



Een roemloos einde aan concerncontrol?

28 april 2014

"We zijn nu in control" had de directievoorzitter gezegd. Het sloeg ten kantore van de concerncontroller in als een bom, toen bleek dat de extern accountant bij de uitvoering van zijn controlewerkzaamheden vond dat hij niet op de internal auditfunctie kon steunen.

Patrick, de concerncontroller, moest er wel aan wennen. Zoveel lof was hem nog nooit toegezwaard; integendeel. Na het zuur nu dus het zoet voor het team dat hij in de afgelopen jaren had opgebouwd. *"Een prestatie van jewelste"* sprak de voorzitter van het auditcomité. *"En mijn waardering voor het besluit van de raad van bestuur om Concerncontrol nu een volstrekt onafhankelijke status te geven. Een onafhankelijkheid die nog eens wordt bekrachtigd door de verkregen escalatiemogelijkheid naar de raad van commissarissen"*.

De directievoorzitter gooide er nog een schepje bovenop. *"Onze organisatie is nu in control"*, zo stelde hij tijdens zijn traditionele nieuwjaarspeech. *"Concerncontrol beschikt over een brede deskundigheid, over een schat aan ervaring en hanteert een bij het management zeer in de smaak vallende 'so-called' participatieve en effectieve onderzoekaanpak."* De trots die uit die woorden sprak was niet van enige hypocrisie ontbloot; onze concerncontroller had juist deze voorzitter de afgelopen jaren met de grootste moeite bij de les kunnen houden.

Ondertussen realiseert Patrick zich duivels goed welke inspanningen hij zich met zijn team heeft moeten getroosten. Er waren momenten dat zelfs een eenvoudig onderzoekje veel weg had van het spelen van een verre uitwedstrijd. Met in de hoofdrol de directievoorzitter die, als een overactieve referee, het thuispubliek niet teleur wilde stellen. Met de inzet en mentaliteit van zijn zwaargewichten kon er gelukkig voldoende druk worden uitgeoefend om de lijnmanagers, meter voor meter, voor zijn ideeën over internal audit en interne controle te winnen.

Rugbyteam

Hoewel de twijfel in het begin wel eens toesloeg, was hij er langzamerhand van overtuigd geraakt destijds een goed besluit te hebben genomen. Zijn maatschappelijke carrière heeft hij laten prevaleren boven zijn ambities als *Dutch Delight* in een Iers of Schots rugbyteam.

Het resultaat mocht er ook zijn. Hij gaf leiding aan een team van vier personen die elk in staat waren een stevige try te drukken. Zijn eerste man, de postdoc afgestudeerde *internal auditor*, had een professioneel verleden bij bedrijven in de Rotterdamse haven en bij een paar internationaal opererende offshore companies. De tweede, *de kwaliteitsfunctionaris*, had zijn sporen verdiend binnen een academisch ziekenhuis en bij een chemische industrie. De derde medewerker, de *risico-specialist* was op het gebied van compliance en risk management gepokt en gemazeld bij een coöperatieve bank en bij een oliemaatschappij.

De ervaring die deze professional bij de laatste organisatie had opgedaan was goud waard. Tweemaal van scratch af aan riskmanagement opgetuigd. Eerst na een verijdeld plan tot afzinken van een olieplatform en vervolgens bij het naar buiten komen van onjuiste inschattingen over mondiale reserve voorraden. Als vierde teamlid, in de fullback positie, een *verbijzonderde interne controlefunctionaris* op het gebied van administratieve organisatie en interne controle. Een afgestudeerde accountant die van een van de big4-companies kwam.

Zelf kon Patrick, als organisatiesocioloog, vooral bogen op zijn *IT-specialisme*, terwijl hij op het gebied van *fraude* door de wol was geveerd bij een wereldwijde organisatie voor het leasen van vliegtuigen.

Het bleek een gouden greep te zijn dat hij zijn vier medewerkers ook alle had geselecteerd op hun trainerscapaciteiten. In de afgelopen jaren hadden zijn mensen menig manager succesvol kunnen overtuigen van de noodzaak hun procesvoering zelf te documenteren en ook zelf maatregelen te nemen op het gebied van compliance, van interne controle en van het mitigeren van risico's.

Bravoure

Met de woorden "*We zijn nu in control*" had de directievoorzitter dus niets te veel gezegd. Met veel bravoure en vol zelfvertrouwen was het laatste Jaarverslag dan ook aan aandeelhouders aangeboden, waarbij het Bestuursverslag, zo bleek, op een uitstekende ontvangst van stakeholders mocht rekenen.

