

# THE THIRD LINE OF DEFENCE

Dezer dagen verscheen alweer de vijfde druk van *Internal Auditing*, een managementkundige benadering. Dit boek, waarvan inmiddels meer dan 10.000 exemplaren zijn verkocht, wordt algemeen gezien als het Nederlandstalige standaardwerk op het gebied van internal audit. *Tijdschrift Controlling* ondervroeg de auteurs Molenkamp en Driessen over de relatie van internal auditing met controlling en de controller.

## Internal audit maakt systeem van checks & balances compleet

Internal auditing, aldus de site van het Instituut van Internal Auditors Nederland (www.iaa.nl) is een vak dat – wereldwijd – wordt beoefend volgens de beroepsstandaarden en gedragscode van het Institute of Internal Auditors Inc. De internationale definitie van het vak luidt: *‘Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity, designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.’*

Internal-auditafdelingen zijn in Nederland verplicht bij Nederlandse aan de New York Stock Exchange genoteerde bedrijven, bij bankinstellingen en bij de ministeries. In het regeerakkoord van Rutte 1 werd, ook vanuit een bezuinigingstaakstelling, besloten deze laatste alle onder te brengen bij het Ministerie van Financiën.

In de *Position Paper Update 2008, De internal auditor in Nederland* geven IIA, NIVRA en NOREA hun visie op de Nederlandse invulling van de internal audit-functie. Deze be-

helst vooral assurance en advisering van RvC/auditcommissie, RvB en management; waarbij de taken en rollen worden afgestemd met de externe accountant, toe-

zichhouders en overige ‘assurance functies’. Immers, aldus nog steeds de IIA-site: ‘In veel organisaties bestaan, naast de IAF, ook andere assurance-functies zoals risk management, compliance en verbijzonderde interne controle. Deze functies hebben een meer operationele, continue rol. (...) Zij zijn vaak (mede) verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en dragen zorg voor de implementatie van de maatregelen om dat te realiseren en/of monitoren van de naleving daarvan. Omdat zij deel uitmaken van de interne beheersingssystemen van de organisatie, beoordeelt de IAF de effectiviteit van deze assurance-functies. Daarbij kan de IAF ook leemten en doublures tussen deze functies identificeren, om daarmee de effectiviteit van het geheel aan functies te kunnen verbeteren.’

In deze position paper komt het woord ‘controller’ niet voor. In de zojuist verschenen vijfde druk van hun *Internal Auditing, een managementkundige benadering*, het standaardwerk over internal audit in Nederland, hebben Arie Molenkamp en Jan Driessen, zo melden zij in het voorwoord, de in eerdere drukken wel aanwezige hoofdstukken over de controller laten vervallen, want ‘de positie die de controller inneemt als counterpart van de internal auditor komt in andere hoofdstukken uitgebreid aan bod’.

### Rol interne auditor versus controller

Wat zijn volgens Molenkamp en Driessen de belangrijkste rollen van de internal auditor, afgezet tegen die van de controller?

Molenkamp: ‘Die rolverdeling kan het beste worden geïllustreerd aan de hand van het ‘three lines of defence’ model. Daarbij is het uitgangspunt dat het management (first line of defence) verantwoordelijk is voor het ‘in control’ zijn van de organisatie. Dat management weet zich gesteund door de controller en andere functionarissen (second line of defence). Binnen die tweede lijn neemt de controller een belangrijke positie in; hij is namelijk verantwoordelijk voor een optimale inrichting, een continue bijstelling en een ongestoorde werking van het systeem van management control. Op basis van verbijzonderd onderzoek en analyse levert de controller vanuit de eigen verantwoordelijkheid ook de nodige informatie aan de raad van bestuur. Deze zal zijn zekerheid over de kwaliteit van inrichting en doelstellingsrealisatie ontleen aan de ‘in control statements’ die de raad vanuit het lijnmanagement

bereiken.’

