

Welke rol (if any) hebben operational auditors bij fusies en overnames?

A. Molenkamp RO

Inleiding

Traditioneel worden operational auditors nauwelijks betrokken bij strategische trajecten zoals fusies, overnames en het afstoten van bedrijfsactiviteiten¹. In de teams die dergelijke trajecten uitvoeren zijn vooral het lijnmanagement, de controller, de treasurer, de juridische discipline, één of meer financiële adviseurs en de externe en interne accountants vertegenwoordigd. In dergelijke teams is dus een scala aan kennis- en ervaringsachtergronden voorhanden. Voor de interne accountant geldt bijvoorbeeld dat hij vooral gevraagd wordt vanwege zijn financiële controle expertise; de extern accountant krijgt van het management veelal de opdracht om in het kader van bijvoorbeeld een geplande overname een second opinion af te geven op de door de controller of de overnamepartner opgestelde financiële ramingen.

Het topmanagement ervaart het kennelijk als vanzelfsprekend dat de genoemde functionarissen participeren in de onderzoeken die nu eenmaal noodzakelijk zijn in trajecten als strategische allianties, fusies en overnames. De specifieke bijdrage die operational auditing in een dergelijk traject kan leveren, in casu het vertrekken van aanvullende zekerheid op de kwaliteit en continuïteit van de beheersing van deze complexe onderzoeken, spreekt nauwelijks tot de verbeelding van managers en financiële deskundigen.

Natuurlijk zijn er uitzonderingen op de regel van het niet betrekken van de internal of operational auditor bij acquisities. Een dergelijke situatie wordt bijvoorbeeld beschreven door Marc van Heese². Echter, de door Van Heese bepleite inbreng van de internal auditor betreft enerzijds slechts zijn inhoudelijke expertise en gaat anderzijds vooral over het door de auditor aanvaarden van procesverantwoordelijkheid. Met internal audit heeft dat volgens ons echter nauwelijks iets van doen. Voor commentaar op het artikel van Van Heese verwijzen wij zowel naar de inlas die hierna is opgenomen als naar onze opvattingen over de participatieve rol van de auditor verderop in dit artikel.

In dit artikel gaan we in op nut en noodzaak van het intensief betrekken van die operational auditor bij genoemde strategische trajecten. Hierbij zal de operational auditor bij voorkeur pro-actief ofwel “spiegelend” willen optreden; een bijdrage die niet door andere partijen kan worden geleverd. Wij doelen hier op het door de auditor verstrekken van aanvullende zekerheid met betrekking tot het gevolgde protocol. Het grote risico bij projecten als fusies en overnames is vooral dat in het “heetst van de strijd” de soms zorgvuldig vooraf vastgestelde afspraken niet strikt worden gevolgd. Door het uitvoeren van audits kan dit risico beter worden beheerst.

De betrokken partijen in het due diligence proces

Hoewel er in de praktijk overeenstemming lijkt te bestaan over de specifiek cruciale aspecten van het overnameproces en over de stappen die tijdens het due diligence-proces moeten worden gezet, lopen de meningen soms uiteen als het gaat om het vaststellen van die partijen,

¹ Molenkamp, A. (2002). Auditors en hun rol bij fusies. *Tijdschrift Controlling*. 17, (12), 45-45.

² Heese, M. van. (2004). Acquisities en de internal auditor: toegevoegde waarde? *Audit Magazine*. 3, (2), 22-26.

die in het proces daadwerkelijk een rol moeten gaan spelen. De vraag daarbij is: welke krachten binnen en buiten de organisatie moeten worden gemobiliseerd opdat de leiding het vertrouwen heeft dat de aandacht voor en de kwaliteit van het proces zich verhouden tot het strategisch belang dat er mee is gediend en tot het afbreukrisico dat met een dergelijk proces samenhangt.

Partijen die in een overnameproces veelal een belangrijke functie vervullen zijn de voorzitter van de Raad van Bestuur, de CFO, de controller, de juridische staf, het hoofd P&O, de directeur onderzoek & ontwikkeling en de interne en externe accountant. Daarnaast vervullen ook externe dienstverleners op gebieden als corporate finance, marketing, technologie, cultuur, leiderschap en financiële analyse vaak belangrijke rollen.

