditor geen rol in de *steady state* van VBTB (geen overnemen van verantwoordelijkheden, niet permanente invulling van de evaluatiefase van het betreffende MCS. Tijdens de ontwikkeling en verdere implementatie van VBTB kan de operational auditor goede diensten bewijzen door vanuit een risicoperspectief in opdracht van de hoogste leiding te kijken naar hoe de vlag erbij staat."

Molenkamp: "Bij de overheid gaan nu als gevolg van het kwaliteitsplan auditfunctie mensen met een certificerende achtergrond plotseling spiegelen, terwijl dat juist voorbehouden was aan daartoe opgeleide internal auditors. In sommige departementen betekent het ook een verstoring van de organisch gegroeide situatie"

Grooten: "Met het 'kwaliteitsplan auditfunctie binnen de rijksoverheid' geeft de overheid aan dat het nadenkt over een andere taakindeling. Bij de overheid kan ik mij voorstellen dat het zo complex is dat internal auditors nodig zijn om een deel van de certificering voor te bereiden. Het kwaliteitsplan auditfunctie zorgt voorts voor een open discussie tussen overheid en bedrijfsleven over auditing. In het licht dat de overheid het bedrijfsleven ook controleert, is het positief dat de overheid zich verdiept in operational auditing. Zo ontstaat de kans elkaar te ontmoeten in de wijze waarop gecontroleerd dient te worden."

Molenkamp: "VBTB zorgt dat er meer compliance komt, meer externe regelgeving. De auditor moet zich daar op voorbereiden. Zijn taak verandert daarmee niet. Er zijn toevallig meer spelregels door de omgeving aan de organisatie opgelegd. De auditor kan het management er, zo nodig, van overtuigen dat het duidelijk aan de slag moet met het realiseren van de met de omgeving overeengekomen doelstellingen."

Wordt vervolgd!!
