

Ontwikkeling van de internal audit functie bij banken

J.M.J. van Breukelen¹

1 Inleiding

In de afgelopen decennia zijn er in de functie en taken van internal auditors geleidelijke, maar ook onherroepelijke en fundamentele veranderingen gekomen. Deze zijn vooral terug te vinden in de taakopdrachten en de profielschetsen van de internal auditors en in de wijze van samenwerking met externe accountants. Certificeren van de interne jaarrekening (Financial audit) is nauwelijks nog een kerntaak. Het accent ligt nu op de beoordeling van beheersing van bedrijfsrisico's (Operational audit). Dit wordt thans verder verbreed naar het geven van een oordeel over andere aspecten van de bedrijfsvoering, zoals effectiviteit en doelmatigheid.

Als gevolg van deze taakverandering is een actieve en vooral een bij het bedrijf betrokken opstelling vereist. De invalshoek is veel meer een ex-ante dan een ex-post benadering. Het gaat hierbij om het doordringen zijn van het bedrijf, de aanwezige risico's, de getroffen beheersingsmaatregelen en het managen van de risico's en de bedrijfsprocessen. Dit maakt het minder vanzelfsprekend dat internal auditors worden gerecruteerd onder registeraccountants.

De externe accountants zullen op een andere wijze gebruik moeten maken van de uitkomsten van de werkzaamheden van de internal auditors. Enerzijds zal sterk kunnen worden gesteund op hun werk, omdat een indringend beeld van de kwaliteit van de organisatie wordt verkregen. De betrouw-

baarheid van de interne informatie-voorziening zal goed zichtbaar moeten zijn ten behoeve van de beheersing van processen en risico's. Anderzijds zal de externe accountant, naast dossierreview, met name eigen gegevensgerichte controle-arbeid in het kader van het samenstellen van de jaarrekening moeten verrichten. De internal auditor rekent dit laatste steeds minder tot zijn taak.

Een symptoom van de hiermee gepaard gaande cultuurverandering is dat internal auditors een ander jargon zijn gaan gebruiken. Zo praat men veelal niet meer van een interne accountant, maar van een internal auditor. Men heeft het niet meer over administratieve organisatie, maar over business controls. Termen die uitdrukking willen geven aan de andere functie, namelijk niet meer die van controleur van de interne jaarrekening, maar meer die van het bij voortduring beoordelen van de bedrijfsvoering.

In dit artikel worden de belangrijkste ontwikkelingen aangegeven in de internal audit functie bij banken. Daarnaast wordt uitvoerig stil gestaan bij het verschil tussen Operational en Financial audit en de relatie van de internal auditor met de externe accountant. In dit artikel worden de volgende punten nader belicht:

- ontwikkelingen die de functie beïnvloeden;
- historie van de taakopdracht van internal auditors;
- risicobeheersing als huidige controledoelstelling;
- de kern van de veranderde taakuitoefening;
- Operational versus Financial audit;
- relatie internal auditor met externe accountant.

Deze ontwikkelingen zijn overigens niet uniek

¹J.M.J. van Breukelen studeerde in 1989 af als accountant bij het NIVRA. Hij is afdelingsdirecteur Concern Accountantsdienst bij de ABN AMRO.

voor internal auditors bij banken. Het is zelfs zo dat Operational audit in het bankbedrijf als een van de laatste is opgekomen. Het bijzondere karakter van banken heeft echter zijn eigen stempel gedrukt op de ontwikkeling van de internal audit functie. In het navolgende zal een en ander zoveel mogelijk worden belicht vanuit de internal audit functie bij banken en bij ABN AMRO in het bijzonder.