Daar waar sprake is van een complex aan specialisten, is het belang te onderkennen dat positionering en rolgedrag van elk der partijen goed op elkaar moet zijn afgestemd. Voorkomen moet namelijk worden dat door solistisch en eigengereid optreden van specialisten de te bereiken synthese geweld wordt aangedaan; veel schade aan imago, aan de realisatie van strategische doelstellingen en aan het uiteindelijke (financiële) resultaat zou daarvan immers het gevolg kunnen zijn.

Due diligence: inhoud versus protocol

In dit betoog zullen we ons specifiek bezig houden met de rol die de operational (of internal-) auditor kan vervullen. Een speler die een geheel andere positie inneemt dan het management en de specialisten die hiervóór zijn genoemd. De inhoudelijke inbreng van de auditor is in beginsel namelijk zeer marginaal. Waar het bij operational auditing daarentegen wél om gaat is dat aan het management aanvullende zekerheid wordt verstrekt over de mate waarin de procesvoering wordt beheerst. De operational auditor zal zich immers slechts richten op de beheersing van die maatregelen en kaderstellingen, die als uitgangspunt voor een adequaat overnametraject zijn gekozen. Het aldus aan bestuurders en opdrachtgevers verstrekken van aanvullende zekerheid op de kwaliteit van inrichting van het gehele verwervingsproces staat dan centraal. Dat betekent dat het management een oordeel krijgt over de kwaliteit van inrichting en uitvoering van bijvoorbeeld het gehele overnameproces; en wel van ideevorming binnen het managementteam; via het uitvoeren van een due diligence traject tot het besluitvormingsproces met betrekking tot het aangaan van de fusie. Ook het proces van het realiseren van een het daarop volgende implementatie- en integratietraject kan tot het domein van de operational auditor behoren. Vanuit die optiek is het vanzelfsprekend ook wenselijk om als object van onderzoek aan te merken het hierboven benoemde vraagstuk van de samenwerking tussen de verschillende deskundigen. Operational auditing richt zich aldus niet op de inhoud, doch op het protocol.

De operational auditor toch als de grote afwezige?

Als een second opinion op het proces van overname of afstoting van bedrijfsactiviteiten zo belangrijk zou zijn, dan dient de vraag zich aan waarom bij dergelijke trajecten niet meer van operational auditing gebruik wordt gemaakt. Op zoek dus naar mogelijke verklaringen.

Heeft operational auditing nog steeds last van het zogenaamde inspectie-imago?

Ontegenzeggelijk kampen nog veel auditafdelingen, met name die groepen die voortkomen uit de interne controle dan wel uit de interne accountantsdienst, nog steeds met het imago dat men vooral uit zou zijn op het “opsporen van fouten”. Dat de operational auditor werkt vanuit

de intentie dat men het management wil ondersteunen door het verstrekken van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de beheersingskaders wordt niet altijd als zodanig (h)erkend. Operational auditors die meer een Angelsaksische traditie hebben³, lijken in dit verband meer succes te hebben; het management verwacht van deze functionarissen dat men, naast het uitspreken van een oordeel, ook een adviesbijdrage levert. Die adviezen zouden dan zowel op het gebied van de decentrale procesvoering als op het terrein van bijvoorbeeld de strategievorming moeten liggen.

Als de internal auditafdeling bij voortdurend zich richt op financial audits, geldt het beginsel van self fulfilling prophesy. Dat wil zeggen het inspectie-imago is blijvend.

Op de stellingname door Van Heese met betrekking tot zijn opvatting over de toegevoegde waarde van de internal auditor bij acquisities is veel af te dingen.

In de eerste plaats over de rol van de internal auditor.

