

Serie 'Internal auditor aan het woord'

# Van de schoenmaker en de leest...

*Naeem Arif RO EMIA & Arie Molenkamp RO*

## **Een welkome reactie**

Wij zijn Harrie de Poot dankbaar dat hij heeft gereageerd op ons tweede artikel in de serie *De internal auditor aan het woord*; te weten "Over het kaf en het koren". Dat er reacties komen op onze stellingnamen ligt in de lijn van onze verwachting. Tenslotte redeneren we vanuit een onafhankelijke professie van organisatiekundig geschoolde auditors die langzamerhand een zekere statuur bij het management en in de maatschappij heeft verworven; een positie die niet meer ontkend kan worden. Het is nog niet zo lang geleden dat het NIVRA – bij een interne crisis - een pluriforme onderzoeksgroep van auditors samenstelde, waarbij bewust werd afgezien van het uitnodigen van register operational auditors. Een besluit dat niet alleen het "geuzenbestaan" van de organisatiekundige internal auditors onderstreepte, maar ook moet worden gezien als de erkenning dat hier inderdaad sprake is van een geheel andere beroepsgroep.

## **Context**

Natuurlijk respecteren we het dat het commentaar van De Poot, onder de aansprekende titel "Van de klepel en de klok" onder persoonlijke titel is geschreven en dat hij daarmee geenszins de opvatting van de ARG uitdraagt. Wij voelen ons wel genoodzaakt om een korte beschouwing aan de ARG te wijden. We verwachten stellig dat we onze visie daarmee beter over het voetlicht kunnen brengen.

## **Voor de beeldvorming**

Wij, maar ook toezichthouders, zien de ARG als een externe accountant. De jaarrekeningen van de aangesloten banken worden gecontroleerd en van een verklaring voorzien. De directies worden op externe normen (wetgeving; benchmarking) beoordeeld en zo nodig "onder curatele gesteld". Natuurlijk worden er ook, managementletterwise, kritische noten gekraakt en adviezen gegeven. Dat neemt echter niet weg dat hier sprake is van een (zeker vanuit het perspectief van de aangesloten banken) externe instantie, waarbij ook nog het adagium van gedwongen winkelnering geldt. De huidige discussie over de verplichting tot het na een aantal jaren wisselen van accountantskantoor gaat daarmee noodgedwongen geheel aan de aangesloten banken voorbij.

**Met andere woorden:** de ARG vervult de rol en taak van de extern accountant.

De aangesloten banken beschikken in toenemende mate zelf over een (veelal multidisciplinair bemenste) internal auditfunctie die, onder de naam "themagerichte onderzoeken", internal audits uitvoert. Er is daarbij geen sprake van interne accountancy. De natuurlijke belangentegenstelling tussen de directie en de (externe) ARG is mede geborgd door de *aanvullende zekerheid* die de directie vanuit de themagerichte onderzoeken heeft verkregen.

**Met andere woorden:** het management van de aangesloten banken beschikt in toenemende mate over een (organisatiekundige) internal auditfunctie.

De ARG is op het niveau van Rabo Nederland zowel intern accountant zijn als internal auditor. De *extern* accountant heeft daarnaast de eindverantwoordelijkheid voor het certificeren van de jaarrekening. ARG werkt als interne accountant samen met deze externe accountant, waarbij, in onderlinge afstemming, werkprogramma's worden opgesteld. De externe accountant heeft de eindverantwoordelijkheid.

Voor wat betreft internal audit is de Raad van Bestuur opdrachtgever. De rapporten van uitgevoerde onderzoeken (“is de veiligheid en brandpreventie van ons in aanbouw zijnde hoofdkantoor voldoende geborgd”) gaan naar het auditcomité en de Raad van Bestuur.

**Met andere woorden:** er is hier sprake van een tweetal principieel niet verenigbare taken: andere opdrachtgevers, andere belangen, andere onderzoeksfrequentie, andere competenties, een ander (meer)jarenplan en een ander onderdeel van de managementcyclus. Accountantscontrole gaat over het verstrekken van “assurance” aan externe belanghebbenden. Bij internal auditing gaat het om de aanvullende zekerheid voor het management.

