

Het voordeel  
van de internal  
auditor is dat  
hij rondloopt in  
het bedrijf en de  
cultuur voelt

Vincent Moolenaar



# Wisseling van de wacht

Op 24 november jl. vond de ALV van het IIA plaats en heeft Michel Kee het voorzitterschap van het IIA-bestuur overgedragen aan Vincent Moolenaar. *Audit Magazine* sprak met de oude en de nieuwe voorzitter over de bestuurswissel, de internal auditor en het thema integriteit.

## Waarom ben je gestopt als voorzitter van het IIA-bestuur?

Michel: “Na vijf jaar lid te zijn geweest van het IIA-bestuur, waarvan drie jaar als voorzitter, vond ik het een goed moment om het stokje over te dragen. Daarnaast werk ik momenteel in Oman, wat de overdracht heeft versneld. Vanuit Oman is het moeilijker om het voorzitterschap te vervullen. Daarnaast wil ik ook het land ontdekken. Overigens is drie jaar voorzitterschap bovenop een betaalde baan relatief lang in vergelijking tot andere verenigingen. Ik vind zelf een termijn van drie jaar goed. Dit geeft zowel commitment als continuïteit. Daarnaast is het ook voor Vincent een goed moment om voorzitter worden. De maximale termijn om in het bestuur te zitten is zes jaar. Dus nu kan Vincent die termijn afmaken door nog ruim drie jaar voorzitter te zijn.”

## Wat is het belangrijkste dat je hebt gedaan tijdens je voorzitterschap?

Michel: “Het bestuursteam van het IIA verbreden, meer kwaliteit in het bestuur krijgen en actief inzetten op een nieuwe strategische koers. Het IIA moest daadkrachtiger worden naar ‘buiten toe’ zonder de aandacht ‘naar binnen’ (van betekenis zijn voor alle internal auditors) te verliezen. Om deze slag te maken richting de stakeholders heb je stevige professionals nodig in het bestuur. We hebben het vak van internal auditing meer geprofileerd bij belangrijke stakeholders, waaronder de Monitoring Commissie Corporate Governance, VEB, Eumedion en DNB. Naast er te zijn voor alle internal auditors is het IIA ook meer het instituut geworden van internal auditing. Dit is door een sterke focus van het hele team goed gelukt.”

## Vincent, hoe zie jij de toekomst en wat ga jij het IIA de komende tijd brengen?

Vincent: “Ik wil beginnen met te zeggen dat het heel leuk is om onderdeel te zijn van het IIA-bestuur, vanaf nu als voor-

zitter. Zoals bij alle vrijwilligersverenigingen is er altijd ongehoorlijk veel te doen. Kijk naar het relevante en actuele debat rondom corporate governance. Corporate governance zit nog niet in een stabiele situatie, dus de discussie over het verbeteren ervan moeten we met zijn allen blijven voeren. Deze discussie is de laatste maanden voor een groot deel rondom de externe accountants gevoerd. Maar daarmee is de discussie natuurlijk niet volledig. De internal auditor is een belangrijke pijler onder goed ondernemingsbestuur. Het IIA neemt als belangenvertegenwoordiger van de internal auditor actief deel aan deze discussie. De basis is daarvoor gelegd gedurende de laatste jaren. Daarnaast is het IIA ook vertegenwoordiger van een grote en groeiende groep auditors die geen specifieke auditopleiding hebben gehad maar wel werkzaam zijn in het internal audit vak. Dit zijn de mensen die het IIA ook wil bereiken en waarvan zij de belangen wil behartigen. Ook ik heb geen auditspecifieke beroepsopleiding gedaan. Overigens, een opleiding alleen maakt je niet per definitie een goede auditor. Ik heb mijn ervaring opgedaan door het vervullen van leiderschapsrollen in internal audit en voel me comfortabel in het vak. In mijn dagelijkse werk zorg ik er wel voor dat niet-professioneel geschoolde auditors wel de juiste aanvullende scholing krijgen en waar nodig worden vergezeld door auditprofessionals.”

Michel vult aan: “Diversiteit is het toverwoord voor de internal auditfunctie. En dan niet alleen diversiteit in auditopleidingen (‘de RX-en’), maar ook in de mix tussen audit- en businessprofessionals. Het is van belang competenties en ervaringen in het auditteam te hebben die de spiegel zijn van de organisatie waarin de internal auditfunctie opereert. Diversiteit treffen wij overigens ook aan in het IIA-bestuur zelf: publieke sector, verschillende kleuren van de private sector, verschillende achtergronden en ervaringen, en een redelijke man/vrouwverhou-

ding. Deze diversiteit brengt kracht en dynamiek in de dialoog aan de bestuurstafel.”

