

Dr. Bob van Kuijck:

“Houd **Oog** voor de positieve dingen”

In *Passie voor het vak* spreekt *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Bob van Kuijck, directeur Executive Internal Audit Programme (EIAP) van de Universiteit van Amsterdam.

Hoe kwam u in aanraking met het vak interne auditing?

“In 1996 werd ik gevraagd om colleges te geven over internal auditing bij de Certified Management Accountant (CMA) opleiding aan de VU. Destijds heb ik mij daarom verdiept in de rol van internal auditing in het Amerikaanse corporate-governancespectrum. Vanaf dat moment was mijn interesse gewekt. Eind 1998 werd ik betrokken bij het opzetten van een nieuwe businessunit binnen KPMG op het gebied van internal auditing, risk management, business improvement en compliance. Dit leidde tot verdere verdieping en was aanleiding om onderzoek te doen naar de inrichting van de internal auditfunctie in Nederland.”

Wat maakt het vak zo mooi?

“Dat je kunt bijdragen aan het verbeteren van bedrijfsprocessen en uiteindelijk aan het verbeteren van de resultaten van een onderneming. Het vak van de externe accountant – en dat ben ik ook geweest – is te zeer gericht op het verleden. Het is

naar mijn idee veel belangrijker en ook veel leuker om vooruit te kijken. Bovendien krijg je ook meer inzicht in de werkelijke issues en drivers voor succes binnen het bedrijf. De afgelopen vijf jaren ben ik er achter gekomen dat het leuk is om na een grondige analyse de geconstateerde problemen binnen een onderneming ook op te lossen. Niet alleen azijn pissen, maar handen uit de mouwen steken en de vruchten van de verbeteringen plukken. De praktijk blijkt dan vaak weerbarstiger dan gedacht. Nu begrijp ik ook beter de audittee die soms mokkend inging op mijn aanbevelingen.”

Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Er zijn veel ontwikkelingen te onderkennen, maar een van de meest pregnante is dat er eindelijk op brede schaal erkenning plaatsvindt van internal auditing. Het heeft lang geduurd. Zo zien de commissarissen en instituten als de AFM nadrukkelijk de toegevoegde waarde van interne auditors in de corporate governance. Zij onderkennen dat de werkzaamheden van interne auditors met betrekking tot interne beheersing een bredere reikwijdte hebben dan de werkzaamheden van de externe accountant. De AFM vindt het belangrijk dat auditcommissies zich goed bewust zijn van de risico's die verbonden zijn aan het niet hebben van een interne auditor. In de toekomst zal het gezag van de interne auditor uit dien hoofde alleen maar sterker worden.”

Welke ontwikkeling zou een positieve impuls hebben op internal auditing?

“Wij leven in Nederland meer en meer in een cultuur van ‘zero tolerance’ en fouten onmiddellijk veroordelen. Koppensnellen is het adagium. Hierdoor gaan managers en auditors zich 100% veilig gedragen. Vooral geen fouten maken. Dit is mijns inziens het gevolg van de regulering die is doorgeslagen. Kijk naar de financiële sector. Het leidt tot een verstikkende cultuur waar

Over...

Bob van Kuijck schreef een proefschrift aan de VU over de oordeelsvorming van auditors. Hij was onder meer werkzaam bij KPMG, Interpolis en VION Food Group in directiefuncties op het gebied van internal auditing. Op dit moment is hij naast directeur van het Executive Internal Auditing Programme aan de UvA, ook ondernemer en toezichthouder.



Niet alleen azijn pissen, maar handen uit de mouwen steken en de vruchten van de verbeteringen plukken

Bob van Kuijck

niets meer ondernomen wordt. Ik hoop dat die verkrampte cultuur weer ten positieve omslaat.”

Is er leven naast auditing?

“Sinds 1998 ben ik getrouwd. Wij hebben samen drie kinderen in de leeftijd van 12, 14 en 16 jaar. Mijn bourgondische inslag deel ik gelukkig met mijn vrouw. Om enigszins in shape te blijven ga ik als het mooi weer is hardlopen en heel sporadisch golfen. Naast een druk gezinsleven gaan we graag op vakantie. Deze zomer stonden drie weken China op het programma. Fantastisch om eens niet-Europees te gaan!

Daarnaast ben ik betrokken bij veel vrijwilligerswerk in verschillende stichtingen en verenigingen. Dit varieert van toezicht in het onderwijs tot aan het bestuur van organisaties die film en theater programmeren. De docentschappen op de UvA en VU, alsmede het doen van onderzoek en artikelen schrijven, zijn altijd al nevenactiviteiten geweest.

De nevenactiviteiten zijn meer geworden sinds 2013 toen ik directeur werd van de EIAP-opleiding. Het curriculum is vernieuwd, er is een kwaliteitsslag doorgevoerd, de alumni-organisatie is nieuw leven ingeblazen en de SVRO-heraccreditatie is met succes afgerond. Leidinggeven aan deze opleiding kwam plotsklaps om de hoek kijken, naast het onderzoek dat LIME TREE in opdracht van IIA/SVRO verricht naar de persoonlijkheid van interne auditors.

Als je dingen leuk vindt, leveren zij energie op en kun je veel meer aan. Maar het is ook uitdagend, niet in de laatste plaats om alles in te passen qua tijd. Toen mijn vader in december 2013 ziek werd en een half jaar later overleed was het helemaal hectisch en moest ik alle zeilen bijzetten.

Professioneel ben ik vanuit mijn beleggingsonderneming onder andere directeur van de CMN Groep. Dit bedrijf is gespecialiseerd in exploitatie en beheer van vastgoed met een sociaal culturele of recreatieve functie. Wij zijn een echt middenbe-

drijf dat verantwoordelijk is voor meer dan dertig medewerkers. Dit is totaal wat anders dan het aansturen van alleen auditprofessionals. Cliënten komen vaak bij CMN als er financiële problemen zijn en vragen ons om een turnaround te realiseren. In 2014 zijn wij bijvoorbeeld in de exploitatie van Hotel Guldenberg in Helvoirt gestapt. In een aantal jaren willen we dat weer rendabel maken. Daarbij helpt de achtergrond van een auditor en financieel professional gericht op het identificeren van problemen en het nadenken over oplossingen. Het grote verschil met het leven als auditor is dat ik nu de oplossingen in de praktijk moet realiseren en ervoor verantwoordelijk ben als het niet goed is.”

Wat is uw advies aan de nieuwe generatie auditors?

“Let op dat je niet verzuurt. Mijn ervaring is dat je als auditor vaak erg kritisch bent en soms de positieve kanten onvoldoende belicht. En die zijn er uiteraard wel degelijk. Maar ofschoon ik sympathie heb voor de gedachte achter appreciative auditing, schieten mensen vaak te ver door in de uitwerking daarvan. Als interne auditors moeten we toch de vinger op de zere plek blijven leggen.

Ik geloof overigens dat je het vak kiest dat het best past bij je persoonlijkheid. Maar let op. Je moet ervoor waken dat het niet gaat overheersen, en zeker niet in de privésfeer. Ook de positieve dingen blijven zien en niet alleen focussen op de negatieve zaken.” <<