

Twee accountantsorganisaties gaan samenwerken; wie is de mol?

15 juni 2016

Een geplaveid pad? Alberts carrière mocht best bijzonder worden genoemd. Na de middelbare school direct aan het werk op de administratie bij een veredelingsbedrijf van landbouwgewassen. Tegen het zere been van Pa en Ma. Die hadden zich dat anders voorgesteld. Albertje was, als enig kind, voorbestemd om in de voetsporen van drie generaties Van der Kraats te treden. Zoontje lief had daar echter andere ideeën over.



Albert sr was ten einde raad. Het familie erfgoed, een importeurschap van automobielen in het duurdere segment, had hij zijn leven lang zorgvuldig beheerd en gestaag uitgebouwd. Het bedrijf genoot landelijke bekendheid. Het visitekaartje van de onderneming, de centrale vestiging in Soesterberg, was onlangs geheel gerenoveerd. Toch kon hij vaak de slaap niet vatten. Hoe kon hij zijn zoon toch op andere gedachten brengen? Aan wie zou hij zijn bedrijf anders moeten overdragen? Natuurlijk waren er kandidaten genoeg; maar wie kan je tegenwoordig nog vertrouwen?

Tegen de klippen op studeren

Albert jr had al vroeg besloten om in het leven zijn eigen weg te gaan. Het altijd maar teren op het succes van voorouders had bij zijn Pa geleid tot afhankelijk en risicomijdend gedrag; een houding die Albert jr verfoeide. Hij zou zelf zijn boontjes wel doppen. Zijn éigen onderneming starten...

Maar eerst nu werkervaring opdoen, een inkomen verwerven en in de avonden studeren. Na te zijn ingewijd in de geheimen van het financieel administreren en kennis te hebben genomen van de diversiteit aan cases die het vak administratieve organisatie zo praktisch toepasbaar maakt, kon hij als eerste troef zijn SPD-diploma in ontvangst nemen. Met stijgende vakmatige interesse en toenemende inzet en volharding slaagt Albert erin om na een luttel aantal jaren zijn Master in de Economische Wetenschap te behalen. Alsof dat al niet voldoende is stort Albert zich ook nog eens vol overgave op de post-initiële Master Financial Management, Governance & Control. Na twee jaar slaagt hij erin de RC-titel binnen te slepen.

Furore maken in het bedrijfsleven

Natuurlijk was het zijn superieuren niet ontgaan welke inzet Albert zich voor de firma getroostte en welke ambities hij koesterde. De voorzitter van de raad van commissarissen van PlantUp Holding, een persoonlijke vriend van Albert sr, hield dat zijn medebestuurders al geruime tijd voor: *"Die zoon van de oude Van der Kraats is besmet met het ondernemersvirus; mark my words!"*. Natuurlijk was Albert die aandacht niet ontgaan; het feit dat hij inmiddels de positie van CFO had verworven sterkte hem in de overtuiging dat zijn daadkracht, kennis en leidinggevende capaciteiten werden gewaardeerd. Het wekte dan ook niemands verbazing dat Albert op een zeker moment werd voorgedragen om de CEO, die om gezondheidsredenen de onderneming ging verlaten, op te volgen.

Three Lines of Defence

Als kersverse CEO zag Albert zijn kans schoon. Na de successen op overnamegebied en de vriend en vijand verrassende omzetgroei, zou hij aandacht willen geven aan de interne organisatie van de onderneming. Een noodzakelijke restyling die zijn voorganger te lang voor zich uit had geschoven.

Albert ging voortvarend te werk. De kort daarvoor aangetreden concerncontroller, een medestudent uit de RC-opleiding, krijgt opdracht om alle functies in de tweede lijn te gaan coördineren. Alle secties dus die op enigerlei wijze zijn betrokken bij het ontwerp, de inrichting, de implementatie en de maintenance van de systemen waarop de eerste lijn moet kunnen steunen. Bovendien maakt Albert de concerncontroller functioneel verantwoordelijk voor alle decentraal geplaatste interne controle medewerkers, business controllers, personeelsfunctionarissen, it-helpdesk specialisten, compliance officers en operational risk managers (orm).

De grootste zorg van Albert was evenwel de invulling van de derde lijn. Hij is een groot voorstander van het concept van Operational Auditing; onafhankelijke onderzoeken die de organisatie inherente risico's tegen het licht houden en de onderneming behoeden voor al te veel misstappen bij realiseren van haar ondernemingsdoelstellingen. Dat zijn voorganger dat concept nooit heeft geïntroduceerd!

