

Arie Molenkamp:

“Mijn **leermeester** prof. Starreveld ben ik **veel dank** verschuldigd”

In Passie voor het vak komen mensen aan het woord die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Arie Molenkamp, founder van het vakgebied internal auditing in Nederland en initiatiefnemer van het post-master en post-hbo-onderwijs op dit gebied.

Hoe kwam u in aanraking met het vak interne auditing?

“Dat heeft wellicht met mijn beroep, met jeugdervaringen en met de tijdgeest te maken. Ik ben opgeleid als organisatieadviseur en heb in die hoedanigheid voor grote cliënten van KPMG mogen werken. Dat gebeurde in afstemming met de accountancypartner en in samenwerking met de organisatieafdelingen van de cliënten. Zelf was ik nogal gecharmeerd van de combinatie organisatieafdeling en interne accountantsdienst zoals bij de Nederlandse Middenstandsbank, de Nederlandse Spoorwegen, Rijkswaterstaat en de Belastingdienst. Op die afdelingen werkten non-conformistische organisatieadviseurs en management accountants die betrokken waren bij alles wat er in de organisatie echt toe deed. Bij de NMB ontpopten de organisatieadviseurs zich tot heuse bouwpastoors van het antroposofische hoofdkantoor dat destijds in de Bijlmer is neergezet. Eind jaren tachtig volgde een omslag. De grote Nederlandse accountantsfirma's hadden zich het idee eigen gemaakt dat ze, om mee te kunnen tellen met de Big 8, de jaarrekeningcon-

trole van de Nederlandse bedrijven geheel zelf zouden moeten uitvoeren. Vaktechnische en morele waarden kwamen op gespannen voet te staan met zich opdringende commerciële belangen en groeitargets. Een ongekende lobby onder raden van commissarissen volgde. Bij vooraanstaande interne accountantsdiensten traden traditionele vakgenoten aan. Deze intredende controlehabitus ging ten koste van de adviserende functie. Er volgde een golf aan overnames van interne accountantsdiensten door accountantsfirma's. De weg naar internationale fusies lag nu open; de vorming van de Big 4 was een feit. De prijs daarvoor was hoog. Er was een gat geslagen in de interne governance van bedrijven. Internal Audit misschien?”

Dat klinkt als een inkoppertje. Hoe is het echt gegaan?

“Verrijkt door inzichten uit de meerjarige SIOO-opleiding (Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde) en gelouerd door intensieve trainingen bij het Institute of Organizational Development (IOD/Vansina), had de Organisatiegroep van KPMG zich opgemaakt om in Nederland een vooraanstaande positie te gaan innemen op het gebied van organisatiestructurering. Zo ook waren de leden van de kerngroep Administratieve Organisatie gepokt en gemazeld op gebieden als sociotechniek, systeemleer, strategieontwikkeling, procesinrichting en organisatiegedragsverandering. Adviseurs met een gedragswetenschappelijke achtergrond werkten samen met medewerkers die het erfgoed van Starreveld koesterden. Het waren ingrediënten die Peter Hartog en Jan Otten bijvoorbeeld hanteerden bij de ontwikkeling van de ontwerp-, analyse- en meetmethode Kwaliteit Administratieve Dienstverlening (KAD). Eind jaren tachtig volgden de gebeurtenissen elkaar in hoog tempo op. De contouren van operational

Over...

Arie Molenkamp is zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur, auteur en trainer. Zijn passie voor de internal auditprofessie heeft al veel artikelen, boeken, vlugschriften, columns en blogs opgeleverd. Op <http://publicauditing.nl> zijn vele van die publicaties te vinden.



Rugby is tolerantie, is inzet, is discipline en is eerlijkheid. Rugby is ook Internal Audit

Arie Molenkamp

auditing tekenden zich af. Tijdens rondetafelgesprekken in het destijds inspirerende KPMG-gebouw werden de ontwikkelde auditconcepten voorgelegd aan prominenten uit de wereld van toetsende functies; inspirerende sessies waarin Leen Paape en Henny Varenbrink zich niet onbetuigd lieten. Sessies ook die Jan Driessen, Jens van der Kerk en mijzelf inspireerden om al onze vrije tijd (voor zover daarvan sprake was) te wijden aan het publiceren (in 1993) van het boek dat nu de titel *Internal Auditing* draagt. Met interviews, artikelen en trainingen werd het beeld van operational auditing breed gevestigd.”

