

Auditing Internal Control

Arie Molenkamp

Controlling & auditing in de praktijk 110

Auditing Internal Control

De auditfunctie in perspectief

Ontwerp omslag en binnenwerk: Bottenheft

ISBN 978 946276 0608

© Vakmedianet 2015

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

'Internal audit is voor een commissaris een belangrijke steunpilaar en informatiekanaal'

Jan Holsboer

Inhoud

Voorwoord		7
Leeswijzer		11
1	De internal auditfunctie in haar verschijningsvormen	13
	1.1 Internal auditors voldoen niet	13
	1.2 Beyond financial auditing	15
	1.3 Integrated auditing	17
	1.4 Kunnen audit, compliance en risk samengaan?	19
	1.5 Het kleinschalige auditconcept	22
	1.6 Compliance audit bestaat niet	24
	1.7 Guest auditing	25
	1.8 Accountantsdienst gedijt bij zwakke internal control	28
	1.9 Naar de letter of naar de geest?	30
2	De controller in perspectief	33
	2.1 De controller en de maatschappij	33
	2.2 Zet de controller de volgende stap?	35
	2.3 Neemt de controller het voortouw?	37
	2.4 Controller heeft baat bij guest auditing	39
	2.5 Gemiste kans	41
3	Over rolpatronen en gedrag	43
	3.1 Een gedragscode is niet voldoende	43
	3.2 Waarom luisteren internal auditors niet?	45
	3.3 Is bloemschikken PE-waardig?	46
	3.4 Twee heren dienen	48
	3.5 Heeft de internal auditor een rol bij fusies?	50
	3.6 De excellente afstudeerder en het establishment	52

4	Intermezzo	55
5	Misverstanden en lacunes in de praktijk	61
5.1	Is corporate riskmanagement zelf een risico?	61
5.2	Liborgate	63
5.3	Een doorbraak in Rotterdam	65
5.4	Bedrijfsvoering is wel politiek	67
5.5	Een praktijkgids die niet voor de praktijk is	69
5.6	Financiële sector belemmert organisatieontwikkeling	71
5.7	De linker- en rechterhand van de Rijksoverheid	73
6	Small audit shops	75
6.1	De kleine afdeling	75
6.2	Internal audit in de gezondheidszorg	77
6.3	Is het collegeonderzoek in gevaar?	79
6.4	Collegiaal consult	82
6.5	SAS-auditor en extern accountant kruisen elkaars pad	83
6.6	Standaarden voor de kleine auditfunctie	85
7	Toenemend toezicht	89
7.1	De AFM aan zet	89
7.2	De Monitoring Commissie Banken	91
7.3	Toezicht in de publieke sector	92
7.4	Hoed u voor de managementletter	94
7.5	Waar blijven de (register)controllers?	97
7.6	Externe accountant aan het verkeerde adres	99
7.7	Heeft Strikwerda dan toch gelijk?	100
7.8	Control self assessment	102
7.9	Toezichtregelgeving maak je zelf	105
7.10	Stakeholders eisen risicoparagraaf	106
	Overzicht geplaatste columns	109
	Bronvermelding van gehanteerde quotes	111
	Over de auteur	113
	Over de serie	115

'Uiteindelijk komt het neer op morele hardheid'

Thijs Smit

Voorwoord

Dit boek is een samenstel van columns die eerder zijn gepubliceerd in de vakbladen *Tijdschrift Controlling* en *Audit Magazine*, alsmede op de website van *Way of Life*. Alle columns zijn geschreven vanuit de intentie om positief kritisch te reflecteren op de manier waarop professionals bij tijd en wijle hun vak uitoefenen. De columns gunnen toezichhouders, bestuurders en managers een kijkje in de keuken van die speciale groep van bedrijfskundige professionals die zich internal auditor noemt. Over deze nog jonge beroepsgroep, we spreken dan over een ontstaanshistorie van vijftientig jaar, gaan de meeste bijdragen in deze bundel. Schrijven over internal auditors betekent ook dat de columnist over aanpalende beroepsgroepen als controllers en accountants niet kan zwijgen. Daarvoor zijn er te veel gemeenschappelijke belangen en is er te veel overlap tussen de verschillende verantwoordelijkheidsdomeinen.