Tegen deze achtergrond gaan we in op de twee onderwerpen zoals door De Poot genoemd.

### Internal auditing versus interne accountancy

Om te beginnen is het goed om vast te stellen dat De Poot het onderscheid tussen het vakgebied (interne) accountancy en internal auditing niet ontkent. Hij geeft wel aan dat we de verschillen zouden uitvergroten. Genoemde vakgebieden zouden elkaar, volgens De Poot, kunnen versterken.

*Interne accountancy* voert haar werkzaamheden uit in afstemming met en als “verlengstuk van” de externe accountant. Die externe accountant steunt op maatregelen van interne controle, inclusief de onderzoeken die door de interne accountants zijn uitgevoerd. De externe accountant neemt een onafhankelijke positie in; het maatschappelijk veld rekent op zijn deskundigheid en integere opstelling. Bij het vaststellen van de werkzaamheden die door de externe accountant worden verricht en de bespreking van diens bevindingen en oordeel laat de raad van bestuur zich gaarne bijstaan door de controller en de *operational auditor*; daarmee voldoende countervailing power mobiliserend.

De interne accountant kan aldus niet los worden gezien van de externe accountant, waarmee haar positie is getekend.

Met andere woorden: er is zeker sprake van verschillende partijen en van tegengestelde belangen. Dat wordt nog eens versterkt omdat de raad van bestuur haar “in control zijn” voor wat betreft de doelstellingsrealisatie en de betrouwbaarheid van de verantwoordingen, mede baseert op de aanvullende zekerheid die zij daarover van de internal auditor heeft verkregen. Zo er substantiële risico’s zijn verstrekt de raad van bestuur immers onderzoeksopdrachten aan die internal auditor.

Het gaat er dus niet om, zoals De Poot aangeeft, welke werkzaamheden er door de interne accountant kunnen worden verricht; bepalend voor de positie van audit is wie haar opdrachtgever is. Ter afsluiting van dit punt rest ons niets anders dan nogmaals het schema op te nemen waarin de kenmerkende verschillen tussen internal audit en interne accountancy worden geïllustreerd.

	Accountancy (Jaarrekeningcontrole)	Internal Auditing (Operational Auditing)
<b>Richting</b>	Retrospectief (gericht op afleggen van verantwoording aan externe stakeholders)	Prospectief (gericht op verbeteren van de beheersing/ control)
<b>Centrale vraag</b>	‘Klopt de jaarrekening?’  (primaire zekerheid voor externe belanghebbenden)	“Is de organisatie ‘in control?’” “Gaat de organisatie op haar doel af?” (aanvullende zekerheid voor het management)
<b>Opdrachtgever</b>	Audit Comité AVA (hoogste leiding)	Raad van Bestuur Audit Comité (Middel) Management
<b>Belanghebbende</b>	Buitenwereld, dient publiek belang; Vertegenwoordigt maatschappelijk belang (WRA) / Extern assurance	Dient het bedrijfsbelang; Meerdere mogelijkheden: ▪ Het opdrachtgevend management ▪ De proceseigenaar
<b>Domein</b>	Betrouwbaarheid van de financiële informatie	Het brede terrein van sturing en beheersing (control)

	(cijfers)	
--	-----------	--

Overigens gaat het bij internal audit niet om “redelijke zekerheid” zoals De Poot stelt. Deze “redelijke zekerheid” moet de directie aan het reguliere beheersings- en verantwoordingsstelsel, inclusief maatregelen van interne controle/accountantscontrole ontleen.

Internal auditing is gebaseerd op het beginsel van “aanvullende zekerheid”; te leveren door een kleine groep van multidisciplinair geschoolde organisatiekundigen.

### ***Internal auditing in de financiële sector***

Over dit onderwerp verschillen we nauwelijks van mening. Ook De Poot omarmt het beginsel van de “Three Lines of Defence”. Het gaat er slechts om of veel werkzaamheden die nu binnen de grote internal audit afdelingen van banken voorkomen juist niet beter in de eerste of tweede lijn kunnen worden gepositioneerd. Als bepaalde auditors uitsluitend voor bepaalde divisies werken dan wel werkzaamheden uitvoeren die van inspecterende en op de werking gerichte aard zijn dan dienen deze, zeker uit een oogpunt van integraal management, onder de verantwoordelijkheid van de lijn te worden geplaatst.