Vincent ziet de komende drie jaar als drie pittige jaren. “Ik ben de komende drie jaar de coach van het team. Binnen het IIA wordt het beleid vormgegeven door het gehele bestuur. We moeten gezamenlijk dit beleid verder vormgeven en er invulling aan geven. Doordat ik hiervoor, overigens met John Bendermacher, een van de vicevoorzitters was, kan ik ook continuïteit geven aan het beleid en verder gaan met het voortdurend verbeteren. Er ligt een voldoende goede basis die verder versterkt moet worden. Daarnaast is er ook royale ruimte voor verandering en vernieuwing. Zoals, bijvoorbeeld, de totale populatie van iedereen die in een internal auditfunctie werkzaam is lid te maken. Daarnaast moeten we een nog prominere rol gaan spelen in de corporate governance discussie. We

### Hoe kan een organisatie die een IAF wil opzetten waarborgen dat ze met de goede mensen aan de slag gaan?

Vincent: “Als een bedrijf een IAF gaat opzetten, dan zoek je iemand met relevante ervaring in, bijvoorbeeld, leidinggeven, risicomanagement en het opzetten dan wel managen van een IAF. Daarnaast is het belangrijk wat het risicoprofiel van de organisatie is en in welke fase van de ‘life cycle’ zich het risicomanagement van de organisatie bevindt. Het is uiteindelijk belangrijk dat de IAF ‘fit for purpose’ is, waarmee ik wil aan-

## Ik zie integriteit ook als een gezamenlijke actie van alle betrokkenen bij een organisatie

moeten uiteindelijk bereiken dat de internal auditfunctie als belangrijk component van goed ondernemingsbestuur wordt gezien. Het IIA is daarvoor bij uitstek de spreekbuis.”

### Je geeft aan dat je op zoek bent naar verbreding en diversiteit binnen de IAF: hoe waarborg je dan de kwaliteit en herkenbaarheid van de internal auditor?

Vincent geeft aan dat de kwaliteitstoetsing vanuit het IIA een van de middelen is om de kwaliteit van de functie te waarborgen. “Dit proces is de laatste jaren sterk verbeterd door onder andere de opleiding van de toetsers en de goede systematiek van de toetsing zelf. Je ziet ook dat er internal auditfuncties zijn die een ‘niet conform’ krijgen. Dit komt uiteindelijk de geloofwaardigheid van de toets ten goede.

Daarnaast moeten we de discussie aangaan voor welke IAF wij zelf staan. Je opereert als auditfunctie dikwijls onder een Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, als onderdeel van een organisatie met een bepaald risicoprofiel en doelstelling. Ben je *volgend* in wat de stakeholders van je verwachten, dan stel je je *passief* op. Dan richt je de functie in op de aandachtspunten van de Audit Commissie, die nog dikwijls vooral is gericht op compliance en financiële risico's. Stel je jezelf *actief* op, dan neem je als IAF ook actief stelling in wat jouw functie kan bijdragen aan de organisatie. Moeten bijvoorbeeld significante strategische en operationele risico's ook binnen het werkterrein vallen van de IAF? En geldt dit ook voor de governance van de organisatie? Uiteindelijk moet dit leiden tot een minder grote verscheidenheid aan auditfuncties. Het gaat overigens om de kwaliteit van de functie en niet van de individuele auditors. De effectiviteit van een auditfunctie is onder andere het resultaat van een mix van auditcompetenties en voor de business specifieke competenties. De rol van de CAE is om het diverse auditteam goed te laten functioneren.”

geven dat de IAF zou moeten aansluiten bij de aard van de organisatie en de daarmee samenhangende risico's.”

### Het onderwerp integriteit haalt steeds vaker de media, de laatste tijd ook sterk in relatie tot de rol van de externe accountant. Wat is de rol van de internal auditor bij 'integriteit'?

Voor Vincent heeft integriteit veel te maken met transparantie. “Binnen organisaties is er een dialoog tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De rol van de IAF is ervoor te zorgen dat de informatie die gedeeld wordt ook daadwerkelijk transparant is, zodat in de boardroom de juiste dialoog kan worden gevoerd. De filosofische interpretatie van de rol van de internal auditor is dat wij een bijdrage leveren aan het zo transparant mogelijk laten zijn van informatie, opdat bestuur en toezichthouder op een ‘level playing field’ de dialoog aan kunnen gaan en maatregelen kunnen nemen.”

Michel vult aan dat integriteit ook gaat om ethisch gedrag. “De IAF moet promotor zijn van de goede inbedding van ethisch gedrag. Het gaat om het bevorderen van een ethisch klimaat in de cultuur van een organisatie. Het moet in het DNA van een bedrijf zitten en de IAF moet voorbeeldgedrag tonen.”