In de columns die in deze bundel zijn opgenomen houdt uw scribeur de professionals zelf de spiegel voor. Reflecties aldus op het functioneren van de concerncontroller, de extern accountant en vooral de internal auditor. Dat gebeurt overigens met veel begrip voor de lastige positie van waaruit deze beroepsbeoefenaren veelal moeten functioneren.

Niet altijd wordt bijvoorbeeld het onafhankelijk oordeel van de auditprofessional op prijs gesteld. Om te beginnen kan al bij de keuze van het auditobject of de aankondiging van het onderzoek blijken dat niet iedereen even enthousiast is. Het aandragen van mogelijke verbeterpunten, vanuit een onafhankelijke en objectieve beschouwing, wordt niet zelden als provocatief ervaren. Dit terwijl het objectief toetsen, conform de expliciete opdracht aan de auditor, het management juist zou moeten ondersteunen met onderzoeksresultaten die zekerheid verschaffen over de mate waarin de organisatiedoelen naar alle waarschijnlijkheid zullen worden gehaald. Feedback geven valt niet altijd in goede aarde. Dat komt natuurlijk niet alleen door koudwatervrees of dubbele agenda's van het management; de auditor is hier ook zelf debet aan. In de praktijk is er

nogal eens wat af te dingen op de kennis, de ervaring, de inzichten en de houding van de onderzoekers die de auditfunctie bemensen.

Een absolute voorwaarde voor het succesvol kunnen optreden als audit-professional is de gunningsfactor ofwel de legitimatie van de functie. Het verkrijgen van commitment van de leiding van de organisatie is daarvoor noodzakelijk. Alleen dan biedt het de auditor de onafhankelijke status die nodig is om onderzoeken objectief en waardevrij te kunnen uitvoeren. Het is dan ook de leiding van de organisatie die het meeste baat heeft bij een professionele en excellerende auditfunctie. Niet alleen voor het beter kunnen sturen en beheersen van de organisatie, maar ook voor het kunnen afleggen van verantwoording daarover. Dat laatste is tegenwoordig zeer van belang omdat toezichhouders in toenemende mate op de hoogte willen worden gesteld van het reilen en zeilen van de onderneming of instelling, in het bijzonder over de wijze waarop bijvoorbeeld risicovolle projecten worden beheerst. In beginsel is audit gehouden juist daarover in de nodige transparantie te voorzien.

Niet in de laatste plaats wordt het succes van de auditfunctie bepaald door de relatie die audit met de concerncontroller onderhoudt. Gezien de opdracht aan de auditor om toegevoegde waarde te leveren over de mate waarin de inrichting van sturing en beheersing van de doelstellingenrealisatie zich verhoudt met de daaraan gestelde uitgangspunten, is de concerncontroller de natuurlijke tegenhanger van de internal auditor. Deze controller is immers verantwoordelijk voor de infrastructurele voorzieningen die een doelmatige en effectieve bedrijfsvoering moeten garanderen. De kwaliteit van die voorzieningen bepaalt mede of de organisatie als zodanig, dus lijnmanagement en staf, in beginsel in control is. De internal auditor levert, zoals hiervoor gesteld, slechts aanvullende zekerheid. Dit houdt in dat de eventuele opmerkingen en omissies die uit een audit voortkomen per definitie betrekking hebben op het complex aan kaderstellingen, regelgeving en systemen waarvoor juist die concerncontroller verantwoordelijk is.

Over bovenstaande en aanpalende zaken gaan de in deze bundel opgenomen blogs en columns.¹ Het leek een goede gedachte om deze uitingen van verontusting en zorg te bundelen. In het vertrouwen daarmee een positieve bijdrage

¹ Een aantal columns is, daar waar dat nuttig of noodzakelijk bleek, ingekort dan wel aangepast aan de ontwikkelingen zoals die zich maatschappelijk of in de professie sinds het verschijnen hebben voorgedaan.

VOORWOORD

te kunnen leveren aan het debat onder auditprofessionals. Maar ook om bij te dragen aan een betere beeldvorming over de internal auditprofessie bij managers, controllers en toezichhouders.
Arie Molenkamp

Den Haag, april 2015