



In *Audit Magazine* 1-2010 stond een artikel over het onderscheid tussen interne accountancy en internal auditing. Er werd stilgestaan bij de opvatting die sommige externe accountantsorganisaties huldigen, namelijk dat de externe accountant bij haar cliënt ook de internal auditfunctie zou kunnen vervullen. In dit artikel werken we de stelling dat interne accountancy en internal auditing volstrekt andere instrumenten zijn, nader uit.

Over het kaf en het koren...

N. Arif RO EMIA
A. Molenkamp RO

In het vorige artikel betoogden wij dat de combinatie dat de externe accountant bij de cliënt ook de internal auditfunctie zou kunnen vervullen, uit een oogpunt van onafhankelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, volstrekt onacceptabel is. De geloofwaardigheid van de externe accountant wordt daarmee geweld aangedaan omdat de indruk kan bestaan dat commerciële belangen te veel de opvattingen en het handelen van de externe accountant beïnvloeden.

We menen in het vorige artikel ook te hebben aangetoond dat er in de beleving van de (externe) accountant onderliggend sprake is van een onderschatting van de kennis en ervaring die nodig is om het management de spiegel te kunnen voorhouden op het gebied van sturing en beheersing van de organisatie. Het niet erkennen of niet zien van het onderscheid tussen accountancy en organisatiekunde is ook de rode draad die de laatste vijftien jaar de ontwikkeling van de internal auditfunctie heeft belemmerd.

sprake gebracht. Een treffend voorbeeld daarvan is het artikel van de hand van Marcel Pheiffer.¹ Naar onze opvatting verliest een dergelijk exposé, waarin reacties van diverse accountants en accountantsorganisaties zijn verwerkt, haar kracht omdat een denkfout ook daar aan de basis van de redeneringen ligt. Het principiële uitgangspunt dat Internal Audit, ofwel toetsend organisatieonderzoek, en interne accountancy volstrekt andere onderzoeksinstrumenten zijn, wordt immers niet gemaakt. Deze laatste stellingname, dat interne accountancy en internal auditing volstrekt andere instrumenten zijn, werken we in dit artikel nader uit. Daarvoor gaan we eerst in op het beginsel van three lines of defence. Vervolgens richten we ons op het begrip en de positionering van het instrument interne controle en behandelen we de spectaculaire opkomst van de fenomenen compliance en risk management. Daarna trachten we de vraag te beantwoorden waarom internal auditing als aanvullende zekerheidsstelling binnen banken niet of nauwelijks voorkomt. Ten slotte dragen we een aantal oplossingen voor de ontstane situatie aan.

De body of knowledge van een accountant sluit nu eenmaal niet aan bij de breedte van sturing en beheersing (management control) van een organisatie

In het bijzonder geldt dat voor de financiële sector. De voorgenomen transformatie van interne accountantsdienst naar internal auditafdeling kwam en komt daardoor in deze sector niet goed van de grond.

Hardnekkig misverstand

Het onderscheid tussen interne accountancy en internal auditing wordt in veel publicaties ten stelligste ontkend dan wel niet ter

verondersteld. Het gegeven is niet nieuw, wel is de vernieuwde aandacht voor dit indelingsprincipe van betekenis voor de wijze van besturing van de hedendaagse organisatie en de bijzondere plaats die daarin voor de internal auditfunctie is weggelegd. Een plaats die aan betekenis wint als zoveel mogelijk activiteiten in de eerste en tweede lijn worden ondergebracht. Ook 'nieuwe' en aan de controller gelieerde activiteiten als compliance en risk management dienen een plek te krijgen. Afhankelijk van het

Three lines of defence

Het principe van de drie verdedigingslijnen² is simpel en mag onder internal auditors inmiddels als bekend worden

besturingsmodel behoren deze functies in de eerste dan wel in de tweede lijn te worden opgenomen.

De tweede lijn is ondersteunend aan de eerste lijn en verstrekt het organisatiesysteem haar primaire zekerheid op het gebied van bijvoorbeeld risicomanagement, compliance, personeelszorg en productkwaliteit. Interne accountantscontrole (zo dat nog aan de orde is binnen een organisatie) is een verbijzonderde controlefunctie.

Zoals bekend is de derde lijn 'gereserveerd' voor internal auditing, een functie die de lijn aanvullende zekerheid verstrekt over de kwaliteit van de beheersing van de doelstellingsrealisatie.