Het belangrijkste kritiekpunt op het werk van Van Heese is dat de auditor zich laat verleiden tot het leveren van inhoudelijke bijdragen. Dat wordt dan ook nog gebracht als impliciete stelregel en niet als uitzondering. En dat is ernstig. Van Heese schrijft de auditor zelfs een verantwoordelijkheid toe voor het halen van de doelstellingen van de organisatie. Als het halen van de doelstellingen in gevaar komt gaat de auditor (in die opvatting) vaststellen welke problemen daaraan ten grondslag liggen om vervolgens die expertise te gaan leveren. De premisse bij zijn onderzoek is dus dat de internal auditor een inhoudelijke bijdrage gaat leveren; een opvatting die met de functie van het verstrekken van aanvullende zekerheid niet valt te rijmen.

Dat verschillende deskundigen uit een acquisitieteam het op prijs stellen dat de auditor een stukje onderzoek voor zijn rekening (en verantwoording!) neemt lijkt me nogal logisch, die verzoeken kennen we maar al te goed. Dat is niet de kwestie. Het zou er toch om moeten gaan of het verantwoordelijke management aanvullende zekerheid wenst met betrekking juist tot het werk van die zelfde deskundigen uit het panel. Een bewijs uit het ongerijmde dus.

In de tweede plaats over de aard van de in te brengen expertise.

Zoals gezegd gaat Van Heese bepalen welke van de aangetroffen oorzaken qua (inhoudelijke) expertise het best bij de internal auditor passen. Dat werkt hij vervolgens uit (mede op grond van een deskundigenpanel) en constateert dat de auditor in het due diligence-proces wel degelijk een inhoudelijke bijdrage kan leveren op bepaalde thema's. Zijn conclusie is dan ook dat de internal auditor voldoende toegevoegde waarde kan leveren aan het acquisitieproces gedurende de uitvoeringsfase met als scope het management control systeem en de cultuur. Hij hanteert daarbij kennelijk ook uitgangspunten over de (mijns inziens min of meer toevallige) samenstelling van een auditteam bij een verzekeringsmaatschappij. Dat de auditor veel over management control weet lijkt me voor de hand liggend; kennis van en ervaring met cultuurvraagstukken is niet zonder meer vanzelfsprekend. Kortom: het ontbrekende expertise-stuk wordt door de auditor geleverd. Het zou natuurlijk zo moeten zijn dat het ontbreken van expertise in het due diligence-team in een onafhankelijk onderzoek (internal audit) zou kunnen worden vastgesteld. Het advies kan dan zijn dat inhuur van die ontbrekende expertise zou moeten worden geregeld.

In de derde plaats over de fasen waarin de bijdrage van de operational auditor kan worden geleverd.

³ De Heus, R.S. (2003). Bestaat er een spanningsboog tussen de assurance- en adviesfunctie van auditing? *Audit Magazine*, 2, (1), 20-25.

De door Van Heese bepleite inbreng van de internal auditor geldt niet, zo stelt hij, voor de planningsfase (“het bepalen van beleid valt buiten het beoordelingsgebied van de operational auditor”), doch zou met name moeten gaan over zijn “directe deelname” in de uitvoeringsfase. Volgens Van Heese behoeft de rol van de internal auditor in de implementatiefase niet te worden behandeld “omdat deze vaak al een rol speelt in het integratieproces. De toegevoegde waarde is hiermee in de praktijk reeds bewezen”.

De opvatting doet toch opgeld dat de auditor in een zo vroeg mogelijk stadium bij de planvorming moet worden betrokken; niet omdat hij van beleid verstand zou moeten hebben; nee: het gaat om het spiegelen van de beheersingskaders en –maatregelen. De trend qua momentum van het hebben van inbreng in de bedrijfsvoering is dus tegengesteld aan wat Van Heese (de vanzelfsprekendheid van de participatie in het implementatieproces) in zijn artikel beschrijft.

Mijn benadering in het bijgaande artikel is dus volstrekt anders en gaat per definitie in tegen de uitgangspunten waarop het artikel van Van Heese is gestoeld. Mijn invalshoek is dat de internal auditor zich bezig houdt met beheersingssystemen en vanuit dat oogmerk bij alle fasen van het acquisitieproces dient te worden betrokken, waarbij het "hoe eerder hoe beter" van toepassing is. De pro-actieve rol kan immers het best tot zijn recht komen als al in de planningsfase zou kunnen worden vastgesteld of de aanpak conform het eerder vastgestelde protocol voor een overname verloopt. Als er geen protocol is, dan zou dat dus eerst moeten worden opgesteld. De auditor zou aldus zijn grootste bijdrage kunnen leveren als hij de beheersingskaders en -maatregelen met betrekking tot het overnameproces in een vroeg stadium kan spiegelen.

