

COLUMNS | 1 JANUARI 2023

AUDITEN IN ZWAAR WEER

Auteur: Thijs Smit

Beeld: NFP Photography

Leestijd: 3 min



Hoge bomen vangen veel wind. Bedrijven van goede naam en faam komen soms negatief in het nieuws. Denk aan Shell, Philips en Unilever de afgelopen jaren. Soms gaat het verder dan alleen een of twee dagen op de voorpagina, maar wordt er weken aandacht aan een issue besteed. We spreken dan van een crisis.

De achtergrond van de crisis verschilt van geval tot geval. Bij Schiphol is het gebaseerd op te weinig personeel in de beveiliging dat leidt tot dramatisch lange rijen bij het inchecken, mensen die hun vlucht missen en minder geplande vluchten de komende maanden. Bij Jumbo is de reden dat de CEO is opgepakt wegens mogelijk witwassen. Je zult er maar werken zeggen de mensen dan.

Wat betekent het als je bij zo'n bedrijf de chief auditor bent? Ik heb dat persoonlijk meerdere keren mogen ervaren en in mijn laatste drie banen als chief auditor meegemaakt. Bij Ahold, SNS Reaal en SHV. Bij Ahold speelden meerdere incidenten eind 2002, maar de bekendste is wel dat de CEO en CFO een drietal side letters hadden verborgen voor de externe accountant. Grote koppen op de voorpagina in de krant, het journaal van acht uur 's avonds startte met dit issue en de beurskoers daalde aanzienlijk. Bij SNS Reaal leidden meerdere overnames en in het verlengde daarvan grote problemen met vastgoedprojecten, ertoe dat het uiteindelijk zelfs genationaliseerd moest worden.

Mijn ervaring is dat een crisis bij een organisatie grote gevolgen heeft voor internal audit en de leider daarvan in het bijzonder. Ten eerste, iedereen wil onderdeel zijn van een winnend team. Wanneer je bedrijf ter discussie komt te staan

AUDIT

MAGAZINE

en je omgeving grapjes gaat maken over je werkgever voelt dat niet prettig. Een tweede effect dat hiermee direct samenhangt, heeft te maken met de personele bezetting. Heeft een bedrijf een goede naam dan staan mensen in de rij om er te werken, staat een bedrijf ter discussie dan moet je als organisatie erg je best doen om toch goede mensen aan te trekken. Het derde element dat verandert is de interne cultuur, het gaat van een positieve focus naar een defensieve cultuur. De buitenwereld heeft snel een mening klaar over de gebreken in de cultuur. Dit heeft meteen effect op de manier waarop de top, en soms ook het middenkader van de onderneming, zich gaat gedragen. Men voelt zich snel aangevallen en de rijen sluiten zich. Voor het werk van internal audit een slechte ontwikkeling dat het dagelijks functioneren lastiger maakt.

De belangrijkste ontwikkeling zie je als chief auditor in de governance van de onderneming. In de normale governance van een bedrijf is de rol van internal audit al een uitdagende. Je wilt een goede businesspartner zijn van de raad van bestuur, waarde toevoegen aan de onderneming en een solide en tijdige rapportage verstrekken aan de raad van commissarissen, in het bijzonder aan het audit committee. Het is voor elke chief auditor een balanceeract om beide rollen goed tot hun recht te laten komen.

Elke situatie is uniek. Echter, de hiervoor behandelde vier ontwikkelingen kwamen zowel bij Ahold als bij SNS Reaal in verschillende mate naar voren. Kortom, het functioneren van een IAF wordt in een crisissituatie een stuk lastiger. Van Schiphol en Jumbo ken ik de chief auditor persoonlijk. Ik wens ze sterkte toe. Ik wens overigens alle chief auditors die in een crisissituatie terechtkomen sterkte toe in het managen van hun IAF in de lastige omgeving die is ontstaan.

Over

Thijs Smit is auditconsultant en docent internal auditing aan de universiteit van Amsterdam. Daarnaast voert hij kwaliteitstoetsingen op auditfuncties uit. Daarvoor was hij voorzitter van het IIA, president van ECIA, bestuurslid IIA Global en CAE bij PostNL, Corus, Ahold, SNS Reaal en SHV.

Tags: Thijs Smit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/columns/auditen-in-zwaar-weer/>