

Jules Muis:

“Het moeilijkste **vak** binnen het **vak**: Internal Audit”

Als twee oud-Eindhovenaren elkaar ontmoeten bij Jan Tabak in Bussum komt het al gauw op Philips – Jules Muis’ eerste werkgever. Let wel, dat is 55 jaar na zijn eerste vink bij de Philips Accountantsdienst. *Audit Magazine* sprak met hem over transparantie en communicatie. Over wat Muis al eens eerder had bestempeld als ‘het moeilijkste vak binnen het vak: Internal Audit’.

Geef eens een sfeertekening van uw eerste baan in 1961?

“Wel, ik was jong, net achttien jaar, tussen school en verplichte militaire dienst. En zoals het toen ging in Eindhoven, de eerste baankeuze (inclusief het dagelijks broodtrommel-tje onder de snelbinders van de fiets) werd sterk bepaald door het netwerk van pa. Het werd de interne accountantsdienst van Philips. De toen vermaarde dienst stond onder leiding van coryfee Abraham Goudekot en bood een beginnend assistent een geweldige mogelijkheid snel te leren wat je per se niet wilde doen met de rest van je leven: alles afvinken wat zich in de boeken bewoog en dit dan in een sluitende geldgoederenbeweging vangen.

Over...

Jules Muis begon en eindigde zijn formele carrière in het accountantsberoep als interne accountant. Hij begon bij Philips en ronde zijn carrière af in 2004 als directeur-generaal/chief internal auditor van de Europese Commissie. Daartussen werkte hij overwegend in het openbaar beroep bij EY en als VP&Controller bij de Wereldbank. Muis heeft zich gedurende zijn carrière en na zijn formele pensionering in diverse functies actief bezig gehouden met de beroepsontwikkelingen.

De dienst was een intellectueel paradijs voor degenen die daar oog voor hadden. Denk aan Philips’ vroege pionierswerk op het gebied van verslaggeving: de vervangingswaarde inclusief de financieringscorrectie, voerend tot opgewonden debatten over winstbegrip en kapitaalinstandhoudingsdoelstellingen. Ik had het voorrecht getuige te mogen zijn van deze debatten; vaak met meer bevlogenheid dan in welke collegezaal dan ook. Weet dat dit nog de tijd was waar de interne accountantsdienst in sommige Nederlandse genoteerde beursfondsen de jaarrekening aftekende, Philips inclusief. De verschillen met nu zijn wel bekend: IT, digitale gereedschapskist en duurzaamheid, de afnemende betekenis van de fundamentalistische bedrijfseconomie (‘wat is winst?’) – nu overschaduwde door het monetiseren van de tastbare economie (‘ECB koopt alles op’). Ook de voorzichtige erkenning van de publieke verantwoordelijkheid van de internal auditor mag hier aangestipt worden.”

En transparantie en communicatie?

“Transparantie was in 1960 al wel een woord, maar niet het toverwoord als nu geadverteerd. Het woord kwam ik toen zelden tegen. Het ging meer om het zoeken naar de enige en juiste verslaggevingsmethode. Ook het woord ‘communicatie’ leek een te dure term voor iemand die gewoon zijn mond opendeed. De controleleer erkende weliswaar toen al dat de verwachting van het maatschappelijk verkeer het beginpunt was van alles, maar het waren wel de externe accountants die beslisten wat die verwachting zou moeten zijn. Ik heb het in mijn slotexamen in 1971 wat revolutionair geformuleerd:

de kracht van de leer van het gewekte vertrouwen is afhankelijk van de verwachting die een externe accountant heeft van de verwachting van zijn maatschappelijk verkeer. Dit was niet wat men wilde horen.”

Na de Philipstijd bent u zich internationaal gaan focussen?

“Ja, ik ontdekte al gauw het buiten-Eindhovense. Zag ook de gevaren van een behoorlijk in zichzelf gekeerd overtheoretisch Nederlands beroep met overigens goed bedoelde tunnelvisie, intern en extern: degelijk, fundamentalistisch, maar weinig empirisch, feitengedreven. Ik had mijn geloof in de functionele toegevoegde waarde en potentie van de interne accountant niet verloren, maar ik richtte me meer op de Anglo-Amerikaanse aanpak, toen al bedreven bij grote Nederlandse bedrijven met een buitenlandse aandeelhoudersinvloed, zoals Shell en Unilever. En ik wilde uiteindelijk eerst eens oefenen in de kunst van controllerschap, bij Time&Life.”

Na veertig jaar kwam u in 2001 terug als Chief Internal Auditor bij de Europese Commissie.

“Inderdaad, en met plezier en vertrouwen. In de tussenliggende tijd had ik veel interactie met internal auditors en het IIA, wat me een vliegende start gaf.