Een brede staat van dienst. Wat was het leukst om te doen?

“Wellicht het oprichten en vervolgens deelnemen aan kennisgroepen zoals KPA, PAS en KADO. Of het stimuleren van een lerende groep. Maar vooral ook het overdragen van kennis. Inspiratie heb ik opgedaan bij mijn leermeester professor Starreveld. In februari 1970 monsterde ik, als IT-specialist, bij hem aan. Onmiddellijk werd ik gezet aan het redigeren van een van de hoofdstukken van zijn ‘kathedraal’. Die hoofdstukken had hij, ter verkrijging van feedback en ideeën, uitgezet onder de veertien mensen van zijn groep. Starreveld was een aimabel man die zijn medewerkers voortdurend stimuleerde om zich te ontwikkelen en het vak van organisatieadviseur te professionaliseren en te documenteren. Samen met hem heb ik een reis gemaakt naar Curaçao om het AMBI-onderwijs – in Nederland doceerde ik bij AMBI – ook daar te vestigen; een onvergetelijke ervaring om zo’n inspirerende persoonlijkheid van zo dichtbij te kunnen meemaken. Mijn start in dat organisatiegroepje was heel bijzonder. Toen ik mij op mijn eerste werkdag ten kantore te Amsterdam meld-

de viel ik met mijn neus in de boter. Een adviesklus liep niet zoals gepland, mijn IT-kennis kwam als geroepen. Die eerste werkdag telde onafgebroken 32 uren. Daarmee was de toon voor de komende 25 jaar gezet. Die entree hield ook in dat ik de betreffende adviesopdracht, de jaarlijkse inventarisatie van de winkelvoorraden van een warenhuisconcern, gestaag de mijne mocht noemen. Ik moet bekennen dat daarbij in enig jaar het IBM-concerncomputercentrum van Shell, inclusief de (Univac-)verbindingen met Londen, volledig werd platgelegd. De computer was niet berekend op de aangevoerde omvangrijke bestanden. Dat had enige nasleep. Hoe kon het bestaan dat het vitale Shell-center mij, nadat het reguliere NH-computercentrum te Delft die vooravond door een felle brand in de as was gelegd, beschikbaar was gesteld? Een andere boeiende ervaring was de uitnodiging die ik, 1992, kreeg om een presentatie te verzorgen voor het curatorium van de postdoctorale opleiding van controllers en accountants bij de Erasmus Universiteit. Die voordracht viel in goede aarde; staande de vergadering werd ik uitgenodigd het curriculum voor de opleiding operational auditing te ontwikkelen. Een ideaal werd werkelijkheid; zelfs een SIOO-opzet leek daarbij binnen handbereik. In 1993 startten Jan Driessen en ik het eerste opleidingsjaar. Deze eerste lichting, een gedreven groep van 21 studenten, richtte direct na het afstuderen de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO) op. Een twintigtal RO’s presenteerden zich aan den volke; de internal auditor bestond echt.”

Wat maakt het vak zo mooi?

“Als internal auditor krijg je de unieke kans om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en de beheerste en duurzame groei

van een sociaal systeem. Een grote verantwoordelijkheid. Geen enkele conclusie, aanbeveling of advies is waarde vrij. Het plegen van interventies gebeurt altijd tegen de achtergrond van het mensbeeld dat je hanteert. Overheerst binnen de organisatie het gedrag tot instandhouding van de eigen positie, dan kan de auditor daar wel of niet in meegaan. Als je dat wel doet zal men je mogelijk dankbaar zijn; de status quo wordt immers niet aangetast. Maar als je als auditor opmerkt dat het gedrag van de topmanager te sterk wordt beïnvloed door diens drang zijn bonus te optimaliseren, dan heeft de onderneming mogelijk een auditprofessional in huis. In dat verband vind ik het niet uit te leggen dat er auditors zijn die uit de bonusruif mee-eten, maar dit geheel terzijde.”

Hoe zagen de eerste jaren van uw carrière eruit?