Ook hier schoot de voorzitter van de rvc hem, een toevallige samenloop van omstandigheden, ongevraagd te hulp. *"Een zoon van een vrindje van me heeft het helemaal gezien bij één van de Big4, sorry Big5. Hij wil daar weg. Heeft zojuist, als RA, de kopopleiding RO afgesloten. Als ik zijn vader bel staat die knul morgen voor de deur"*. Als Albert nog terugdenkt aan dat voorval! Hoe heeft hij er toch in kunnen toestemmen dat die knul werd aangenomen...?

Auditcomité

In het nieuwe organisatieconcept mocht een auditcomité niet ontbreken. Albert was daar een groot voorstander van. Het gaf hem de gelegenheid om vier keer per jaar de voorzitter op een formele wijze te betrekken bij ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing en afwikkeling van auditresultaten. Open kaart dus. Wel hield hij niet van verrassingen in dat overleg. Door wekelijks met zijn steun en toeverlaat, de internal auditor, te overleggen meende hij ook daarin te kunnen voorzien. *Toch?*

Eén keer per jaar zou hij de extern accountant voor een bijeenkomst van het Auditcomité willen uitnodigen; een mooie manier om die te kunnen spreken over de bemerkingen vanuit de financial audit. De uiteindelijke rapportage aan de rvc zou dan ontbloot kunnen worden van zaken die genoegzaam zouden kunnen worden opgelost, dan wel gepareerd, door de controller, het hoofd personeelszaken, de interne controle functionaris of de kwaliteitsmedewerkers.

Trots op de In Control status!

Op de gebruikelijke maandagavondsessies in de Sociëteit voert Albert altijd het hoogste woord. Nu kan hij er maar geen genoeg van krijgen de collega-directeuren voor te houden hoe het nieuwe organisatieconcept zijn werksituatie de laatste tijd in gunstige zin aan het veranderen is; hij heeft weer tijd om recepties af te lopen! Merkt dat ook aan het humeur van zijn chauffeur; die maakt eindelijk weer kilometers met de nieuwe Maserati.

Als voorzitter van het Managementteam vergadert hij stukken effectiever dan vroeger. Vooral de maandelijks, integrale In Control verklaringen zorgen voor het efficiënt kunnen bijsturen van afwijkingen in doelrealisaties en het kunnen ingrijpen bij risico- en compliance incidenten. En geven hem als CEO bovendien de redelijke zekerheid dat alle mogelijke verstoringen en zich voordoende kansen in de beheersing van de primaire bedrijfsvoering bij het managementteam op tafel kwamen. Tel daarbij op de geconsolideerde informatievoorziening voor het auditcomité, het concept-bestuursverslag en de gecomprimeerde verslagen voor de raad van commissarissen... Een CEO "kan de was doen".

Donderslag bij heldere hemel

De klap komt hard aan. Ruzie in de tent. Wantrouwen. Dichtslaande deuren. Wat is er gebeurd?

Naar is gebleken heeft Alberts toeverlaat, de internal auditor, gemene zaak gemaakt met de externe accountant. Buiten medeweten van wie dan ook in de organisatie, hebben beide functionarissen een onderzoek uitgevoerd naar en een verklaring ondertekend over de *"Kwaliteit van de risicobeheersings- en interne controlesystemen binnen PlantUp-Holding"*.

Een slaapverwekkend verhaal met bekende, nauwelijks relevante, aandachtspunten. Maar de commissarissen blijken zéér geschokt te zijn! Kennelijk komt de angstige gedachte bij hen op dat ze hun bestuurlijke werk zouden hebben veronachtzaamd. De krantenkoppen...

Op een ijlings ingelaste commissarissenvergadering werd Albert van der Kraats ter verantwoording geroepen. Het voelde alsof hij voor een tribunaal werd gesleept... Dit zou hem maanden reparatiewerk gaan kosten; verspilde energie. Witheet was 'ie. Ter "adstructie" had de internal auditor, de schlemiel, ook nog een soort persbericht van het Instituut van Internal Auditors (IIA) aan commissarissen gestuurd. In dat bericht, uit een brief aan de Monitoring Commissie, was een passage opgenomen dat *"veel IAF's jaarlijks rapporteren, al dan niet gezamenlijk met de externe accountant, over governance en het risicobeheersings- en interne controlesysteem"*.

De Interne Accountantsdienst terug van weggeweest?