De lezer heeft door het artikel van Van Heeze wel een verkeerde indruk van het auditvak gekregen. Hopelijk is dat nu rechtgezet.

Maakt onbekend onbemind?

De operational audit-functie heeft in Nederland bij het management – in brede zin - nog niet een zodanige positie verworven dat bij een noodzaak tot een second-opinion, het beeld bij het verantwoordelijke management opdoemt dat de vraag naar een onafhankelijke en objectieve toets juist bij een operational auditor zou moeten worden neergelegd.

Publicaties over topmanagement en operational auditing zijn nog zeldzaam⁴.

Levert de operational auditor wel voldoende kwaliteit?

Het is heel goed mogelijk, vooral door het soms zeer langdurige transformatieproces dat sommige audit-afdelingen menen te moeten doorlopen³, dat het mobiliseren van voldoende kwaliteit bij het toetsen van non-financial objecten helaas nog niet altijd kan worden gerealiseerd.

De toegevoegde waarde van operational auditing

De vraag ligt nu voor of met betrekking tot de functie van operational auditing zodanige verbeteringen in kwaliteit en imago te verwachten zijn, dat de operational auditafdeling haar natuurlijke taak kan gaan vervullen.

Een hoopvol teken is dat de functie van operational auditing momenteel een interessante ontwikkeling doormaakt. In veel organisaties heeft operational auditing inmiddels al die positie bereikt, waarbij de risico's, die samenhangen met de beheersbaarheid van de primaire bedrijfsactiviteiten, door haar tot tevredenheid van het management worden getoetst. Het

⁴ Moelker, P & Molenkamp, A. (2001). Topmanagement en operational auditing; een samenspel?, *De operational auditor*. 5, (1), 24-28.

stadium is daarmee bereikt dat de organisatie op het gebied van “internal control” over een zekere mate van volwassenheid beschikt. De audit-instantie in een dergelijke organisatie kan vervolgens meer pro-actief gaan optreden, in het bijzonder waar het de planvorming door het management betreft.

De stelling doet ons inziens opgeld dat:

“in die organisaties waar de beheersbaarheid van de primaire activiteiten redelijk in control is, kan de operational auditor een essentiële bijdrage gaan leveren aan het toetsen van de strategische plannen van het management”.

Met andere woorden; in de praktijk blijkt dat in dié organisaties, waar de beheersingssystemen redelijk in control zijn de auditor zich meer en meer kan gaan bezig houden met die risicovolle bedrijfsactiviteiten, die op een meer conceptueel niveau liggen. Strategievorming, in het bijzonder plannen met betrekking tot fusies en overnames, behoren tot de auditonderwerpen waar de reflecterende rol van de auditor van zeer grote waarde voor de organisatie kan zijn.

De zorgen van het management

In de strategievorming van de onderneming zijn vraagstukken rondom schaalgrootte, marktpositie en investeringsmogelijkheden zeer bepalend. Richtinggevende besluitvorming daaromtrent vormt veelal de aanleiding tot het in gang zetten van complexe en indringende activiteiten als investeringsprogramma's, reorganisaties, overnames, fusies, strategische allianties en (soms) beursintroductions. Het hoeft nauwelijks nader betoog dat juist bij de uitvoering van de in dit kader in gang gezette plannen zodanige risico's worden gelopen dat de strategische koers van de organisatie in het geding is. Na het, zeker in de ogen van bestuurders, zorgvuldig en weloverwogen genomen strategisch besluit volgt een periode van min of meer directe actie, waarbij bij de bestuurders het gevoel kan ontstaan dat men de controle op de uitwerking ontbeert. Bij de verantwoordelijke leiding kunnen scenario's opdoemen als het uitlekken van plannen, het onzorgvuldig verlopen van de communicatie met stakeholders, het stranden van de voortgang van een project door een gebrek aan professionele projectleiding, het ontstaan van negatieve publiciteit door perspublicaties over uitlatingen door analisten en het ontstaan van conflicten met aandeelhouders⁵. De bestuurders worden over het algemeen bevestigd in het gevoel van onbehagen omdat relevante informatie over de dagelijkse gang van zaken vaak uitblijft; monitoring van de uitvoering blijkt vaak te stranden in toezeggingen over projectcontrol die op korte termijn kennelijk niet te realiseren zijn. Het resultaat is dan dat van een zorgvuldige beheersing en bijsturing van de planrealisatie geen sprake meer is.