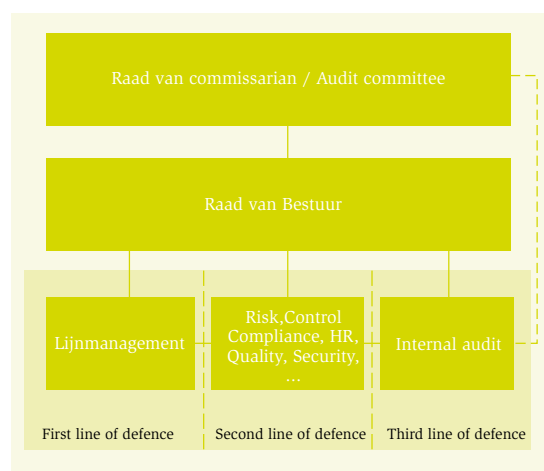
Driessen: ‘De internal auditor staat (als third line of defence) min of meer buiten het hiervoor geschetste systeem; hij moet immers

onafhankelijk zijn. Op basis van een met het audit comité afgestemde ‘risk-based’ jaarplan krijgt de internal auditor van de raad van bestuur opdracht de in het auditplan opgenomen onderzoeken uit te voeren en daarover te rapporteren. De toegevoegde waarde van de auditor is dat het management over de meest risicovolle processen, markten of producten aanvullende zekerheid krijgt of de organisatie wel op de meest doelmatige en effectieve wijze is ingericht en functioneert. Door ‘buiten de organisatie te staan’ kan de internal auditor onafhankelijk en objectief zijn onderzoek verrichten. Zo bezien kan ook de concerncontroller object van onderzoek zijn. Overigens zal de internal auditor, redenerend vanuit dit model, zoveel mogelijk gebruik maken van de werkzaamheden van de controller. Met andere woorden, als de controller bepaalde beheersmaatregelen heeft geïmplementeerd en vervolgens is nagegaan of ze nog steeds adequaat werken, dan zal een verstandige internal auditor verder bouwen op die activiteiten.’

Molenkamp: ‘Controller zowel als auditor handelen vanuit eigen professionele achtergronden, gedragscodes en kennis. Dat is tegelijk ook de grote kracht van het samenspel dat daarmee ontstaat. De internal auditor zal vanuit

**‘Ook de concerncontroller kan object van onderzoek zijn’**





**Figuur 1.** Het three lines of defence model (Bron: Driessen en Molenkamp, 2012)

de eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijke opstelling het management feedback geven over de mate van perfectie van het management control framework. De derde lijn maakt daarmee het interne systeem van checks & balances compleet.'

## Is het een echt vak?

In hoeverre is internal auditing een echt vak? Specifieke bevoegdheden en werkzaamheden zijn niet eenduidig omschreven, noch wettelijk vastgelegd.

Driessen: 'Jawel, ook dit vak vereist zijn eigen vakmanschap. Kijk naar de Code Banken en de taken die daarin, wel degelijk, zijn gedefinieerd voor de interne auditor. En ja, het is inmiddels ook een echt vak geworden, vak in termen van een beroep. Kijk maar naar de personeelsadvertenties en de eisen die daarin worden gesteld aan een internal auditor.'

Internal auditing is bovendien een vakgebied, want het voldoet aan eisen als: er is een zogenaamde 'common body of knowledge', er is deskundigheidsaanduiding (de

RO: register operational auditor) en elke internal auditor moet voldoen aan de 'code of ethics'. In Nederland zijn twee zogenaamde executive opleidingen, specifiek voor internal auditors; een aan de Universiteit van Amsterdam en de andere aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Beide behoren volgens het Institute of Internal Auditors Inc. tot de vijf beste opleidingsprogramma's in de wereld!'

## Geen interne spion

Soms wordt internal audit gezien als een verlengstuk van de externe accountant, soms als het interne geweten en soms als een interne 'spion'. Hoe zit dat?

Molenkamp: 'Van een verlengstuk van de externe accountant kan geen sprake zijn, al zijn er organisaties die een deel van de werkzaamheden rond de jaarrekening hebben ge-insourced. De externe accountant heeft zijn eigen verantwoordelijkheid naar het maatschappelijk veld en mag niet afhankelijk zijn van een interne instantie.'

De internal auditor die proceseigenaren en medewerkers voor zijn opdrachtgever 'bespioneert' is geen lang leven in de organisatie beschoren. Met een dergelijk gedrag is ook niemand gediend en het past ook absoluut niet bij de spiegelende en in zekere mate confronterende rol van de internal auditor.

De opdrachten die de internal auditor uitvoert zijn gestoeld op de risico's die door het management zijn vastgesteld. Zijn werkzaamheden zullen vervolgens zo helder en transparant mogelijk dienen plaats te vinden. Volstrekte openheid dus over probleemstelling, te gebruiken normering, toe te passen onderzoeksmethodieken en de wijze van verwerking van het verzameld materiaal. Standing procedure is ook het toepassen van hoor en wederhoor voordat verkregen informatie in rapportages wordt opgenomen en verwerkt.'