Op de sociëteit bleek geen enkele directeur ooit te hebben meegemaakt dat de internal auditor tezamen met de extern accountant een verklaring af geeft. *"En dat zal onder onze leiding ook nooit gebeuren"* voegde men er in koor aan toe. *"Wij zijn echte CEO's Albert"*. *"We zullen jouw lidmaatschap van de tafel tegen het licht moeten houden"* grapte er één. *"Een leugenachtig bericht Albert. Wat ga je daaraan doen?"*

Albert vroeg zich in stilte af of hij een wolf in schaapskleren had aangenomen. Met *"mijn internal auditor ontpopt zich als een intern accountant; het lijkt wel of daarmee de Interne Accountantsdienst terug is van weggeweest"* probeerde Albert het voortouw in het debat weer te nemen. Dat lukte niet. *"Interne accountantsdienst weggeweest? Weggestuurd! zul je bedoelen!"*. *"Wat waren we blij dat we af waren van de één-tweetjes tussen de interne en de externe accountant"*.

Het IIA ontpopt zich als een accountantsorganisatie. Wie is de mol?

"Heren, heren...". De tafelvoorzitter, die juist was gearriveerd, mengde zich in de discussie. *"Heren we moeten oppassen dat we als topmanagers, zo wil ik dit gezelschap toch wel typeren, niet worden weggespeeld door externe accountants die hun jachtterrein willen vergroten"*. *"We moeten de ontwikkelingen wel in het juiste perspectief zien"*.

"In de eerste plaats wil ik jullie er graag aan herinneren dat we vorige maand, na veel discussie, tot de conclusie zijn gekomen dat we in onze ondernemingen bij de concerncontroller één of meer accountants goed kunnen gebruiken; als hoeder van de kwaliteit van de interne controle, maar vooral ook als countervailing power naar de externe accountant".

"Maar hier is wat anders aan de hand; onze onafhankelijke managerial feedback functie is in het geding".

"Ik heb gehoord, mind you, dat er binnen de beroepsorganisatie van onze internal auditors, het IIA, een geheimzinnige NBA-like-partij-ideoloog actief is. Een persoon met een financial audit tunnelvisie. Het heeft er alle schijn van deze infiltrant een opdracht heeft meegekregen. De epistels van het IIA ademen de laatste tijd namelijk uit dat het IIA en de NBA bij elkaar op schoot zitten". "Natuurlijk tot de bom barst zoals we bij de Vereniging van Register Controllers (VRC) hebben gezien".

Reflectie

Bij Albert was het kwartje gevallen.

Hij had nooit moeten toestaan dat de internal auditor door de voorzitter van het auditcomité wordt benoemd en ook nog eens voor een periode van zes jaar. Hij moest een list verzinnen; die internal auditor zou en moest het veld ruimen; hij wilde weer rust op concernniveau. De desillusie bij zijn staf was groot; nota bene zijn beste mensen; de sfeer in het audit comité was om te snijden; vooral de controller kon zijn emoties moeilijk bedwingen; *"wat had vergaderen in comitéverband nog voor zin als ik mijn collega's niet kan vertrouwen?"*.

"Ik had hem vandaag graag even de oren gewassen maar meneer moest zo nodig naar een IIA-congres om daar, nota-bene voor het aangezicht van de NBA, de beroepseed af te leggen. Een bizar verhaal dat ik natuurlijk weiger te geloven".
"Albert; wil je dit alsjeblieft stoppen..."

Ook met die nieuwe accountant had Albert een appeltje te schillen. Door die bizarre accountantswissel zat hij opgescheept met een bureaucraat van de hoogste orde. Hoe kreeg hij weer een situatie dat zijn mensen on speaking terms kwamen met deze firmant die ook nog hoog in de pikorde zat? Een andere partner van het bureau eisen was dus niet zo'n eenvoudige optie. Moest hij ook weer naar de commissarissen; een vooruitzicht dat hem nu allerminst boeide...

Corporate governance code

Ook Albert trilde nog steeds van woede als hij aan zijn internal auditor dacht. Wat een slappeling. Omdat een onzichtbare hand binnen de beroepsorganisatie een hechte samenwerking tussen het IIA en de NBA aan het voorbereiden was, stelde hij zijn onafhankelijkheid in de waagschaal. Over integriteit gesproken.

En hoe moest dat trouwens met dat zogenaamde maatschappelijk verkeer? De extern accountant had al veel vertrouwen vermorst; als die ook nog eens ging samenspannen met een interne partij...?!

Samen met drie of vier Tafelgenoten toch maar eens contact opnemen met de Monitoring Commissie Corporate Governance Code...

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