Bestuurders blijven dan achter met vragen als:

- ligt de uitvoering van de plannen nog op de oorspronkelijk door ons uitgezette koers? Worden afwijkingen in dit verband tijdig gemeld?
- worden essentiële veranderingen in de betrokken exogene factoren wel tijdig onderkend en in de lopende acties verdisconteerd? Met andere woorden: vindt bijstelling van de plannen aan de zich wijzigende omstandigheden wel voldoende plaats?
- wordt het project budgettair adequaat beheerst en worden compenserende maatregelen, indien nodig, getroffen?

⁵ Donker, H. (2002). Overnamepremies. Strategie voor bieders, aandeelhouders en management. *MAB*. 76, (11), 520-526.

- is de kwaliteit van de projectleiding van voldoende niveau? Vinden er tussentijds niet zodanige wijzigingen plaats in de bemensing van het project dat aan kwaliteit en continuïteit wordt ingeboet? Worden voorstellen tot wijzigingen van de bemensing op voldoende hoog niveau ook gecommuniceerd?
- speelt zelfoverschatting van het uitvoerende management niet een te belangrijke rol bij het inschatten en wegen van de succesmogelijkheden en faalkansen? Op welke wijze vindt op dit punt peerreviewing of anderszins kwaliteitscontrole plaats?
- mag verwacht worden dat – gezien de inrichting van dat proces – de in het voortraject foutief gemaakte vooronderstellingen en onjuiste interpretaties van gebeurtenissen, een redelijke kans maken om in het uitvoeringstraject te worden ontdekt?
- is de vastgestelde waarde van de over te nemen organisatie reëel? Met andere woorden is de kwaliteit van het uitgevoerde due diligence onderzoek van voldoende niveau geweest? Is het risico tot het laten ontdekken van “lijken in de kast” voldoende onderkend en geanalyseerd?
- is de juiste externe expertise tijdig ingehuurd? Zijn de speciale adviezen van die externe instanties ontvangen ook in de rapportages aan de bestuurders opgenomen?
- zijn de belangen van de managers bij een voorgenomen acquisitie niet oververtegenwoordigd ten detrimente van de toekomstige financiële revenuen van de aandeelhouders? Met andere woorden wordt de relatie met de financiële stakeholders op den duur niet te veel geschaad door specifieke lopende activiteiten, zijnde voortvloeijsels van de strategische plannen?
- worden de plannen tot het afstoten van slecht renderende bedrijfsonderdelen niet te veel ingegeven door de verwachting van het zittende management dat voor hen anders mogelijk gezichtsverlies zou volgen?
- is er voldoende ruimte gegeven aan de noodzaak om tot een second-opinion komen, bijvoorbeeld op het punt van de overnameprijs en de daarin begrepen premie.
- etc.

Kortom vragen te over bij bestuurders; vragen die veelal meer van protocollaire aard zijn dan dat vragen over de inhoud aan de orde zijn. Er zal aldus helderheid moeten worden geboden aan het topmanagement over de opzet en inrichting van het proces dat tot een succesvolle realisatie van het strategisch besluit zou moeten leiden.