Het verstrekken van zekerheid aan het maatschappelijk verkeer

comités voor risk management en compliance) als op het niveau van decentrale directies (in operational risk managementafdelingen (ORM)), lijkt in deze sector tot kunst te zijn verheven. Bovendien is er veel ervaring opgedaan met het decentraliseren van bevoegdheden en taken en zijn het ook juist de banken die tot op zekere hoogte gedecentraliseerde besluitvorming hebben ingevoerd. Dat laatste voorziet ook in een aanpak van zogenaamde in control statements, waarbij frequent verantwoording wordt afgelegd over (onder meer) de wijze waarop met de risico's op het niveau van directies en afdelingen wordt omgegaan.

Het hiervoor genoemde geldt onverkort ook voor het element compliance. Ook hiervoor is de organisatie vanaf het topma-

agement tot aan de basis aangepast aan de verwachtingen van stakeholders. Deze compliancefuncties hebben qua bemensing de afgelopen jaren dan ook een explosieve groei gekend. Het heeft er zelfs alle schijn van dat er zoveel tijd en energie wordt gestoken in deze vormen van de tweede verdedigingslinie, dat de eerste linie (het lijnmanagement) zich daarvan gaat distantiëren met de veronderstelling dat het 'wel goed zit' met risk management en compliance. Deze belangrijke onderwerpen heeft men dus veelal als vanzelfsprekend 'geparkeerd' in de staven; daarmee de indruk doen postvatten dat een lijnmanager ook nauwelijks bij die processen is betrokken. De uitspraak 'voor risk management hebben we de afdeling risk management', geeft aan dat lijnmanagers onvoldoende doordrongen zijn van hun eigenaarschap van de risico's. Kenmerkend is ook het resultaat van een onlangs gehou-

den studieconferentie met risk managers van een aantal divisies van prominente banken en verzekeringsmaatschappijen. Men kwam daar tot de uitspraak: 'het grootste risico van een organisatie is het concerncomité risk management'. De argumentatie daarvoor was dat er op beleidsniveau in een organisatie bijna uitsluitend aandacht is voor de eisen en wensen van toezichhouders en het proces van externe verantwoording dat het gelijk van de organisatie op dit punt moet aantonen.³

Wij pleiten voor het zoveel mogelijk versterken van de eerste linie, te weten het lijnmanagement. Elke lijnmanager zou in beginsel risicomanager en compliance officer moeten zijn.

Risk management en compliance in de financiële sector

De wereldwijde economische crisis is begonnen in de financiële sector. Dit terwijl deze sector sinds jaar en dag een reputatie heeft op de toepassing van geavanceerde systemen en een hoog ontwikkeld instrumentarium voor het opsporen en determineren van risico's. Ook het organisatorisch vormgeven van risk management, zowel op beleidsbepalend niveau (in concern-





Lijnmanagers zijn immers primair verantwoordelijk voor het realiseren van de, van de strategie afgeleide, doelen.

Internal auditing in de financiële sector

De internal auditfunctie is gedoodverfd om als derde linie te fungeren. De IAF stelt onafhankelijk, objectief en onpartijdig vast of de eerste twee linies goed op elkaar zijn ingespeeld en geeft de leiding van de organisatie daarover aanvullende zekerheid. De auditplanning van de IAF weerspiegelt in haar planning, als het goed is, de grootste zorg- of risicogebieden van de organisatie. Internal audits dienen dus betrekking te hebben op alle functies en taken die de sturing en beheersing (control) van de organisatie omvatten. IAF pakt ook wel eens activiteiten van de tweede linie op, zoals bij de introductie van Sarbanes-Oxley maar al te vaak aan de orde was. Ook de introductie van control selfassessment (CSA) lijkt een geliefde activiteit van de internal auditfunctie te worden. Om de toegevoegde waarde van de IAF te blijven garanderen zouden dergelijke rollen niet mogen voorkomen dan wel van tijdelijke aard moeten zijn.

Kenmerkend voor de financiële sector is de traditioneel grote omvang van de internal auditfunctie. Deze afdelingen vinden kennelijk hun basis nog steeds in zowel de interne accountancy als in de interne controle. Het uitvoeren van Internal Audit ofwel organisatieonderzoeken, komt daarbij zelfs in het gedrang. Met name als de beschikbare capaciteit, bijvoorbeeld vanuit externe druk, uitsluitend voor de financial audits moet worden aangewend. Ook houdt deze afdeling zich wel bezig met risk managementactiviteiten in de veronderstelling dat het inschatten van risico's tot de competentie van de auditor behoort. Een dergelijke opvatting is mogelijk vanuit de traditie van de accountancy verklaarbaar, maar is beslist niet meer te rijmen met het beginsel van three lines of defence, bovendien fungeert Internal Audit dan niet als zuiver feedbackmechanisme.

