

Herbezinning op rol en positie IAD

de **Interne**
accountant

Heeft het terugdringen van de interne accountantsdienst bijgedragen aan 'creatieve' ontsporingen? Hoe dan ook, na een periode van bezuiniging wordt er onder invloed van de beursschandalen weer geïnvesteerd in IAD's. "We moeten lessen trekken uit de gebeurtenissen."

WILLIAM ROTHUIZEN

178.881

147.8

0

9.052

0

9.0

1.180

0

0

1.1

De door boekhoudschandalen losgemaakte golf van verwijten trof onder anderen de externe accountants. En het is niet zo vreemd als het maatschappelijk verkeer zich vervolgens afvraagt of ook de interne accountants niets hebben gezien. Bij interne accountants bestaat volgens Nanning van der Hoop, manager van het Instituut van Internal Auditors (IAA) Nederland, het gevoel: "Wij hebben ons werk goed gedaan, maar nu krijgen wij ook een beetje de ellende op ons dak die eerst bij de externen terecht kwam."

Hij ervaart de kop - 'Waar was de IAD?' - boven het verslag in 'de Accountant' (nummer 11/2002) van het door IIA Nederland en Pricewaterhouse Coopers georganiseerde seminar 'Internal audit na Enron' dan ook als 'tendentieus': "Bij Enron bijvoorbeeld was de IAD uitbesteed, bij Worldcom was het juist de IAD die de affaire naar buiten bracht en van andere gevallen is niet aangetoond dat de IAD heeft gefaald."

'Uitgekleed'

Niettemin leiden de Enrons etc. tot bezinning op de rol, positie en taak van de IAD. In *Controllers Magazine* van maart 2003 merkte Wim van der Loos, lid van de Raad voor de Jaarverslaggeving en voormalig controller bij Philips, op dat "het terugdringen van de interne accountantsdienst in veel bedrijven heeft bijgedragen aan de huidige creatieve ontsporingen".

Desgevraagd licht Van der Loos toe: "Zo'n twintig jaar geleden was de IAD hecht ingebouwd, steunend op tradities over hoe een en ander moest worden gedaan. Maar vooral bij grote bedrijven is dat verwaterd. Dat had te maken met de agressiviteit van de concurrentie. De kosten moesten omlaag, dus waar snij je dan? Er kwam een tijd dat in ondernemingen werd gezegd: Die internal audit hebben we niet zo nodig, we hebben computers, de administratie kan het zelf wel doen. Een aantal IAD's is uitgekleed of men besteedde het werk helemaal uit. Maar je ziet wat de gevolgen daarvan kunnen zijn. Had het met een goede IAD bij Ahold ooit zover kunnen komen?" Van der Loos wijst ook op de frustratie die bij IAD's kon ontstaan als er met de rapportages niets of niet veel werd gedaan: "Het is een vicieuze cirkel: kleed je een afdeling uit, dan heeft die afdeling minder te melden en wordt minder interessant."

Geen exacte cijfers

Een recent onderzoek van KPMG wijst uit dat

een derde van de Europese grote bedrijven nog altijd geen interne accountantsdienst heeft. In de toelichting verklaarde Philip Wallage dat de belangrijkste reden daarvoor is dat die bedrijven er niet van overtuigd zijn dat de IA-functie voldoende waarde toevoegt. Hoeveel grote en middelgrote Nederlandse ondernemingen geen IAD hebben valt moeilijk te zeggen. "We hebben geen exacte cijfers", zegt Van der Hoop. "Veel interne accountants zijn geen lid van de IIA, dus zelfs bij schatting kunnen we er geen beeld van geven."

Net als Van der Loos wijst Wallage op een rijke traditie: "In de jaren zestig, zeventig stond de



Veel ondernemingen zeggen dat de IAD zich weer meer moet gaan richten op de betrouwbaarheid van de cijfers.

IAD qua deskundigheid en taken hoog aangeschreven. Dat komt onder meer omdat wij wat het opleidingsniveau betreft geen onderscheid maken tussen interne en externe accountant. Voorzover mij bekend is Nederland het enige land ter wereld waar interne registeraccountants bevoegd zijn ten behoeve van hun eigen leiding de jaarrekening te certificeren."

Bezuinigd

Overigens is het volgens Philip Wallage goed zich te realiseren dat met name financiële instellingen altijd een groot belang aan de IAD

hebben gehecht. "Veel grote Nederlandse bedrijven zijn onderhevig geweest aan internationalisering, dus het kan zijn dat die de laatste vijf à tien jaar wat de IAD's betreft wat terrein hebben verloren. En we hebben inderdaad gezien dat er gedurende een aantal jaren op IAD's is bezuinigd. Dat niet alle bedrijven ervan overtuigd zijn dat de IA-functie voldoende waarde toevoegt is een van de redenen dat, tot een jaar of twee terug, een aantal IAD's is opgeheven. Men besloot dat werk door de externe accountant te laten doen of het op een andere manier te organiseren."

