

Arie Molenkamp: toekomst is aan de kleine afdeling

Door Sander Weisz en Arjen van Nes

Ter gelegenheid van de uitreiking van de Arie Molenkamp Award en het uitkomen van een nieuw boek waarvoor Arie de eindredactie verzorgde te weten: “Trends en ontwikkelingen in operational auditing¹” spraken wij met Arie Molenkamp.

Sinds het verschijnen van het artikel van Professor van Hulsentop in 1989² over operational auditing is er veel gebeurd. Van Hulsentop legde als eerste een duidelijke basis voor een op operational audit geschroefde internal auditgroep. Hij deed dat nadat bij Philips de jaarrekeningcontrole werd geoutsourced. Een andere milestone was mogelijk de eerste conferentie die Arie Molenkamp, tezamen met Heleen van Dijk, in 1991 organiseerde³. Arie Molenkamp heeft de ontwikkelingen in Operational Auditing gevolgd en gevormd. Terugkijkend stelt hij dat de tijdsgeest bepalend is geweest voor de focus die IAD'en en Controlling-afdelingen in de jaren sindsdien hebben gekozen voor het invullen van hun toetsende functie. Iedere tijdsperiode heeft haar eigen accenten gekend en iedere internal afdeling heeft haar eigen ontwikkeling sterk gerelateerd aan de visie op en ontwikkeling van Management Control van het bedrijf waar ze deel van uitmaakt. Over het verschil tussen de managementgeoriënteerde of de accountancy-driven invalshoek hebben we het nodige gepubliceerd. Er zijn heel wat ontwikkelingen in het vak gepasseerd sinds 1989, soms met de nodige discussies. Wat mij steeds weer opvalt is dat er nog steeds gepleit wordt voor “integrated auditing”, terwijl al sinds het ontstaan van het vakgebied is betoogd en in de praktijk is gebracht dat operational auditing stoelt op een managerial invalshoek en dat de multidisciplinaire samenstelling van de afdeling een must is. Dus “integrated”; ook al omdat vraagstukken van control in beginsel “integrated” zijn.

Molenkamp ziet wel dat door de ontwikkeling in het managementdenken en van de auditprofessie een bepaalde lijn doorzet, namelijk die van verschuivingen in het accentueren van bepaalde disciplines in de samenstelling van een auditgroep, mede gezien de rolverandering die de auditor doormaakt. Zo zou je kunnen stellen dat vanouds procesmanagement, management accounting, technische en logistieke ondersteuning een zekere prominentie vertoonde terwijl nu een grotere inbreng van psychologie en sociologie in het vakgebied aan de orde lijkt. De laatste jaren zijn vooral ook de trends “in management” een factor van belang. Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement, control risk selfassessment en operational risk management vragen een andere houding, kennis en inbreng van de auditor.

Wat betekenen deze ontwikkelingen nu voor de rol van de operational auditor in de praktijk? Komt zijn functie in het nauw door de strakkere (tight) controls die zullen voortkomen uit Sarbanes Oxley? Of ligt er een taakuitbreiding in het verschiet? Of vormt de controller een bedreiging als die een auditrol voor zich ziet weggelegd? Dan wel zal de slechte publiciteit die externe accountants (en dus ook interne) op dit moment ten deel valt grip krijgen op het internal auditimago?

¹ “Trends en ontwikkelingen in operational auditing; vijftig handreikingen voor onderwijs en praktijk”; Arie Molenkamp, Jan Driessen, Kaspar Engels, Reinier Kamstra en Martin Schomakers; Postdoctorale Opleiding Operational Auditing van de Universiteit van Amsterdam, april 2004. Bevat vijftig eerder verschenen columns; de uitgave is verkrijgbaar bij de PDOOA van de Universiteit van Amsterdam.

² Hulsentop, L.A. van, Operational audit, MAB, november 1989, bladzijde 469 tot en met 476.

³ Dijk, H.G. van, De status van operational audit; verslag van een ronde tafel conferentie, KPMG 1992.

Molenkamp ziet een duidelijk rolverandering van de interne auditors. Het management wil meer aanvullende zekerheid op de kwaliteit en samenhang van internal control; toezichthouders zijn nadrukkelijker aan zet; internal control statements zullen meer en meer worden geïmplementeerd. De ontwikkeling binnen het continuüm van “procesauditor” naar het “reflecteren op de strategische plannen van topmanagement” gaat gestadig door. De relatie leggen met de externe accountant vind ik in dit verband wat minder aan de orde. Dus werk aan de winkel voor de interne auditor! Die moet doen waar hij of zij goed in is. Vooral dus het geven van een onafhankelijk en professioneel oordeel en het doen van mogelijke aanbevelingen in het kader van de onderzoeken die hij of zij uitvoert.

Als gevolg hiervan ziet Arie Molenkamp grote veranderingen voor de grootte, de samenstelling en de aanpak van internal auditafdelingen. De moderne auditafdeling richt zich op control; is pro-actief ingesteld, hanteert het kweekvijver model, volgt risk-based-management en hanteert single-paged-reporting. Het beeld doemt op van kwalitatief hoogwaardige, multidisciplinair samengestelde, dynamische en beheersbare afdelingen van beperkte omvang; zodanig dat ze slechts een bescheiden beroep doen op de budgetten van de organisatie. De afdelingssamenstelling is wisselend, de scope is opzet en bestaan, onderzoeken zijn gericht op de congruentie van het management controlframework; de audits zijn pro-actief en leveren verbeterpunten voor de organisatie op. Deze auditors leveren daarmee concrete en onafhankelijke oordelen; een toegevoegde waarde die voortkomt uit een alerte en positief kritische functie vervulling. Wat betreft een zekere hype die is ontstaan het volgende. Er zijn andere functies binnen de organisatie die adviseren in het pakket hebben; die moeten worden gerespecteerd. Het geven van betrouwbare oordelen is het voorrecht en de plicht van de auditor.

Het mogelijk door de doorstroom van auditors in gevaar gebrachte kennisniveau; de gewenste cultuur van ‘waakhond’ en de noodzaak om een ‘rechte rug houden’ kunnen slechts worden beheerst als er zeer veel aandacht is voor vaktechniek; een functie die onder geen beding mag worden verwaarloosd.

Over het thema van dit nummer van Audit Magazine heeft Arie Molenkamp ook een heldere mening. De toezichthouders hebben een steeds grotere impact op de vraagstukken van internal control. Hun vragen naar transparantie en onderbouwing van besluiten nemen toe, zodat het management zich niet kan veroorloven besluiten te nemen die onvoldoende onderbouwd zijn. Molenkamp ziet enerzijds een beperkte rol voor de auditor in het vervullen van een faciliterende rol bij het opstellen van een management control framework, anderzijds een uiterst essentiële rol in het vitaal houden van dat framework door het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige audits. Kortom, toezichthouders en nieuwe regelgeving als Tabaksblat en Sarbanes Oxley, zorgen voor meer vraag naar operational auditors en hun producten.

Dergelijke trends en ontwikkelingen in operational auditing zijn vastgelegd in het gelijknamige boek met vijftig columns die eerder verschenen in het Tijdschrift Controlling. Deze columns gaan in op gebeurtenissen en thema's in vaktechnische ontwikkelingen en organisatievraagstukken. De columns weerspiegelen daarmee ook de (schuivende) grenzen van het vakgebied.