We zouden de conclusie kunnen trekken dat de interne auditdiensten van de financesector zich vooral hebben beziggehouden, en soms nog bezighouden, met taken die evengoed of juist beter in de tweede lijn zouden moeten worden uitgevoerd. De omvang van deze internal auditdiensten zou aanzienlijk kunnen worden teruggebracht door het afstoten van accountancy- en interne controleactiviteiten. Het accent kan daarna komen te liggen op het verstrekken van aanvullende zekerheid door het uitvoeren van die onderzoeken waarvan de organisatie heeft vastgesteld daaraan, gezien het risicoprofiel, behoefte te hebben.

Rol IAF in relatie tot de crisis

Diverse vakgenoten^{4, 5} hebben de afgelopen tijd terecht vraagtekens geplaatst bij de rol en taak (functioneren) van de IAF. Hebben de internal auditors wel opgelet? Hebben ze wel gedaan wat zij behoorden te doen? Waar was hun toegevoegde waarde als derde linie? Wij doen een voorzichtige poging om tot een nadere analyse te komen.

Ten eerste zou het de waarheid geweld aan doen om de problemen van de banken een-op-een te relateren aan het (dis)functioneren van de internal auditors. De interne governance haperde natuurlijk op veel meer punten. Bovendien zijn externe (macro)-

economische en/of monetaire factoren bij veel organisaties van invloed geweest.

De kernvraag is of de IAF's van de banken zich wel echt bezighielden met de volle breedte van interne beheersing. Of waren dat defacto *interne accountantsdiensten* die zich vooral richtten op de betrouwbaarheidsaspecten van de jaarrekening? Waren alle noodzakelijke disciplines vertegenwoordigd op de IAF's? Waren er voldoende bedrijfskundigen, bestuurskundigen en *managementkundige* auditors werkzaam? Werden de IAF's geleid door managers die qua opleiding, deskundigheid en ervaring *internal auditors* waren? Als het antwoord op deze vragen ontkennend is, wat heeft de beroepsorganisatie van de internal auditors dan ondernomen om hiertegen stelling te nemen?

De toegevoegde waarde van IAF neemt toe als de eerste en tweede linie worden versterkt

Lessons learned

Het is interessant om achteraf vast te kunnen stellen in welke mate de auditdiensten bij banken en verzekeringsmaatschappijen oog hadden voor onderwerpen als 'het functioneren van de managementcyclus op het punt van risk management'. Het lijkt immers een belangrijke taak van een IAF om de consistentie van de managementcyclus te toetsen aan de geformuleerde uitgangspunten en 'spelregels' van de bedrijfsvoering. Onderwerpen die dan aan de orde komen, zijn onder meer:

- het vaststellen of de gevoerde financiële producten getoetst zijn aan de gewenste risicobereidheid van de desbetreffende bank;
- onderzoeken of er te veel risico werd gelopen buiten het expliciet gedefinieerde en geoperationaliseerde risk appetite;
- het vaststellen van de mate waarin het gevoerde beleid overeen kwam met de eigen kernwaarden ('de klant staat centraal') en
- toetsen op het zich mogelijk voordoen van negatieve gedragseffecten als gevolg van een bepaalde beloningsstructuur.

Het is exemplarisch dat commissie-Maas in haar advies de rol van Internal Audit, in eerste instantie, vergat te noemen.⁶ Achteraf gaf Maas (tijdens een door het NIVRA georganiseerd debat op 23 juni 2009) toe dat zijn commissie 'iets had moeten zeggen over de rol van de *interne accountant*'. Het feit dat Maas hier de term interne accountant in de mond nam, illustreert ironisch genoeg precies het probleem. In eerste instantie gewoon vergeten en vervolgens niet de internal auditor, maar de interne accountant noemen. Maas heeft binnen de Nederlandse financiële sector een prominente staat van dienst, maar kennelijk heeft hij alleen interne accountants meegemaakt in zijn bestuurdersbestaan. Blijkbaar heeft hij als bankbestuurder geen ervaring

met internal auditors en is hij daarom niet op de hoogte wat deze managementkundige, onafhankelijke organisatiespecialist kan betekenen in het kader van good governance en een beheerste bedrijfsvoering.