Wij zijn van oordeel dat de gewenste zekerheid over hoe de praktijk zich verhoudt met de gemaakte plannen slechts verkregen kan worden als operational audits worden uitgevoerd. Natuurlijk beschikken de verantwoordelijke bestuurders meestal over zekere monitoring-informatie en kunnen ze ook anderszins door het management zich laten informeren over de regeling rondom cruciale uitvoeringsprocessen, edoch: het is uiterst noodzakelijk dat het topmanagement– mede ter vermijding van misverstanden – aanvullende zekerheid verkrijgt over de kwaliteit van de procesvoering.

Met andere woorden: de operational audit-functie komt duidelijk in beeld.

Gaat het om ex ante zekerheid, staat het feitelijke due diligence traject centraal of ligt een post-merger onderzoek voor de hand?

Bij het onderkennen van risico's in een strategisch traject onderscheiden we een drietal invalshoeken:

- in de eerste plaats gaat het erom of de organisatie voldoende is ingesteld op het ongewisse. Zijn die maatregelen getroffen (bijvoorbeeld "early warning"-systems), die er voor dienen te zorgen dat het management bij dreigend onheil tijdig ter zake wordt geïnformeerd. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om trendbreuken en andere onverwachte ontwikkelingen die ter kennis van het management moeten worden gebracht opdat tijdig strategisch verantwoorde antwoorden kunnen worden gegenereerd. Beleidsevaluaties ex-ante behoren tot deze categorie;
- in de tweede plaats kan management er behoefte aan hebben om een lopend implementatietraject "tegen het licht" te laten houden. Deze "protocollaire audit" richt zich dan op de realisatie van de planvorming; de vragen die in de voorgaande paragraaf als evenzoveel zorgen van het management zijn gedefinieerd vallen daar bijna allemaal onder;
- in de derde plaats kan door de auditors een evaluatie worden uitgevoerd naar een uitgevoerd project, waarbij onderzocht wordt of de ter zake geldende beheersingskaders en regelgeving voldoende zijn gerespecteerd en nageleefd;
- in de vierde plaats kan er binnen de organisatie behoefte bestaan aan het doen vaststellen of het gevoerde beleid ook daadwerkelijk heeft geleid tot bijvoorbeeld het terugdringen van de situaties en de risico's waarop het beleid was gericht. Beleidsevaluaties ex post vallen onder deze categorie.

De toegevoegde waarde van de auditor komt in alle vier de genoemde situaties tot haar recht. De auditor die onderzoekt of de beheersing van de organisatie conform de uitgesproken criteria en overeengekomen uitwerkingen in de vorm van regelgeving en beheersingskaders adequaat wordt beheerst.

Zoals hiervoor al gesteld: het gaat daarbij niet om de inhoud. Het gaat dus niet om de vraag of een plan inhoudelijk wel verantwoord is; nee: het proces van totstandkoming van dat plan is object van onderzoek. Zijn alle regels en (externe) voorschriften bij het initiëren, het ontwikkelen en het opstellen van het plan wel voldoende verdisconteerd.

Aldus wordt bij de onderzoeken van zowel de planvorming, als de uitvoering als ook de evaluatie van het implementatietraject gedaan tegen de achtergrond van het daaraan te stellen referentiekader.

Een andere insteek aldus dan de expertmatige inhoudelijke benadering die wordt gehanteerd door de hierboven genoemde andere partijen in het overnametraject.

Met andere woorden: operational auditing als de missende schakel in het geheel aan rollen..

Nadere invulling van de rol van de operational auditor bij fusies en overnames

Gezien de functie, de achtergrondkennis, de positie en de ervaring van de auditor lijkt het alleszins het overwegen waard om het corps van de functionarissen die traditioneel bij een overnametraject betrokken zijn zodanig uit te breiden dat ook de toegevoegde waarde van de auditor tot haar recht kan komen.

In de praktijk kunnen bij het invullen van de rol van de auditor op z'n minst de volgende twee situaties worden onderkend:

- *de participatieve rol*

bij sommige organisaties komt het voor⁶ dat de internal auditor een belangrijke participatieve rol speelt in bijvoorbeeld overnametrajecten. De kennis en ervaring van de auditors op het gebied van financiën en auditing wordt dan uitgenut; ook wordt wel gesteld dat affiniteit met betrekking tot besturings- en beheersingsvraagstukken en bedrijfskundig inzicht dé competenties zijn die in het realisatieproces van bijvoorbeeld een fusie zo'n belangrijke rol spelen. De operational auditor wordt in die opvatting gezien als iemand die over die benodigde kennis, ervaring en eigenschappen beschikt.