Driessen: 'Van belang is dat er een goed governance model is, waarin op een evenwichtige manier invulling wordt gegeven aan de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur, het lijnmanagement, de ondersteunende stafafdelingen als Control, Compliance en Risicomanagement en – als laatste linie – Internal Audit.'

Zo'n governance model moet ook dynamisch zijn. Door de veranderingen in de omgeving, veranderende regelgeving, en denk ook aan de economische toestand waarin we ons bevinden, is het van belang dat het model zodanig wordt vormgegeven dat snel en flexibel op veranderingen kan worden ingesprongen. In dit kader valt ook regelmatig de term 'integrated reporting'. Dat is een nieuwe vorm van verslaggeving waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen enerzijds de strategie, governance en de financiële prestaties van een onderneming en anderzijds de sociale, duurzame en economische context waarin de onderneming opereert. Zo krijgen investeerders en andere belanghebbenden beter inzicht in de wijze waarop de onderneming haar strategie uitvoert en wat de impact daarvan is op de maatschappij.'

## Wordt er wel geluisterd?


Uit de recente boekhoudschandalen, de bankencrisis en tal van te duur uitgevallen overheidsprojecten blijkt steeds weer dat bestaande mechanismen van control en corpo-

## Ethical behavior auditing

In maart dit jaar sloot een 'request for proposals' van het Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) over 'Ethical Behavior Auditing', het auditen van het ethisch gedrag van een organisatie. De IIARF zegt over het belang van gedragsaudits:

'Internal auditors moeten op grond van de huidige IIA Standards over 'voldoende' kennis beschikken om het risico van frauduleus handelen te kunnen inschatten en beoordelen, evenals de wijze en methodieken waarmee de organisatie met dergelijke risico's omgaat. Het staat buiten kijf dat het grootste frauderisico voortkomt uit onethisch menselijk gedrag. Je kunt zelfs stellen dat onethisch gedrag van individuen aan de wortels van alle recente schandalen lag. Een audit op het ethisch gedrag van en in een organisatie kan duidelijk maken wat de kernwaarden van een organisatie (waard) zijn, en daarmee ook helder maken wat het belang is van waarden en ethiek en hoe die een rol spelen in de organisatielcultuur. Een gedragsaudit biedt de gelegenheid om vast te stellen, in hoeverre de performance van de organisatie compliant is met haar eigen gedragscode.'

Het is met andere woorden van cruciaal belang, dat internal auditors beschikken over voldoende kennis, dan wel zich die eigen maken, om de betrokken risico's rond onethisch gedrag te determineren en wegeen.



rate governance ineffectief zijn. Al hebben we nog zoveel CFO's, controllers, accountants, compliance officers, risk managers, internal auditors, toezichhouders, audit commissies en commissarissen. Doen auditors en controllers hun werk niet goed, of wordt er niet naar hen geluisterd? Molenkamp: 'Zowel toezichhouders als externe accountants zijn nog steeds uiterst spaarzaam in hun uitingen over de rol die men in de crises en de bijbehorende deconfitures heeft gespeeld. Ook legt men nauwelijks verklaringen af over hoe men voortaan mogelijke misstappen wil voorkomen. Terwijl we het toch over partijen hebben waarop het maatschappelijk verkeer per definitie dient te kunnen vertrouwen.

Bij de internal auditor ligt dat iets anders, omdat we het daar over een interne functie hebben. Dat neemt niet weg dat het IIA naar mijn opvatting ook publiekelijk verantwoording zou kunnen afleggen, over zijn rol in de crisis en de lessen die men daaruit heeft geleerd.

Daarmee zou het ook kunnen bereiken dat publiek en toezichhouders een eenduidig beeld krijgen over het bestaan, de doelstellingen en de toegevoegde waarde van de internal auditfunctie. We kunnen genoegzaam concluderen dat de internal auditor nog niet de door hem/haarzelf geclaimde positie als onafhankelijke interne criticaster over de kwaliteit van corporate governance en internal control heeft verworven. Een dergelijke rol veronderstelt dat men in staat moet zijn om aan te tonen dat structuren, producten, risico's, thema's (bijvoorbeeld integriteit) en omstandigheden binnen een organisatie wel of niet in overeenstemming zijn met de vastgelegde doelstellingen en overeengekomen beheerskaders. Dat proces tot verdere maatschappelijke erkenning van functie en vakgebied zou men kunnen versnellen door met cases over de rol van internal audit bij ABN AMRO, Ahold, Vestia en dergelijke naar buiten zou komen.

