

Arie Molenkamp



Arie Molenkamp RO is organisatieadviseur, auteur en trainer. Initiator van internal auditing in Nederland

Accountantsdienst gedijt bij zwakke internal control

Dick van der Zon, vertrekkend directeur van de Amsterdamse gemeentelijke accountantsdienst (ACAM), wordt in de *Accountant* geïnterviewd over zijn dienst. Waarom een dergelijk duur instituut in stand moet worden gehouden komt daarbij niet aan de orde. Een gemiste kans als we beseffen dat er in Nederland sprake is van een voortgaande teloorgang van interne accountantsdiensten; deze worden nog bijna uitsluitend aangetroffen binnen (financiële) instellingen en bij twee grote gemeenten. Van der Zon onderkent overigens impliciet dat de dienst haar functie gaat verliezen, getuige zijn uitspraak: 'om de eigen broek op te houden worden nieuwe inkomstenbronnen aangeboord...'

Het bekende leerstuk 'three lines of defence' gaat over het optimale machtsevenwicht binnen het organisatie-systeem. Het management (first line) is aanspreekbaar op het reilen en zeilen van de organisatie; de tweede lijn verzorgt de infrastructuur en de derde lijn, operational auditing, verstrekt het management aanvullende zekerheid. De externe accountant (ook wel 'vierde lijn' genoemd) spreekt in dit besturingsconcept het management aan op de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële systemen alsmede op de daaruit voortvloeiende verantwoordingsrapportages. Die externe accountant steunt daarbij op het geheel aan checks en balances, in casu op de kwaliteit van opzet, bestaan en werking van de tweede en derde lijn.

In een dergelijk zelfcontrolerend en zelforganiserend stelsel is geen extra onderzoeksinstantie nodig. Dat een interne accountantsdienst desondanks blijft voortbestaan kan wellicht worden verklaard uit de onmacht het controlstelsel op orde te krijgen. Een andere oorzaak kan zijn dat de interne accountantsdienst oneigenlijke werkzaamheden blijft uitvoeren; activiteiten die binnen de eerste dan wel tweede lijn thuishoren.

Intern accountant als sta in de weg

Met andere woorden: een interne accountantsdienst past niet in een modern stelsel van internal control en belemmert de noodzakelijke groei van de organisatie naar een volwassen staat van resultaatverantwoordelijk management. Een interne accountantsfunctie kan het management van diensten zelfs het gelegenheidsargument bieden om geen energie te steken in het op orde krijgen van haar interne organisatie.

De aanwezigheid van de interne accountant verhindert bovendien dat de externe accountant zich over de verantwoordingsrapportages indringend verstaat met het verantwoordelijke lijnmanagement en met de controller (RC en/of RA) als het gaat over maatregelen van internal control.

Dat een interne accountantsdienst ook operational audits gaat uitvoeren om haar bestaansgrond te rechtvaardigen, lijkt mij een onverantwoordelijke handelwijze. Als iets haar functie verliest dan dient het te worden opgeheven. Bovendien zijn er bij diensten en stadsdelen al ontwikkelingen op het gebied van operational auditing gaande; doublures liggen dus in het verschiet.

Transitie als onaanvaardbaar risico

Als het gaat om een transitie van interne accountantsdienst naar internal auditfunctie loopt men bij de gemeente Amsterdam niet alleen twintig jaar achter bij het bedrijfsleven; men heeft van die ervaringen kennelijk ook onvoldoende geleerd. Een managementkundige internal auditfunctie is nu eenmaal iets volstrekt anders dan een interne accountantsdienst. Dat betekent andere onderzoeksobjecten, andere disciplines, andere ervaring, andere attitude, andere relatie tot het management, andere opdrachtgevers, et cetera.

In de praktijk blijkt, mede daardoor, dat in de combinatie van jaarrekeningcontrole en operational audit, deze laatste onderzoeken niet of nauwelijks van de grond komen.

Het risico dat dit experiment in Amsterdam op een teleurstelling uitloopt lijkt mij onaanvaardbaar groot en dus maatschappelijk ongewenst. Natuurlijk kan ACAM bogen op een roemrucht verleden. Maar dat is geen vrijbrief voor het ongemoeid laten van heden en toekomst. Van der Zon heeft de kans laten liggen om outsourcing van de accountantsdienst van de gemeente Amsterdam bespreekbaar te maken.