“Mijn werkzame leven begon midden jaren vijftig bij KLM. Driemaal per maand berekende ik daar de voorlopige inkomsten. Met enkelvoudige telmachines en telmachines met volledig toetsenbord. Een getal als 1306 – de vliegafstand tussen

te brengen; iets dat voor velen na mij wel het geval was en is. Maar misschien vermijden we deze onderwerpen liever. Ik kan, voor mij invoelbare beweegredenen, niet om militant gedrag heen als ‘de macht om de macht’ zich weer eens manifesteert. Na omzwingingen bij de *Haagse Courant*, het accountantskantoor Keuzenkamp, een landbouw-computercentrum en een paar andere bedrijven, startte ik in 1970 bij het toenmalige Klijnveld, Kraaijenhof en Co.”

Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Als ik het interview met Gerrit Zalm in *Audit Magazine* lees zie ik een hoopvolle toekomst. Een fantastisch interview dat de internal auditor duidelijk neerzet als strategische hulp en toeverlaat van het management. Het kan niet anders dan dat de auditfunctie bij ABN Amro die rolinvulling, door haar optreden door de jaren heen, heeft verworven; een voorbeeld

Als internal auditor krijg je de unieke kans om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit

Amsterdam en Rome – werd met een handbeweging ingetoetst. Verder werkte ik met een abacus. Die abacus was als rekenmachine, ook wel koffiemolen genoemd, uitgevoerd. Het was oppassen geblazen bij het juist instellen van komposities en met het aantal en de richting van de slingerbewegingen voor het delen en vermenigvuldigen. Daarnaast programmeerde ik complexe schakelborden voor het aansturen van een imposant machinepark aan ponskaartmachines. Dat leven veranderde ingrijpend tegen het eind van die jaren vijftig. De KLM had computers van de 700-serie van IBM aangekocht. Bij het programmeren waren we niet meer afhankelijk van administratief-technische hulpmiddelen die slechts een of een beperkt aantal handelingen konden uitvoeren. Met een computer was je immers in staat om in een programma alle reken-, sorteer-, samenvoeg- en selectiefuncties te integreren. Later zou ik werken met tweede en derde generatie computers en een aantal jaren een computerservicebureau aansturen.

Mijn prille carrière bij de KLM werd ruw verstoord door de verplichting om bijna twee jaar de wapenrok te gaan dragen. Kapitein Leen Pfrommer, later succesvol coach van de schaatshelden Ard Schenk en Kees Verkerk, en een handvol fanatieke uit de Korea-oorlog teruggekeerde beroepsvechters stoomden ons klaar om een andere vijand dan ik gewend was dicht te kunnen naderen; het ging om die ster op de bontmuts. Ervaring met precisiewerk had de basis voor een pseudo sniper gelegd. Daarnaast het ruwere handwerk met mitrailleur, stengun (voor ‘om de hoek’), pistool, antitankbrisantgranaat-raket, terugstootloze vuurmonden en bazooka. Ik prijs ik me gelukkig dat ik het getrainde niet in de praktijk heb hoeven

voor veel anderen lijkt mij. Maar er moet ook veel veranderen. Mijn wensenlijstje in deze:

- dat het IIA het VRO-gedachtegoed nog meer integreert en uitdraagt;
- dat iedere auditfunctie een multidisciplinaire opbouw kent;
- dat opleidingen residentieel worden georganiseerd en een brede instroom aan kennisdisciplines nastreven;
- dat auditors bij hun keuze voor een post-masteropleiding ook menskundige en bedrijfskundige opties, zoals SIOO, gaan overwegen;
- dat internal auditors niet blijven hangen in een beroepsvereniging die niet voor hen is bedoeld.”

Wat doet u het liefst wanneer u niet met uw vak bezig bent?

“Ik woon in een binnenstad met terrassen, jazzkelders, het Nederlands Danstheater en andere culturele geneugten; een binnenstad die ik ook, georganiseerd, aandacht geef. Maar mijn grootse hobby is het volgen van de ontwikkeling van mijn kleinkinderen. Dat voert mij in het weekend langs de waterpolobaden en voetbal- en rugbyvelden die Nederland rijk is. Voor de volgers van het WK rugby: ‘Rugby is Amersfoort, is tolerantie, is inzet, is discipline en is eerlijkheid’. Ik vind het mooi om met de woorden ‘Rugby is ook Internal Audit’ te kunnen eindigen.” <<