Het sloeg ten kantore van de concerncontroller dan ook in als een bom toen Patrick van de directievoorzitter vernam dat de extern accountant bij de uitvoering van zijn controlewerkzaamheden niet op de internal auditfunctie kon steunen. En dat die externe accountant al eigenstandig extra (declarabele) controlewerkzaamheden aan het uitvoeren was!

Het waren boodschappen die de directievoorzitter overigens via een omweg hadden bereikt. Patrick stond als aan de grond genageld. Dit waren toch ernstige overtredingen van de ongeschreven regels in het intermenselijke verkeer? Dat zou toch bestraft moeten worden? Hij was überhaupt niet gediend van fout spel door een ingehuurd partij. Deze acties van de accountant voelden als ongeoorloofde zware tackles in de lucht.

Verwarrend

Het kostte Patrick enige moeite om de extern accountant zelf te spreken te krijgen.

Deze was er nauwelijks van te overtuigen dat hij minstens de morele verplichting had om de concerncontroller tekst en uitleg te geven over het gedrag en de eigen spelregels die de accountant plotseling hanteerde. *“Waarom die merkwaardige en verwarrende uitspraken over internal audit en interne controle juist nu het zo goed ging in de company en waarom niet eerder een signaal daarover?”*

De accountant meende eenzijdig te kunnen stellen dat bij internal audit de objectiviteit in het geding was, dat de organisatorische positie van de verbijzonderde interne controle aandacht behoeft en dat er opmerkingen waren te maken over de interne procedures. Vervolgens verwees hij naar commissarissen; in het bijzonder naar een brief die hij, zonder daarover contact te hebben gehad met de directie, aan deze commissarissen had verstuurd.

Na verkrijging en kennisname van de brief stelde Patrick vast dat de extern accountant zijn oordelen baseerde op een vijftal omstandigheden, te weten:

- de risicoanalyse die de accountant, nota bene, zelf had uitgevoerd,
- de wijze waarop het controleteam van de extern accountant haar werkzaamheden zelf had ingedeeld,
- de bijzondere steekproefmethode die het vaktechnisch bureau van de accountant onlangs had uitgedacht,
- het stuitende gebrek aan kennis over interne beheersing bij de accountant waarbij de begrippen internal audit en interne controle door elkaar werden gehaald, en
- de kennelijk nieuwe interne NBA-regelgeving, getiteld COS 610.

De reactie van Patrick was voorspelbaar. *“Wil men met een dergelijke selffulfilling aanpak nu mijn team uit elkaar spelen?”*,

“Waarom baseert de accountant zich niet op ons excellente control framework?”, *“Waarom maakt hij geen gebruik van ons proces van risicoanalyse?”*, *“Hoe is het toch mogelijk dat louter op basis van de eigen accountancyregels de lopende afspraken worden genegeerd, extra werkzaamheden worden uitgevoerd en zonder meer een extra fee wordt gedeclareerd?”* *“Het is toch de omgekeerde wereld als de accountant ons gaat vertellen wat de risico’s van onze business zijn?”* en *“Waarom verschuilt de accountant zich eigenlijk voor mij en mijn teamleden?”*

In de rug gesteund door de brancheorganisatie die de leden adviseerde om geen meerwerk aan de accountant te betalen, stuurde hij een kort memo aan de raad van bestuur en aan de commissarissen.

Daarin stelde hij dat er nu veel kennis en ervaring binnen het bedrijf beschikbaar was, dat er positieve feedback van de toezichthouder was verkregen en dat de gehouden interorganisationele peer review louter positief was verlopen. Ook gaf hij aan dat er bij het auditcomité nu een gefundeerd vertrouwen heerst dat de organisatie as a whole naar beste bevinden in control is.

Hij stelde voor de accountant te bewegen een brief te schrijven om met een positief-kritische instelling te reageren op de opzet, het bestaan en de werking van de kwaliteit van de interne beheersing. *"Laat de accountant aantonen hoe hun op steekproeven gebaseerde controlewerkzaamheden passen binnen een moderne en afgewogen mix van systeemgericht en gegevensgericht control-eren"*. Op voorhand dus geen COS 610, geen extra onderzoek en vooral geen toename van declarabele uren!

Natuurlijk voelde hij aan dat de wedstrijd hiermee niet was gespeeld. Zijn team zou hij op een treffen moeten voorbereiden. Lastig bij een tegenstander die eigen spelregels hanteert en over veel macht en invloed op de toeschouwers lijkt te beschikken.

Het mailtje dat hij van zijn teamgenoot, de internal auditor, ontving haalde hem uit zijn overpeinzingen: *"Fysiek en mentaal is ons team in een uitstekende conditie; we kijken uit naar een stevige confrontatie"*.

"We lusten ze rauw"

Arie Molenkamp RO (www.publicauditing.nl) is zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur, auteur, opleider en coach. Eerder was hij directeur bij KPMG Management Consulting.