

INTERVIEWS | 1 JULI 2019

HET DROOMBEELD VAN INTERNAL AUDIT

Auteur: Petra Hamm-van Bodegraven MSc CPsA - Raymond Wondergem MSc RO

Beeld: Sharon Mccutcheon - Egor Vikhrev

Leestijd: 5 min



Hans van der Vlist, topbestuurder bij het Rijk, commissaris en audit-committeelid, vertelt over zijn ervaringen bij en zijn toekomstbeeld van de Rijksoverheid, en de verwachte rol voor internal audit daarbij.

Kunt u iets meer over uzelf vertellen?

“Ik heb jaren als topambtenaar bij de Rijksoverheid gewerkt, onder meer als secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Momenteel ben ik directeur bij ABDTOPConsult. Dat is een adviesgroep van ervaren topambtenaren binnen de rijksoverheid die snel inzetbaar is bij complexe vraagstukken en/of interim-opdrachten. Deze opdrachten richten zich vooral op bestuurs- en governancevraagstukken. Wij komen vaak in beeld als er ‘iets’ aan de hand is. Zo heb ik onder andere adviezen gegeven over de marktwerking op het spoor, de informatisering van de strafrechtketen en de verantwoordelijkheidsverdeling van voedselveiligheid.”

AUDIT

MAGAZINE



Hans van der Vlist: “De internal auditor is meer de sparringpartner van de bestuurder dan een controleorgaan. Verder heeft de internal auditor oog voor de dingen die ik als bestuurder of commissaris niet zie”

Dat klinkt als een overvolle agenda

“Ik heb altijd ruimte in mijn agenda. Vanuit mijn rol als directeur ABTOPConsult houd ik me ook bezig met een groepscoachingprogramma voor directeuren bij de rijksoverheid. Mijn visie op leiderschap aan de top is: minder doen en meer zijn. Dat kan ik uitleggen. Ik heb namelijk naast mijn werkzaamheden bij het Rijk ook een aantal nevenfuncties. Dat klinkt als een volle agenda, maar ik heb, zoals gezegd, altijd voldoende ruimte in mijn agenda. Die ruimte gebruik ik om er te zijn als mensen mij nodig hebben. Dat doe ik door minder focus te leggen op de zaken en afdelingen die goed lopen binnen een organisatie. Dat kan met goede bemensing en vertrouwen. Ik vind het de kunst om medewerkers op de juiste plek en vooral in hun kracht te zetten. En het is belangrijk om tijd te nemen voor kennis van de praktijk. Dat doe ik nu ook in mijn rol als voorzitter van het audit committee van de Nationale Politie. Daarnaast is het belangrijk om er te staan als er incidenten zijn. Hiervoor heb je tijd en ruimte nodig in je agenda om aan het incident voldoende aandacht te kunnen besteden. Dit soort situaties vraagt om het krachtenveld te kennen en een positie in te nemen. In het groepscoachingsprogramma probeer ik de directeuren in te laten zien dat ze hun agenda zo in kunnen richten dat ze tijd kunnen besteden aan de juiste dingen.”

Hoe hebt u kennis gemaakt met internal audit?

“In mijn eerste leidinggevende functie als hoofd Uitvoering Huursubsidie was er een interne controleafdeling. Deze afdeling onderzocht de kwaliteit van processen en voerde steekproeven uit. De onderzoeken waren gericht op het doen van uitspraken over tolerantiegrenzen en op het geven van advies. In het vervolg van mijn carrière heb ik in verschillende vormen te maken gehad met internal audit. Het ging dan over werkprocessen en geld. Een voorbeeld hiervan is de bruteringsoperatie (privatiseringsactie van de Nederlandse woningcorporaties uit 1995 – red.). Tijdens deze operatie ging het om groot geld. De interne accountantsdienst was toen nauw betrokken bij de controles. Toen ik commissaris was bij de Rabobank speelde internal audit een grote rol. Ik vond dat de intensiteit van interne controle en internal audit daar was doorgeschooten. In mijn andere commissariaten maak ik gebruik van de uitkomsten van de internal audits. Dus mijn hele leidinggevende periode en als commissaris heb ik met internal audit te maken gehad.”

AUDIT

MAGAZINE

“Mijn ideaal is dat de overheid meer als eenheid gaat functioneren vanuit het burgerperspectief. Dat de verschillende lagen van de overheid intensief met elkaar samenwerken”

Hoe kijkt u daarop terug?

“Ik zie dat de internal auditor zich heeft ontwikkeld van controleur naar adviseur. Bovendien zie ik een verschuiving van hard controls naar soft controls, naar hoe mensen werken en samenwerken. De internal auditor is meer de sparringpartner van de bestuurder dan een controleorgaan. Verder heeft de internal auditor oog voor de dingen die ik als bestuurder of commissaris niet zie.”

