

Opkomst en overstap

A. Molenkamp RO

In de rubriek *De kleine auditafdeling* willen we de komende tijd op zoek gaan naar het kenmerkende van dit niet meer te negeren fenomeen. Niet dat we hier met een primeur te maken hebben. De kleine auditfunctie bestaat waarschijnlijk al heel lang: mogelijk onder een andere benaming of in een andere hoedanigheid. Wellicht fungeerde een controller, een kwaliteitsfunctionaris of een interne organisatieadviseur als zodanig. Bij tijd en wijle werd er misschien een adviesbureau ingehuurd.

Feedback

Elke organisatie die aan haar voortbestaan hecht zal af en toe een blik in de spiegel werpen. Is het doel nog valide? Kan de bestemming nog steeds worden bereikt? Kunnen externe krachten het bedrijf noodlottig worden? Is ons interne proces nog steeds doelgericht, effectief en doelmatig? Het is een gegeven dat sociale entiteiten slechts kunnen overleven als de bestaande terugkoppelingenmechanismen de noodzakelijke impulsen leveren.

Instrument

Het heeft er alle schijn van dat middelgrote en kleine organisaties in 'audit' een antwoord hebben gevonden op de vraag hoe de (strategische) feedbackfunctie te benoemen, in te richten en te borgen. We kunnen zeker constateren dat de kleine auditafdeling in korte tijd haar professionele bestaansrecht heeft verworven. Dat is ook de reden dat we op deze plek verslag willen doen van een zoektocht naar het kenmerkende van deze bijzondere ontwikkeling.

Opkomst

De vraag is ook of er wel sprake is van een nieuwe loot aan de auditboom(!) Mogelijk is de opkomst van de kleine auditafdeling wel als de uitkomst van een evolutionair proces aan te merken. Misschien kan een terugblik ons helpen.

De opkomst van de internal auditfunctie in Nederland in de late jaren tachtig van de vorige eeuw werd gekenmerkt door de uit-

bouw van het kleinschalige, organisatiekundige, multidisciplinaire 'Shell-/UK-model. Veel andere organisaties als Gasunie, Corus, Vredestein, Rijksgebouwendienst, Defensie, Justitie (COAC) pakten dat model op. Andere organisaties als Internatio Müller, Philips en Achmea besloten op het model over te gaan gelijktijdig met het outsourcen van de interne accountantsfunctie.

In aansluiting op de hiervoor geschetste ontwikkeling voelden veel interne accountantsdiensten begin jaren negentig de behoefte hun onderzoeksterrein te verbreden. Diensten binnen organisaties als DSM, AKZO, KLM en (nu) Infrastructuur en Milieu gingen mondjesmaat over tot het uitvoeren van bijzondere onderzoeken. De Belastingdienst ontwikkelde met haar spraakmakende poolconcept het 'beste van twee werelden'; men speelde succesvol op drie borden: de auditspecialisaties operational, IT en financial.

Terugslag

Aan deze ontwikkelingen kwam begin deze eeuw abrupt een eind. Zowel bij de centrale overheid als in de bankensector werden decentraal georganiseerde controlegroepen onder centrale leiding geplaatst. Deze diensten maakten vervolgens een enorme autonome groei door, het accent kwam te liggen op interne accountancy en verbijzonderde interne controle. Een dienstomvang van omstreeks duizend auditors bleek in de praktijk mogelijk.

Professionele organisaties

Een derde ontwikkelingslijn vindt momenteel in professionele organisaties als de gezondheidszorg plaats. Transitie van de kwaliteitsafdeling in samenhang met het professionaliseren van de interne controle kan daar het antwoord betekenen op de behoefte van het topmanagement aan het verkrijgen van aanvullende zekerheid op de kwaliteit van internal control.

Waarom overstappen?

Met de komst van de kleine auditafdeling is ook de werving van professionals een gegeven. Maar wie reflecteert daarop? Waarom zal een auditor de veilige haven van de grote auditdienst van een bank verlaten voor een onzekere toekomst als auditsolitaïr bij een uitzendorganisatie? Waarom ontslag nemen bij een elektronicaconcern om over te stappen naar een provincie waar audit nauwelijks in de kinderschoenen staat? Waarom zoekt iemand na een carrière binnen de formele structuur van een accountantskantoor zijn toevlucht in een creatief bedrijf waar zelfs de beschermende aanwezigheid van een auditmanual ontbreekt? Meer dan dat, waarom kiezen voor een omgeving die aan het informele juist haar kracht ontleent? Waarom als professional onderzoeken uitvoeren in een organisatie waar de auditor geen collegiaal klankbord kent? We gaan dus vragen naar het waarom van de overstap. Spreken we dan avonturiers? Ontmoeten we gelukzoekers? Of kruisen de echte trendsetters ons pad?