Wij zijn van oordeel dat in de financiële sector onvoldoende aandacht is gegeven aan het daadwerkelijk invullen van de integrale managementverantwoordelijkheid; in het bijzonder het vanuit het concern onderbrengen bij divisies van die werkzaamheden die divisiegebonden zijn. Het, in de praktijk van een grootbank beurtelings onderbrengen van de interne controle functie bij divisies en vervolgens weer op concernniveau, is daarvan een sprekend voorbeeld.

Een grote auditconcentratie op concernniveau (1000 auditors of meer!) is ook in tegenspraak met de eisen die aan een moderne auditfunctie qua dynamiek, omvang, rol en taakinfilling moet worden gesteld. De Poot verklaart de relatief grote omvang van de internal auditfuncties binnen financiële sector door te stellen dat de complexe bancaire processen financieel van aard zijn een daarom dicht tegen de financial reporting aanliggen. Tevens stelt hij dat het risicoprofiel van een financiële instelling om een grote auditfunctie vraagt. Deze redenering is van het type ‘grote stappen, snel thuis’. Onze stelling is dat als het concept van de drie lijnes goed en consequent wordt toegepast, de auditfunctie niet aan ‘obesitas’ hoeft te leiden. Bovendien is het zo dat complexe bancaire processen, vragen om o.a. een gedegen *bancaire expertise* bij de internal audit functie. En dat is iets anders dan (interne) accountancy.

### ***Rol internal auditfunctie in relatie tot de crisis***

Naar de rol die internal auditors en interne accountants in de kredietcrisis hebben gespeeld is naar onze mening onvoldoende onderzoek gedaan. We kunnen daarbij niet volstaan met verwijzingen naar auditors in de VS, zoals De Poot stelt. Dit temeer omdat er grote banken in Nederland zijn die zeer grote belangen, met bijbehorende (naar verluidt) extreme risico's, in de VS hadden en hebben.

Wij menen dat het Bestuur van het IIA Nederland zich op dit vlak veel actiever had moeten opstellen.

### ***Lessons learned***

De verwijzing naar onze afsluitende paragraaf met mogelijke oplossingsrichtingen concentreert zich naar onze opvatting op twee vraagstukken.

In de eerste plaats zijn wij van oordeel dat in elke organisatie zo veel mogelijk dient te worden gedecentraliseerd naar dat managementniveau waar de verantwoordelijkheid voor het handelen wordt gedragen.

In de tweede plaats gaat het over de doorstroming in auditfuncties, “de driejarige houdbaarheidsperiode”.

Op beide gebieden kan er naar onze mening nog veel in bankenland worden bereikt.

**Ter afsluiting**

Onder zijn "afsluiting" stelt De Poot dat wij de samenwerking tussen internal auditors en accountants zouden moeten bevorderen.

Onze boodschap die we al twee decennia zenden is kennelijk niet overgekomen. *In een multidisciplinaire internal auditgroep kan de RA-deskundigheid niet worden gemist.* Immers, RA's zijn specialist als het gaat om interne (financiële) beheersing. Maar zoals we allen weten, behelst de interne beheersing méér dan alleen een betrouwbare jaarrekening. Vraagt dat maar aan een willekeurige CEO.

Dat is onze duidelijke en zeer vaak uitgesproken opvatting die mede gebaseerd is op onze jarenlange ervaring in het boeiend en succesvol samenwerken met RA's die als internal auditor opereren.

De illustratie hiervan is "elders" ook te vinden. In de Industrie is het nooit anders geweest; maar nu zijn er ook voorbeelden van middelgrote organisaties en de centrale en lokale (onlangs de Gemeente Rotterdam) overheid. In toenemende mate wordt daar ingezet op het implementeren van het managementkundige, multidisciplinaire internal auditmodel.

Waar we wél fel tegen zijn is dat onder de vlag van internal audit, (interne) accountancywerkzaamheden worden verricht. Dit zien wij als een blijvend obstakel voor de verdere ontwikkeling van het jonge vakgebied van internal auditing.