Het aangaan van dat debat veronderstelt echter dat er binnen de professie van internal auditors (het IIA) al overeenstemming is over de toegevoegde waarde van de functie en de wijze waarop een en ander wordt ingevuld. Dat punt is nog niet bereikt; het losmakingsproces van de invloedrijke beroepsorganisatie houdt de beroepsgroepen daarom al bijna twee decennia in haar greep.'

### Kunnen controller en internal auditor elkaar versterken?

Wat zouden de internal auditor en de controller van elkaar kunnen leren, hoe kunnen ze elkaar versterken in de praktijk?

Molenkamp: 'Die vraag kan op verschillende levels worden beantwoord. In de praktijk van alle dag zien we dat er binnen organisaties door internal auditors veelal intensief met controllers wordt samengewerkt. Voor de internal auditor is de controller immers de natuurlijk counterpart daar waar 'management control' aan de orde is. Tijdens het uitvoeren van een onderzoek zal de internal auditor dan ook bij de controller te rade gaan over het binnen de audit te hanteren normkader. De kwaliteit van de audits hangt in hoge mate af van hoe die samenwerking in de praktijk gestalte krijgt. Maar ook in het reguliere overlegcircuit, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen van het audit committee, zullen beide functiona-

rissen elkaar goed dienen te verstaan om het management, als representanten van de tweede en derde lijn, effectief en kwalitatief te kunnen ondersteunen.

Op het niveau van de beroepsorganisaties is het niet zo florissant gesteld. Van regulier overleg is geen sprake. In de strategische plannen van het IIA wordt de VRC nu voor het eerst genoemd; bij de VRC is dat naar mijn weten nog steeds niet het geval. Beide organisaties worden daarbij nog steeds gehinderd door de historische en complexe banden die men, elk afzonderlijk, met de accountantsorganisatie (de NBA) heeft.'

### Ethiek

Controllers moeten zich tegenwoordig verplicht bijscholen rond ethiek. Hoe zit dat met de interne auditor?

Molenkamp: 'In de curricula van de post-HBO en de universitaire opleidingen wordt ook veel aandacht geschonken aan het onderkennen, het spiegelen en in gedrag kunnen omzetten van het morele besef dat de auditor zo eigen moet zijn. Trainingen in communicatie en 'sensory awareness' bereiden de auditor voor op een toekomstige rol; waarin de integriteit van zijn persoon en zijn handelen boven elke twijfel moet zijn verheven. Je wordt ook geschoold in het toepassen van de internationale IIA-standards; waarbij ook de Code of Ethics een belangrijke plaats inneemt.

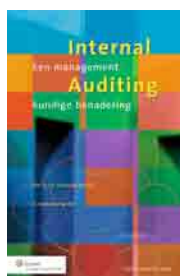
Inschrijving in het register van internal auditors geeft het recht de titel van RO te voeren, waarbij de auditor meteen aan de bijbehorende gedragscode en tuchtrechtspraak is onderworpen. Ze zijn dan ook verplicht zich blijvend bij te scholen.'

Driessen: 'Verder geldt specifiek voor het Executive Internal Auditing Programme van de Universiteit van Amsterdam, dat de studenten wordt geleerd een balans te zoeken en vinden tussen regels en vertrouwen. Een maatschappij functioneert niet zonder regels, maar zeker nu is meer ruimte voor vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid wenselijk of misschien zelfs noodzakelijk. Het vergt durf en visie om in deze tijd van toenemende regelgeving een weg te kiezen waarin ook expliciet aandacht wordt besteed aan empowerment en vertrouwen, waarbij tevens geldt dat leiderschap cruciaal is. Het maakt duidelijk dat managers in het besturen en beheersen van de organisaties meer aandacht moeten besteden aan dat element om een betere balans te vinden tussen hard en soft controls. Ook de internal auditor kan en moet het management daarbij helpen.'



---

### Meer lezen



A.J.G. Driessen en A. Molenkamp  
*Internal auditing, een managementkundige benadering*  
Kluwer, vijfde herziene druk 2012  
ISBN 978 90 13 10848 4