Lessen trekken

Hebben bezuiniging op en outsourcing van de interne audit-functie inderdaad bijgedragen aan een klimaat waarin 'creatieve ontsporingen' - zoals Van der Loos ze typeert - kunnen gedijen?

"Dan moet je je ook afvragen: in hoeverre waren de betrokken IAD's in staat hun boodschap over te brengen en in hoeverre werden ze gehoord?", benadrukt Leen Paape, partner bij PricewaterhouseCoopers verantwoordelijk voor dienstverlening aan cliënten op het terrein van risicomanagement en internal audit, en *program director* postdoctorale opleiding internal/operational auditing van de Erasmus Universiteit. "In de gevallen waar IAD's niet in staat waren hun boodschap over te brengen, moeten ze zich dat zelf aantrekken: wat hebben we eraan gedaan, wat hebben we nagelaten? We moeten lessen trekken uit de gebeurtenissen. Het zou niet goed zijn als we dat niet deden."

Klokkenluidersregeling

Anders ligt het wanneer er niets met de boodschap van de AID wordt gedaan, vervolgt Paape. "Bij Enron bestond een heel specifieke situatie: de internal auditor was Andersen én de externe auditor was Andersen. Bij Worldcom heeft de IAD binnen de onderneming de vinger op de zere plek gelegd, maar daar hebben de superieuren niks mee gedaan. Toen de zaak naar buiten kwam ontstond het beeld dat de eigen IAD daarvoor verantwoordelijk was. Achteraf kun je zeggen dat als er niet naar de interne accountant wordt geluisterd, deze moet zeggen: ik ga weg! Dat is eigenlijk het enige middel dat de interne accountant in zo'n situatie heeft. Overigens, dat een interne accountant publiekelijk wijst op misstanden in de onderneming, lijkt mij niet de geëigende weg zolang een dergelijk optreden niet is ingebed in een degelijke klokkenluidersregeling."

Paape erkent dat er gedurende een aantal jaren sprake was van bezuiniging op IAD's. "Maar ging dat ten kosten van de dienstverlening? Bezuinigen en streven naar meer efficiency zijn van alle tijden en dat geldt dan ook voor de IAD. Ondernemingen die op de IAD bezuinigden stelden zichzelf de vraag wat ze met de IAD-taken zouden gaan doen. Afslanken, onderbrengen bij de externen, of een andere oplossing. Ik wil erbij zeggen dat er in diezelfde periode door bedrijven is geïnvesteerd in het installeren van interne accountantsdiensten die er voorheen niet waren."

Operational audit

Wallage wijst erop dat de internal audit-functie zich in de afgelopen tien jaar meer en meer op de operational audit is gaan richten. "Onder druk van de Enrons en de eis dat het management nu uitspraken moet doen over het in control zijn van de organisatie, zien grote ondernemingen in dat dat eigenlijk niet kan zonder een interne accountantsdienst."

Paape: "Onderzoek bevestigt dat. Veel ondernemingen gaven hun IAD de opdracht naar risk management te kijken, naar processen en systemen, in plaats van naar de betrouwbaarheid van de financiële cijfers. Dat laatste werd in veel gevallen het mandaat van de externen. Dus de focus verschoof van de financial audit naar de operational audit, maar dat hoefde niet te betekenen dat de kwaliteit van de internal audit minder werd. Nu zien we gebeuren dat onder druk van de affaires, de wet Sarbanes-Oxley enz., er heel wat ondernemingen zijn die zeggen dat de IAD zich toch weer wat meer moet gaan richten op de betrouwbaarheid van de cijfers."