Het nieuwe Directoraat-Generaal Internal Audit Service (IAS) was met de keizersnee geboren, onder Europees Parlementaire druk volgend op een belangrijk schandaal dat aanleiding gaf tot het aftreden van de hele Europese Commissie (‘Santer’). De eerste keer dat zoiets gebeurde, niet om politieke maar om fiduciaire redenen nog wel. Er was dus een ‘burning platform’ wat me hielp deze internal auditfunctie in wording – met IIA geïnspireerd Charter en al – goed op te zetten. Wat niet wil zeggen dat ik niet wist dat de jonge dienst uitgedaagd zou worden op ruggengraat: door de bureaucratie, door de politieke belangen, door de gevestigde belangen. Ik zag en aanvaardde dat. Niet zo moeilijk als je al rond de zestig bent.”

Maar waarom noemt u Internal Audit het moeilijkste vak binnen het vak?

“Ook al zijn internal auditors overwegend intern, ze hebben met meer directe stakeholders te maken, ieder met hun eigen vermeende en soms gemene belangen in de uitkomsten van hun werk. Ze worden zogenaamd met maar één cliënt (het eigen bedrijf) geconfronteerd. Met een van organisatie tot organisatie sterk wisselende bedrijfscultuur. Vergeet niet dat raden van bestuur, raden van commissarissen, regulators, externe accountants en auditees allemaal hun eigen belangen hebben. Internal auditors hebben weliswaar – in een goed systeem van governance checks en balances – wel meerdere acteurs die ‘achter’ ze zouden moeten staan, de CEO, CFO, de externe accountant, het audit committee; maar die geven nooit garanties over hoe ver.

Anderzijds vind ik dat ook vanwege de meer gevarieerde aard van het werk van de interne auditor: als reality checker, geconfronteerd met niet alleen financial audits maar ook efficiency- en effectiviteitsvragen, governance en bedrijfscultuur issues. Kortom, met veel meer hete aardappelen en vaktechnische uitdagingen dan een openbare accountant. Ten slotte, we blijven praten over ‘de’ interne auditor, maar



**Je vindt maar zelden
vingerafdrukken of audit
trails van wat er fout ging
met de toon van de top**

Jules Muis

ik blijf erop wijzen dat we twee soorten internal auditfuncties kennen. Een die aftekent op het controlesysteem in zijn geheel en de andere die niet verder komt dan fragmentarische controles zonder een eindoordeel over het geheel. De een resultaatgedreven, de ander gedreven door inspanning (best effort) en open-ended. Het is een wereld van verschil in eindverantwoordelijkheid, waarbij ook verschillende persoonlijkheden een rol spelen.”

De externe accountant heeft te maken met het maatschappelijk verkeer. Is dat niet moeilijker?

“Jawel, die gedachte moet de interne accountant ook vasthouden, tenzij hij de ‘job at hand’ niet goed heeft begrepen. Minder zichtbaar, maar daarom niet minder relevant. Bovendien is het externe beroep meer regelgedreven, hoe interpretatief lastig die regels ook kunnen zijn. Waar het voor de externe accountant – let wel: een primair publieke dienst in een for profit setting – wel moeilijker komt te liggen is wanneer hij te veel verleid wordt commercie boven professionaliteit te stellen. Dan maakt hij het niet alleen voor zichzelf moeilijk, maar ook voor anderen.”

En de accountant in business? Waarom zou die het makkelijker hebben?

“Reality checkers als accountants en auditors, statistici, intelligence agencies, hebben het nooit makkelijk. Maar mijn ervaring als controller is dat controllers veel meer macht hebben om hun zienswijze en zin door te drijven. Ze kunnen de reality checkers via een eigen gedurfde (transparante) verslaggeving de wind uit de zeilen nemen. Het zijn de eerstelijns poortwachters en ze hebben veel meer greep op hun eigen budget. En het zijn bovendien eerstelijns veranderingsagenten. Dat is een stuk makkelijker dan tweede- of derdeelijns: zij die eerst maar moeten vinden en dan moeten wachten hoe een observatie, advies of opinie valt. Misschien ligt het wel aan mij, maar ik vond mijn loopbaan in de controllersfunctie politiek makkelijker, professioneel meer uitdagend, minder keurslijf gebonden en ook veel meer bevredigend vanuit zowel de autonome transparantiemogelijkheden als de communicatie-uitdagingen. Maar je moet het wel willen.”

Dus u zou niet meer voor Internal Audit kiezen?