2 Ontwikkelingen die de functie beïnvloeden

Zoals reeds aangegeven in de inleiding is de functie van internal auditor de laatste decennia drastisch gewijzigd en bevinden vele internal auditors zich in een overgangssituatie van Financial naar Operational audit. Ook binnen het INTAC, het overlegorgaan van het Koninklijk NIVRA voor interne accountants vindt een heroriëntatie plaats op de functie en taakinhoud. Deze heroriëntatie kan zeer fundamentele gevolgen hebben voor het functioneren van deze groep accountants, die nu nog onder de paraplu vallen van het Koninklijk NIVRA. Deze veranderingen zijn een logisch gevolg van een aantal ontwikkelingen, die voor een deel met elkaar samenhangen. In dit kader vallen de volgende factoren te noemen, zonder hierbij een compleet overzicht te willen geven:

- Internationale ontwikkelingen binnen de beroepsgroep van internal auditors (IIA), waarbij een steeds grotere nadruk komt te liggen op het uitvoeren van Operational audit. Invloeden uit de Verenigde Staten spelen een belangrijke rol. Operational audit kan worden gedefinieerd als het beoordelen of de opzet en de werking van alle organisatorische maatregelen en systemen toereikend zijn om de bedrijfsactiviteiten op verantwoorde wijze te kunnen beheersen. Daarnaast speelt het COSO-rapport van de Treadway commission een belangrijke rol bij het vragen van aandacht voor control-aspecten in organisaties en het belang dat management hierbij heeft.
- Toegenomen aandacht voor het beperken van controlekosten c.q. het afwegen van kosten/nut van een eigen interne accountantsdienst. De internal auditor zal zijn waarde voor het management moeten (blijven) bewijzen. Zeker in het licht van de noodzakelijke aanpassingen in de cultuur van banken die nu gestalte krijgt (flexibel, effec-

tief en doelmatig in plaats van log en bureaucratistisch). Financial audit alleen is te beperkt om het bestaan van een internal audit functie binnen een bank te rechtvaardigen. Dit kan worden uitbesteed aan de externe accountant. Innovatie van de controle-producten is noodzakelijk om aan de veranderende behoeften van het management te voldoen. Het management zal steeds meer moeten opereren binnen complexe omgevingen en daarbij een sluitend systeem van business controls dienen op te zetten om het overzicht over de activiteiten van het bedrijf niet te verliezen. De internal auditor kan juist op dit terrein zijn toegevoegde waarde voor de organisatie bewijzen. Operational audit is daartoe de sleutel.

- De concurrentie van bedrijven neemt steeds verder toe. Ook voor de banken is dit in de afgelopen jaren sterk voelbaar geworden. Jarenlang was sprake van een 'sellers'-markt, waarbij de bancaire industrie zich in een geriefelijke positie bevond ten opzichte van de cliënt. Hierin is drastisch verandering gekomen: nu moet gesproken worden van een 'buyers'-markt. Standaard bankdiensten worden tegen scherpe prijzen op de markt gebracht door grote groepen aanbieders, vaak branchevreemd (zoals hypotheek en spaarrekeningen verstrekt door verzekeraars). Op de cliënt toegesneden producten en diensten tegen lage kosten worden noodzakelijk om te overleven. Doelmatig en effectief handelen zijn hierbij uitgangspunten. Verder dient door compilatie van op zich standaard producten te worden gekomen tot nieuwe producten, die beter zijn afgestemd op de individuele wensen van cliënten. Verder zal naar andere, alternatieve verkoopkanalen moeten worden gezocht dan alleen het kantorennet. Het management zal een grote behoefte hebben aan adviseurs, die hen helpen de hiervoor benodigde infrastructuur in te richten en te beheersen.
- De voortgaande toepassingsmogelijkheden van informatie-technologie, die binnen een gegevensverwerkende organisatie zoals een bank ongekennde mogelijkheden en uitdagingen bieden. Dit leidt tot drastische aanpassingen van de gehele organisatie. Processen zullen in toenemende mate opnieuw moeten worden ingericht en geïntegreerd. De menselijke betrokkenheid neemt steeds meer af. Hoge eisen worden gesteld aan het beheersen van dit soort ontwikkelingen. Van de internal auditor zal worden verwacht dat hij hierin een bijdrage

levert. Het beoordelen van de goede werking van deze systemen wordt in situaties waarbij deze stabiel te achten zijn, minder noodzakelijk en kan worden beperkt. De betrokkenheid van de internal auditor zal in grotere mate komen te liggen bij het toetsen van de inrichting en het onderhoud van de processen. Hierbij zal zowel moeten worden gekeken naar het geautomatiseerde systeem als naar de wijze waarop de gebruikersorganisatie rondom een dergelijk systeem wordt opgezet, om de onderliggende processen te kunnen beheersen vanuit diverse kwaliteitsaspecten bezien. Operational audit en EDP-audit zullen sterk met elkaar worden verweven als gevolg van deze ontwikkelingen.