- *de toetsende rol*

maar vooral zal, zoals hiervoor betoogd, de auditinstantie de rol vervullen die haar oorspronkelijke functie het meest recht doet, namelijk die van de verstrekker van aanvullende zekerheid over het acquisitie- of reorganisatieproces.

De participatieve rol.

Redenerend vanuit de (theoretische) invalshoek van internal auditing stellen we dat de eerste omstandigheid, de participatieve rol, niet aan de orde zou mogen zijn. Naar de aard en toegevoegde waarde van de auditfunctie dient de operational auditor in beginsel een toetsende rol te vervullen op het vlak van het spiegelen van interne sturing en beheersing. De "van nature" cruciale rol van de internal auditor bij het spiegelen van de beheersingsvraagstukken rondom de belangrijkste risico's in de organisatie impliceert, dat juist de toetsing van het proces van strategische besluitvorming object van onderzoek van de auditor zou moeten zijn.

Voor de invulling van deze participatieve rol van de auditor refereren wij aan het al eerder genoemde artikel van Nygaard en aan de opvattingen van Van Heese. Nygaard claimt voor de auditor als rol die van participant bij aantal essentiële uitvoerende activiteiten in het kader van het realiseren van het overnameproces. Een rol die naar onze opvatting overigens uitsluit dat de auditor in z'n eigenlijke functie, namelijk het verstrekken van aanvullende zekerheid, nog zou kunnen fungeren.

In de jaren 2000 en 2001 werd er onder leiding van Georges Selim, professor of Internal Auditing bij the Cass Business School te Londen een onderzoek gedaan naar de rol van de internal auditor bij "Mergers, Acquisitions and Divestitures"⁷. In dat onderzoek, dat bij 22 bedrijven in 6 landen werd uitgevoerd, komt men tot conclusies die de bovengenoemde overpeinzingen en stellingen onderschrijven.

De internal auditor heeft, zo blijkt uit het onderzoek, de ambitie en de mogelijkheden om meer bij te dragen aan het toetsen van de plannen en activiteiten op het gebied van overnames en fusies. Daarbij wil de operational auditor op een eerder moment in het proces van besluitvorming worden betrokken.

Opmerkelijk is dat uit het onderzoek blijkt dat bij veel organisaties de operational auditor al intensief bij sommige fasen van het proces van fusie en overname is betrokken.

- in 27 % van de onderzochte bedrijven is men intensief betrokken bij het strategische planningsproces aangaande fusies en overnames.

⁶ Nygaard, L.B. (2002). Mergers & Acquisitions; Beyond Due Diligence. *Internal Auditor*. 59, (11). 36-43.

⁷ Selim, G.M., Sudarsanam S. & Lavine M.K. (2002). *Mergers, Acquisitions, and Divestitures: Control and Audit Best Practices*. Florida: IIA The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

- bij de specifieke planning van acquisities is in 14 % van de organisaties internal auditing betrokken.
- zelfs in 82 % van de onderzochte bedrijven participeert internal audit in het onderhandelingstraject, terwijl
- deelname van internal auditing aan het post-integratie-proces bij 86 % van de populatie het geval was.
In mindere mate: te weten in 41 % van de gevallen voert de internal audit-functie een audit uit naar het verloop van het acquisitietraject.

Als we deze conclusies combineren met de opvattingen van Nygaard⁶, dan blijkt de participatieve rol van de operational auditor in de praktijk nog veel voor te komen. Niet vergeten mag daarbij echter worden dat in veel gevallen deze internal audit-groepen nog zeer ook betrokken zijn bij financial audit-achtige onderzoeken. De expertise waarover men dan beschikt is kennelijk uiterst behulpzaam bij het kunnen bemensen van due diligence onderzoeksteams; een expertise die overigens ook bij de controlling- of financiële functie voorhanden zou moeten zijn. De operational auditor kan zich in die zin niet onderscheiden van de andere financiële experts.