“In mijn volgend leven prijs ik mij gelukkig als ik weer ervaring zou kunnen opdoen in alle drie de functies en beveel dat iedereen aan die daar een kans toe heeft. Maar als ik moet kiezen dan heeft een ‘getting it right at entry level’-functie, en dat is die van de controller, mijn persoonlijke voorkeur. Wel met de aantekening dat de primaire rol van de controller, waarheidszoeker par excellence, belangrijk ondermijnd is door de evolutie van de CFO-functie, die vaak boven de controller en soms zelfs boven de internal auditor is geplaatst. Een wanconstructie waarmee de registrerende en de (geld) managementfunctie worden vermengd. Ik heb de good governance community er (nog) niet van kunnen overtuigen dat we de CFO-rol moeten splitsen in de oude treasuryfunctie en de controllersfunctie. Vooral bij financiële instellingen. Dat komt voornamelijk omdat de CFO-functie een staat binnen de staat is geworden, met twee petten op, de registrerende en de beherende functie, vaak bonusgedreven. Het tegenargument dat de CEO niet lastiggevallen kan worden met controllers issues is een drogreden. Als CEO’s een kwartier



van de week ruimte zouden maken voor een onafhankelijke controller om de voornaamste financiële en andere bedrijfsrisico's door te praten, dan was er een betere interne transparantie en kwaliteitscommunicatie en hadden we veel problemen kunnen vermijden. We zouden een meer afrekenbare CEO hebben en zeker een beter geïnformeerde CEO.

Auditors passen ook goed in dit plaatje, maar hun werkzaamheden blijven tweedelijns, afgeleid, zeker als de controller niet naar behoren kan functioneren.”

Welke betekenis hebben transparantie en communicatie in uw loopbaan?

Auditors kunnen in *de Accountant* in het midden van de jaren zeventig nog een oproep vinden die ik deed om communicatie- en informatieer in de opleiding van iedere accountant te stoppen. Het heeft niet veel gebaat. Van de NIVRA-bibliotheek als pre-digitale bron van vaktechniek tot de digitale onbegrensde informatie van nu. Het lijkt te leiden tot meer transparantie. Het heeft even geduurd voordat ik de natuurlijke grenzen van transparantie ontdekte. Het feit dat transparantie ook onderhevig is aan de wet van de verminderde meeropbrengsten. Dat de roep om transparantie niet altijd de Haarlemmerolie oplevert richting vooruitgang. Van de dubieuze schijnzekerheid ‘informatie is macht’ naar de nuttige ontdekking van ‘informatie overload’. De waarheid is dat transparantie een geweldige vlucht richting vooruitgang betekend heeft, maar het blijft ook een niet-ongevaarlijk rookgordijn. In transparantie huist de wortel van de ratio van het bestaan van reality checkers zoals accountants en auditors, statistici, intelligence agencies. Die alsmaar moeten opboksen tegen politieke en soms minder scrupuleuze machtsvelden, die roepen om alsmaar meer transparantie. Dit maakt ons beroep waardevol, maar ook risicovol en dus interessant.”

Welke aanbeveling hebt u voor internal auditors?

“Het gaat erom, ook macro, een bijdrage te leveren aan het vermijden, tijdig signaleren, van risico's die organisatie en soms een hele economie in gevaar kunnen brengen. Dan draait alles om het begrijpen van ‘systemic risk’ en de interrelatie en interactie van dat begrip met de organisaties en de maatschappij die we dienen. De vraag of de organisatie

die men dient bron of slachtoffer van systemic falen kan zijn, dient door iedere auditfunctie te worden gesteld.”

Hebben de vele hervormingen inclusief het belang van soft controls niets geholpen?

“Toch wel. Wat de marktreguleringshervormingen en de beroepshervormingen betreft, die heb ik al eerder bestempeld als ‘nuttig friemelen in de marge’. Met het accent op nuttig. Maar ik heb er pas echt geloof in als ik toezichthouders zie aftekenen op ‘systemic risk’, al dan niet gekwalificeerd. Dan krijg je eindelijk ook betere stresstesten van banken. En als de externe accountant geplafonneerd wordt in zijn inkomen, dan haal je daar een heel perverse impuls weg, waarmee we de bestaande controletorens, intern en extern, voor de helft kunnen terugdringen. Als we bankiersinkomens inperken vanwege hun maatschappelijk belang, waarom dan niet de inkomens van externe accountants. Halen we de kat van het spek en kan die weer gewoon muizen gaan vangen. De uitstalkast van glanzende mission statements, ‘corporate-governanceprijzen’, en certificaten van ‘goed groen gedrag’ zijn bezaaid met ondernemingen die even later aan de schandpaal zijn genageld. Je vindt maar zelden vingerafdrukken of audit trails van wat er fout ging met de toon van de top. Mijn vuistregel is ‘hoe hoger de toon, hoe dieper deze kan zakken.”

Dus Audit Magazine heeft voor het verkeerde thema gekozen?

“Nee, het is een prachtige gelegenheid om de grenzen van het mogelijke van transparantie en communicatie in beeld te brengen; zowel het positief grensverleggende als het potentieel destructieve wanneer bijvoorbeeld communicatie gebruikt of misbruikt wordt. Tom Nierop, van nature al allergisch voor het overgebruik van het begrip transparantie, geeft in zijn afscheidsverhaal in *de Accountant* in nummer 2 van 2016 inzicht in de pijn in communicatie als er geen vertrouwen is. Een prachtige afscheidsbrief, goed voor het hele beroep en beyond. <<