- Financiële markten zijn de laatste jaren enerzijds doorzichtiger en transparanter geworden, waarbij de te behalen voordelen van marktimperfections (arbitrage) kleiner zijn geworden; alle partijen zijn immers optimaal geïnformeerd over de meest actuele koersontwikkelingen. Anderzijds is de complexiteit toegenomen door het aanbieden van nieuwe financiële instrumenten. De risico's die hieruit kunnen voortkomen zijn enorm, indien niet goed begrepen en beheerst (in dit kader zijn genoeg voorbeelden te noemen). Bankprodukten en -diensten zijn vandaag de dag veel meer dan voorheen aan snelle verandering onderhevig. De hiermee gepaard gaande risico's zijn hierdoor groter en moeilijker beheersbaar. Daarom zijn nog meer dan voorheen business controls noodzakelijk, die een voortdurend, real-time, inzicht in risico's mogelijk maken. Adequate vastlegging in de administratie van de bank en strakke monitoring vanuit het management zijn essentieel. Voor de internal auditor is dit een belangrijk terrein met als missie de hierbij gehanteerde business controls te beoordelen en hierover te adviseren aan het management.

Bovengenoemde ontwikkelingen geven genoeg argumenten om de noodzaak van een internal auditor bij een bank te illustreren en te onderbouwen. Uitgangspunt wordt hierbij steeds meer Operational audit omdat beheersing van de organisatie hierbij centraal staat.

3 Historie van de taakopdracht van internal auditors

De taakopdracht van internal auditors is door de jaren heen sterk van karakter veranderd. Deze

verandering hangt samen met de ontwikkeling van de bankorganisatie. In de beginsituatie was vooral sprake van het controleren of voorschriften binnen de organisatie werden nageleefd. Het kantorennet werd in de jaren zestig fors uitgebreid. Kennis en kunde waren nog in een opbouwfase. Veel werk werd handmatig verricht. Hierdoor ontstond grote behoefte aan zekerheid dat de kantoren zich hielden aan de centrale regelgeving. Uitgangspunt voor de controle was disciplinehandhaving. Controles kenmerkten zich door uitgebreide deelwaarnemingen, waarbij per transactie op kantooniveau werd nagegaan of de procedures en voorschriften juist werden toegepast. Rapportbevindingen richtten zich ook met name op deze individuele posten. Deze taken zijn nadien veelal overgenomen door verbijzonderde interne controlegroepen, die zijn gestructureerd in de hiërarchische lijn. Het opvolgen van voorschriften is immers een lijnverantwoordelijkheid. De internal auditor zal overigens voor zijn werk wel gebruik maken van de arbeid van deze interne controlegroepen.

In de jaren eind zestig/zeventig kwam de nadruk te liggen op het certificeren van de interne jaarrekening. De wetgeving op het gebied van het jaarrekeningrecht werd doorgevoerd. De interne accountant kreeg als gevolg hiervan een belangrijke rol toegekend. Hij kreeg als opdracht de interne jaarrekening te certificeren. De juiste en volledige verslaglegging had de nadruk bij de controle. Dit had tot gevolg dat er een kloof ging ontstaan tussen de informatiebehoefte van het management en het geleverde werk van de internal auditor. Het management is gericht op de toekomst, terwijl de auditor het verleden beoordeelde. Het management kon voor haar taak (waaronder het beheersen van de bedrijfsactiviteiten) maar beperkt gebruik maken van de controle-arbeid van de internal auditor. De internal auditor ging daarom steeds meer in deze behoefte voorzien door te rapporteren over aangetroffen leemten in de administratieve organisatie, die bij de Financial audit naar voren waren gekomen. Het accent van de controle werd hierbij steeds meer verlegd van betrouwbaarheid van de interne jaarrekening naar de goede opzet en werking van de administratieve organisatie c.q. de business controls.