De auditor als verstrekker van aanvullende zekerheid.

Hoopgevend in het onderzoek van Selim⁶ is dat de operational auditor in veel gevallen wél betrokken is bij het verstrekken van aanvullende zekerheid. Dit geldt zowel voor de uitvoering van bijvoorbeeld het acquisitietraject (41% van de onderzochte bedrijven) als voor het evalueren van het implementatie- of integratieproces (86% van de aangeschreven bedrijven).

In deze rol van toetsers onderscheidt de auditor zich vanzelfsprekend wél van de financiële experts in de organisatie. Het spiegelen van de kwaliteit van de feitelijke beheersingskaders in de organisatie behoort immers tot het primaire taakgebied van de auditor; daarin is geen vervanging mogelijk.

Erkend moet natuurlijk worden dat de auditor in veel organisaties, in het bijzonder bij het topmanagement, nog niet de positie heeft bereikt dat aanvullende zekerheid wordt verstrekt op het complex aan beheersingskaders dat samenhangt met beleidsprocessen of strategievorming. Veel hangt daarbij enerzijds af van de fase binnen het ontwikkelings- en wordingsproces waarin de auditfunctie zich bevindt; terwijl anderzijds de kwaliteit van “management control” ook voorwaardelijk is voor het kunnen excelleren van de auditfunctie.

De bijzondere positie van de operational auditor

Operational auditors ontleenden hun toegevoegde waarde traditioneel vooral aan het gestructureerd en planmatig reflecteren op die (operationele) processen in de organisatie, die uit een oogpunt van risicobeheersing “op korte termijn” de nodige reflectie en verbetering vroegen. In het meerjaren- en jaarplan van de auditor zijn deze activiteiten en processen stelselmatig opgenomen met het doel aanvullende zekerheid te geven aan het management op het gebied van die processen, die de doelstellingsrealisatie zeker moeten stellen.

⁶ Nygaard, L.B. (2002). Mergers & Acquisitions; Beyond Due Diligence. *Internal Auditor*. 59, (11), 36-43.

Geen misverstand mag er echter bestaan over de rol die de operational auditor bij planvorming op strategisch niveau kan vervullen; kaderstellingen en uitgangspunten worden op samenhang en consequentie getoetst met de voorstellen en plannen die het management heeft voorliggen. Het management verkrijgt op deze wijze de gewenste aanvullende zekerheid.

De ontwikkeling van de operational audit-functie voltrekt zich in een redelijk hoog tempo, gezien de ontwikkelingen op het gebied van (de veelzijdigheid) van onderzoek, de toename van het aantal studenten en het grote aantal publicaties dat verschijnt.

Ook binnen organisaties lijkt er een versnelling plaats te vinden in het kunnen beheersen van de bedrijfsvoeringactiviteiten, waardoor mede de “in controlestatements” aan betrouwbaarheid en inzicht winnen.

De conclusie mag aldus worden getrokken dat de operational auditors in toenemende mate audits kunnen en zullen uitvoeren op het gebied van het reflecteren van plannen, projecten en activiteiten op het gebied van fusies en overnames

Vanzelfsprekend moet dan ook zijn voorzien in de overige eisen die kunnen worden gesteld, zoals een voldoende kennis- en ervaringsniveau op het gebied van strategische besluitvorming binnen de auditfunctie alsmede een daarop gebaseerde vertrouwensrelatie tussen de organisatieleiding en het management van de operational audit-functie.

De huidige, professioneel opgeleide operational auditor is er klaar voor!

A. Molenkamp RO is zelfstandig gevestigd als organisatie-adviseur en auteur. Hij is als onderzoekscoördinator verbonden aan de Amsterdam graduate Business School van de Universiteit van Amsterdam. Daarvoor was hij werkzaam in diverse functies, laatstelijk als directeur bij KPMG Consulting.

Streamer:

Hoe risicomijdend is het gedrag van de internal auditor als hij kiest voor het meewerken in een due diligence team?