Vincent geeft aan dat “de auditor soms de ‘last resort’ is om de rol op te pakken van ‘whistle blower’. Een ander aspect is dat je je als auditor moet uitspreken over wat je ziet. Dit eist veel van een auditor. De auditor heeft de meest onderschatte baan binnen een organisatie. Als auditor moet je een uitspraak doen of de ‘ist’ dicht genoeg bij de ‘soll’ is. Je moet als auditor analytisch zijn en het vermogen hebben om een oordeel te kunnen vormen en te willen uitspreken. Daarbij moet je de omstandigheden goed aanvoelen.”



### **Integriteit heeft ook met gevoel te maken. Hoe ga je als auditor daarmee om?**

Michel: “Als auditor moet je wel de vinger achter het gevoel krijgen door in dialoog te gaan met de juiste mensen. En vragen hoe het zit.”

Vincent: “Gevoel is belangrijk, maar moet je wel kwalificeren. De auditor moet onbevangen zijn en niet zijn subjectiviteit verwerken in een gevoel. Het gevoel dat je als auditor hebt, moet je voldoende challengen: kan ik als auditor naar eer en geweten mijn gevoel uitspreken, is het niet gebaseerd op vooroordelen? Dus het objectiveren van je gevoel met ‘evidence’, voor zover beschikbaar. Ook moet je als auditor goed nadenken tegen wie je het gevoel uitspreekt; er moet altijd hoor- en wederhoor worden toegepast. Dat hoort ook bij integriteit en bij een goed auditproces. Auditors zijn soms te veel verankerd in de deugdelijke grondslag waardoor niet alle relevante informatie wordt gedeeld. Je hebt als auditor een signaalfunctie. Je moet je kunnen en willen uitspreken.”

Michel: “Een internal auditor heeft hierbij meer mogelijkheden dan de externe accountant. Zij zijn veel voorzichtiger met het geven van andere inzichten en meer bezig met de deugdelijke grondslag. Van de internal auditor wordt veel verwacht als het gaat over de signaalfunctie. Het voordeel van de internal auditor is daarbij dat hij rondloopt in het bedrijf en de cultuur voelt.”

### **Welke rol heeft IAF bij de ‘tone at the top’?**

Vincent: “Als de tone at the top niet goed is, moet de CAE dit kunnen bespreken met het bestuur. Als je dat niet doet, dan verliest de IAF zijn geloofwaardigheid en objectiviteit. Als het bestuur bijvoorbeeld aangeeft dat zij bepaalde risico’s niet geaudit wil hebben en vanuit de IAF vind je dit wel belangrijk, dan moet je dit bespreekbaar maken.”

### **Hoe kijken jullie aan tegen het vastleggen van de internal auditrol in wet- en regelgeving?**

“Op dit moment ligt er al een ‘best practice’ vanuit de Corporate Governance Code om een IAF te hebben. Indien dit niet het geval is, dan dient er in het verslag van de RvC melding te worden gemaakt van de overwegingen om geen IAF in te stellen.”

Vincent is geen voorstander van gedetailleerde vastlegging in wet- en regelgeving. “Als je de rol vastlegt in regelgeving, dan zegt dat nog niets over de effectiviteit. Het gedrag en professionaliteit van de IAF is belangrijk en dat kun je niet in wet- en regelgeving vatten. Er is meer nodig dan wet- en regelgeving om effectief te kunnen zijn als beroepsgroep. De rol van de IAF moet wel verduidelijkt/geactualiseerd worden in de huidige Corporate Governance Code. Hierin heeft de internal auditfunctie nu nog een ondergeschikte rol ten opzichte van de externe accountant. Dit staat hoog op onze bestuursagenda!”

### **Wat is jouw bijdrage aan deze discussie op het vlak van integriteit?**

Vincent geeft aan dat hij het lastig vindt om daar een pasklaar antwoord op te geven. “Je ziet bij onze NBA-collega’s dat het een lastig onderwerp is. Daar zie je de laatste jaren dat cursussen verplicht worden gesteld. Het is wel een essentieel deel van de rol van de auditor. Ik zal blijven aanmoedigen dat auditors blijvend worden geschoold met betrekking tot een professioneel kritische houding. Ik ben geen voorstander van een campagne voeren voor integriteit. Ik zie integriteit ook als een gezamenlijke actie van alle betrokkenen bij een organisatie. Zowel intern als extern. Om te beginnen moet men kritisch zijn tegenover elkaar binnen een organisatie, uitgaande van de eigen verantwoordelijkheid van het individu.” <<