Wat is uw droom voor de rijksoverheid?

“Mijn ideaal is dat de overheid meer als eenheid gaat functioneren vanuit het burgerperspectief. Dat de verschillende lagen van de overheid intensief met elkaar samenwerken. Je ziet dat de digitalisering zich steeds verder ontwikkelt. Dat is goed voor de meeste burgers. Maar voor een grote groep wordt dit steeds ingewikkelder en soms te complex. Het liefst zie ik één dienstverlenend loket op gemeenteniveau waar meerdere overheidsdiensten in geïntegreerd zijn. Dit is een verregerende ontkokering met als uitgangspunt: de burgers. Hier worden burgers geholpen door deskundige medewerkers. De beste mensen aan de front office die de complexe back offices snappen. Ik besef dat dit een ingewikkelde opgave is, maar we kunnen stappen in die richting zetten. Een belangrijk onderdeel van deze opgave is het zetten van een stip op de horizon. Waar wil je als overheden naartoe en wat heb je hiervoor nodig. Een stip op de horizon, een visie, is nodig om stappen te zetten om je doelen te kunnen bereiken.”



Wat kan de rol van internal audit zijn bij dit droombeeld?

“De internal auditor kan helpen bij inrichtingsvraagstukken. De internal auditor moet zich niet alleen concentreren op de status quo, maar ook een bijdrage leveren aan de toekomstige ontwikkelingen. In vergelijking met vroeger is er veel meer dynamiek. De enige constante is eigenlijk dat alles verandert. Dan is het makkelijk om vanuit de status quo kritiek te leveren. Het is veel moeilijker en een grotere uitdaging om een bijdrage te leveren aan de gewenste dynamiek. De internal auditor stelt dan de belangrijke en prikkelende vragen, zoals: is de stip op de horizon van een organisatie helder, is er überhaupt een stip op de horizon? Zo ja, wordt deze stip gemeenschappelijk gedeeld in de organisatie? De internal auditor is in de toekomst een belangrijke adviseur, omdat hij het overzicht over het geheel heeft.”

“Naast het beoordelen of alles goed loopt moet hij ook zicht hebben op de relevante ontwikkelingen. Op een gegeven moment haak je als organisatie af als je niet mee kunt gaan met deze ontwikkelingen. Het is de uitdaging voor internal

AUDIT

MAGAZINE

auditors om zicht te hebben op de ontwikkelingen in relatie tot de omgeving. Voor medewerkers (dus ook internal auditors) wens ik dat ze vanuit hun kracht werken (inside out) en voor organisaties wens ik juist een focus op de ontwikkelingen en innovaties (outside in). Het beleid bij de overheid moet gericht zijn op het helpen van de burgers, de buitenwereld. Dus internal auditors moeten zich niet alleen richten op interne processen, maar ook op de processen naar buiten. Staar je niet blind op de binnenkant!”

U hebt ervaring bij organisaties in verschillende sectoren. Wat valt u op aan de rol van internal audit?

“Toen ik bij Woonbron kwam was ‘het schip’ verkocht (de ss Rotterdam – red.). Enkele bestuurders gingen weg en er moest een grote reorganisatie komen. Je maakt het verschil als bestuurder of als commissaris om er op dat moment te zijn en de juiste beslissingen te nemen. Een ander voorbeeld zijn de ggz-instellingen. Daar speelt de impact van de decentralisatie een grote rol. Het gevolg van deze decentralisatie is dat ook de administratieve processen zijn gedecentraliseerd. Met de gevolgen daarvan voor zorgverleners is door de rijksoverheid onvoldoende rekening gehouden. Elke gemeente heeft zijn eigen administratieve processen na de decentralisatie. Zorgverleners worden er stapelgek van. Het zou beter zijn geweest als de inhoud wel gedecentraliseerd was, maar de administratieve processen centraal waren georganiseerd. Het zou dan helpen als internal auditors dit vroegtijdig signaleren en aangeven bij de beleidsmakers. Bij al deze functies moet er een brede auditblik zijn, van buiten naar binnen, om zo inzicht te krijgen en te adviseren aan bestuurders.”

Over

Mr. Hans van der Vlist is directeur bij ABDTOPConsult. Daarnaast is hij voorzitter van de raad van commissarissen bij Woonbron en lid van de raad van commissarissen bij Parnassia Groep. Verder is hij voorzitter van de auditcommissie van de Nationale Politie.

Tags: Internal auditfunctie

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/het-droombeeld-van-internal-audit/>