Controleren versus het management de organisatiekundige spiegel voorhouden

Na en tijdens de crisis werden door mensen buiten en binnen de internal auditprofessie vraagtekens geplaatst bij de rol van de IAF's. Daarmee is in feite de toegevoegde waarde van een IAF in twijfel getrokken. Het heeft er ook alle schijn van dat de bedrijfskundige/managementkundige benadering binnen de IAF's van de financiële sector nooit tot wasdom is gekomen. De internal auditors bij banken koesterden mogelijk hun comfort zone, namelijk het vaststellen van de betrouwbaarheid van de financiële informatie, al dan niet gericht op de jaarrekeningcontrole. Dat is ook niet zo verwonderlijk want de IAF's werden bijna zonder uitzondering geleid door mensen die hebben geleerd vooral vanuit één invalshoek te redeneren: die van de financiële betrouwbaarheid. In feite liggen hun roots bij de interne accountancy en niet bij internal auditing. Populair gezegd: internal auditors van banken waren bezig met het tellen van de knikkers en niet met de vraag 'wordt het spel wel zuiver gespeeld?'

Kortom, het verwijt dat internal auditors wel wordt gemaakt is gericht aan die internal auditors die zich blijvend bevinden in de 'accountancymodus' en die zich niet verbreed of ontwikkeld hebben naar een bedrijfskundige internal auditor die gewend is de interne beheersing in al haar aspecten te beoordelen.

Uiteraard is het zo dat het management ook wel open moet staan voor een dergelijke 'spiegel'. Vonden de bankbestuurders het mogelijk wel voldoende dat de IAF zich alleen stortte op de interne accountancy? Eventuele hiaten in de interne beheersing kwamen daarmee niet aan het licht. Mogelijk is er nog een wereld te winnen, bestuurders weten nog niet waarvoor zij de internal auditor kunnen inzetten. Het lijkt erop of men elkaar in een houdgreep heeft. Die van de financial audit...

Mogelijke oplossingsrichtingen

Welke stappen moeten helpen om de noodzakelijke transformatie van IAF te bewerkstelligen? In dit opzicht kunnen banken veel leren van industriële bedrijven. Financial audit is daar uitbesteed, de interne controle wordt als tweedelijnsactiviteit gezien en men past het kweekvijverbeginsel toe. Ook kan de beroepsorganisatie, want daar verwachten we dan toch initiatieven van,

te rade gaan bij die organisaties die sinds een aantal jaren een internal auditfunctie hebben ingesteld 'vanuit het niets'. Deze afdelingen zijn niet belast met het zo rule-based accountancyverleden en daarom geheel op de risk-based en proactieve rol van audit gefocussed.

Wij wensen de beroepsorganisatie en haar leden veel wijsheid...

Noten

1. Pfeiffer, 'Combinatie van de in- en externe auditfunctie: een droompaar?', *MAB*, 84, (x), 2010, p. 340-361.
2. HM Treasury, 'Good Practice Guide: the internal audit role in information Assurance', *Public Sector Information*, 2010.
3. Molenkamp, A., 'Is corporate risk management zelf een risico?', *Tijdschrift Controlling*, april 2010, 25, (4).
4. Molenkamp, A., 'Waar waren de internal auditors?; de beroepsorganisatie is niet klaar voor het debat', *MCA*, (1), 2009, p. 22-32.
5. Paape, L., 'De grote recessie: het is angstwekkend stil rondom internal auditors...', *MCA*, (8), 2010, p. 43-44.
6. 'Interne accountant ten onrechte onbelicht in ons rapport', www.accountant.nl, 24 juni 2009.



Naeem Arif is zelfstandig gevestigd als audit consultant. Hij adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van internal auditing en risk management. Een deel van zijn tijd treedt hij op als opleider/docent, onder andere aan Nyenrode Business Universiteit.

✉ naeem.arif@xs4all.nl



Arie Molenkamp is organisatieadviseur, auteur en opleider. Hij is verbonden aan de Amsterdam Business School ten behoeve van de Executive Master of Internal Auditing (EMIA) en het Research Center for Internal Audit Excellence (RCIAE)

✉ consulting@molenkamp.biz

advertentie



Blijf niet rondlopen met uw vragen over kanker

Bel de KWF Kanker Infolijn:

☎ 0800-022 66 22 (gratis)

Als u met kanker te maken krijgt, heeft u al genoeg zorgen. Blijf daarom niet rondlopen met vragen of onduidelijkheden over uw ziekte, maar bel ons. Wij helpen u graag verder.

Samen voorop in de strijd