Fluistercircuit

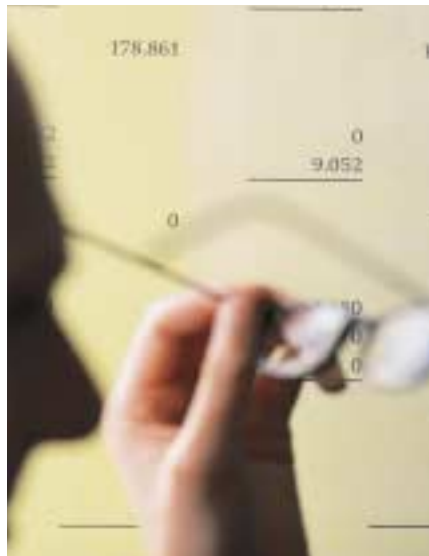
Nu bedrijven met een beursnotering in de VS zijn onderworpen aan de regels van de New York Stock Exchange moeten ze een IAD hebben. Paul Koster, bestuurslid van de AFM, bepleitte dit voorjaar eenzelfde verplichting voor alle ondernemingen met een notering aan de Amsterdamse beurs. Dat dwingt die ondernemingen tot duidelijke uitspraken over hun interne beheersingsproces. Aan de top van die bedrijven is men er zich nu van bewust dat men zich dus goed moet laten informeren over de interne gang van zaken. Daarop heeft de IAD beter zicht dan de externe accountant die er niet dagelijks met zijn neus bovenop zit en het 'fluistercircuit' meestal niet kent. Voor de raad van bestuur neemt het belang van een IAD toe. Ook vanwege het toegenomen besef,

ingegeven door de schandalen, van de noodzaak om de buitenwereld helderheid te verschaffen. Daarbij heeft de raad van bestuur ondersteuning van de IAD nodig.

Commissie Tabaksblad

De commissie Tabaksblad onderstreept het belang van de internal audit-functie binnen de corporate governance-structuur, maar gaat niet nader in op taak en positie van de IAD in de onderneming.

"En juist dat zou allemaal scherper omschreven moeten worden," zegt Van der Hoop van IIA. "Dat geldt zeker voor de vraag aan wie de



De internal auditor kan tegen een raad van bestuur soms meer zeggen dan een externe accountant.

IAD rapporteert. Ook daarover bestaan verschillende opvattingen. De IAD is in een aantal bedrijven verkeerd opgehangen, zodat het kan gebeuren dat wat de IAD constateert en rapporteert, wordt afgedekt door degenen die de uiteindelijke beslissingen nemen. Een IAD hoort eigenlijk aan het audit committee te rapporteren, sterker nog, het hoofd AID hoort ook met het audit committee te overleggen. Wil een IAD zo onafhankelijk mogelijk gepositioneerd zijn, dan zal de onderneming dat zelf zo moeten neerzetten. Er dient een overlegstructuur te zijn, bijvoorbeeld over de risico's.

Risicomanagement is immers een van de belangrijkste taken van een IAD."

Intern of extern

Er gebeurt veel op het terrein van corporate governance. Wat betekent dat voor de rol, de positie en de taakopdracht van de internal audit-afdeling? Paape doet er promotieonderzoek naar en constateert dat dit hele veld, door toedoen van regelgeving, erg in beweging is. "Wat je in de VS, Engeland, ook in andere landen ziet, is dat het audit committee de integrale verantwoordelijkheid wordt toegemeten voor het toezicht op rapportage en op het functioneren van de control-systemen. Dus niet alleen toezien op het functioneren van de externe, maar ook op dat van de internal auditor. Zo wordt de internal auditor iets meer in de invloedssfeer van het audit committee getrokken, hij wordt als het ware aangestuurd door een onafhankelijke partij. Dus je zou mogen veronderstellen dat dat zijn onafhankelijke positie wat versterkt. Het heeft ook nadelen, maar het voordeel is dat het audit committee zich actief bemoeit wat de interne accountant doet en aldus wordt gedwongen zich de vraag te stellen: hoe moeten we aankijken tegen internen en externen en tegen de combinatie van die twee? Vervolgens zal het audit committee nog weer eens moeten iken wat de interne en wat de externe doet, waar ze elkaar ontmoeten en hoe ze gebruikmaken van elkaars diensten."

Signalen

Dat de IAD's nu weer meer aandacht krijgen voor de financiële cijfers is in Paape's ogen een goede ontwikkeling. "Maar dat moet nu ook weer niet doorschieten", waarschuwt hij. "Bij alle grote schandalen was het vooral de top die fout zat. Je kunt lang naar die cijfers kijken, maar als dát aan de hand is houdt alles op. Daarom zullen de internal auditors zich ook meer moeten buigen over de cultuur in de onderneming, de manier van zakendoen, 'the tone at the top'. Zodat dat wellicht wordt voorkomen dat er met de cijfers wordt geroemeld. Dat zouden we als internal auditors ook tot onze taakopdracht moeten rekenen. Een raad van bestuur houdt er in de regel niet van als een internal auditor zegt dat er vragen rijzen omtrent de cultuur aan de top. Toch kan de internal auditor soms meer tegen zo'n raad zeggen dan een externe accountant. Geen harde waarheden op papier, maar heel informeel signalen afgeven in gesprekken. Die signalen kunnen effect hebben." ■