In de jaren tachtig werd de controlescope steeds meer gericht op de opzet en werking van de business controls in het kader van risicobeheersing. Het

management kreeg een toenemende behoefte om vroegtijdig geïnformeerd te worden over leemten in de organisatie. Dit is inmiddels bij een aantal banken de primaire taak geworden van de internal auditor. Voor een aantal accountantsdiensten echter vormt Financial audit nog steeds een belangrijk onderdeel van de taakopdracht. Overwogen kan worden om dit volledig over te laten aan de externe accountant. Dit kan twee voordelen hebben:

- 1 Doelmatiger taakafbakening tussen internal auditor en externe accountant. Operational audit overlapt Financial audit voor een belangrijk deel, doch niet volledig. Dit laatste betreft met name het traject waarin informatie uit de processen/systemen verder wordt veredeld tot externe verslaggeving. Voor Financial audit is dit een erg kritisch onderdeel. De externe accountant kan zich hierbij niet beperken tot alleen een dossierreview van de internal auditor. Hij zal dit onderdeel van de controle zeer nauw volgen en graag zelf willen uitvoeren. Dit leidt tot dupliceren van het controlewerk.
- 2 Prioriteitstelling door de internal auditor wordt niet langer volledig gedomineerd door zaken die van materieel belang zijn voor de jaarrekening. Hierdoor komen ook zaken aan bod, die wel van belang zijn voor een goede risicobeheersing, doch geen of beperkt effect hebben op de betrouwbaarheid van de jaarrekening.

4 Risicobeheersing als huidige controledoelstelling

Kenmerk van het bancaire bedrijf is het feit dat risico's worden genomen van velerlei aard. Dit is inherent aan deze bedrijfstak. Een belangrijke eis is het beheersen van deze risico's. Hierbij wordt niet bedoeld dat deze moeten worden vermeden, maar dat risico's tijdig worden onderkend, gevolgd en teruggebracht tot aanvaardbare normen en dus beheersbaar worden gemaakt. Hiervoor dient binnen het bedrijf een groot aantal regelkringen/mechanismen (business controls) te worden opgezet. De rol van de internal auditor ligt thans in het toetsen of de organisatie in voldoende mate hieraan voldoet. Hiermee wordt een belangrijke aanzet gegeven tot Operational audit.

Het toegevoegde nut van deze vorm van auditing komt vooral voort uit de 'early warning' functie. De internal auditor dient in een vroeg

stadium te signaleren als risico's niet worden beheerst, en dit te rapporteren. Het management wordt op deze wijze tijdig in de gelegenheid gesteld om nog correctieve maatregelen te treffen, voordat belangrijke verliessituaties kunnen ontstaan. Deze vorm van auditing is toekomstgericht, terwijl de Financial audit zich met name richt op de juiste en volledige verantwoording over een reeds afgesloten periode. Dit is een essentieel verschil tussen beide vormen van auditing en dat heeft uiteraard consequenties voor de controle-aanpak. Bij Financial audit zal de nadruk met name liggen op de juiste en volledige presentatie van verantwoordingsinformatie over de afgesloten periode. Bij Operational audit in het kader van risicobeheersing zal naar de organisatie worden gekeken als een complex geheel van systemen, processen en mensen in een bepaalde omgeving. Hierbij moeten de bedrijfsactiviteiten op een verantwoorde wijze zijn gestructureerd en op elkaar zijn afgestemd om vermijdbare verliessituaties te voorkomen (of om optimale resultaten te behalen).

Het uitvoeren van operational audits in het kader van risicobeheersing vraagt om een analyse van de belangrijkste risicogebieden van de bank. Deze risico-analyse is van belang voor de prioriteitstelling in het kader van de planning van de audits.

Onder risico wordt verstaan de kans dat een gebeurtenis zich al dan niet voordoet, die tot nadelige gevolgen voor de bank kan leiden, vermenigvuldigd met de (verwachte) schade als gevolg daarvan. Voor banken kunnen de volgende algemene risico's worden genoemd:

Marktrisico's

- Kredietrisico: Dit betreft het risico van het niet tijdig terugbetalen van hoofdsom en rente uit hoofde van verstrekte kredietfaciliteiten en/of ongeregelde debetstanden. Voor banken is dit risico nog steeds de grootste verliesbron. Nederlandse banken reserveren voor dit risico enkele miljarden guldens op jaarbasis. Een goed gestructureerd kredietproces is essentieel.
- Markt- en valutarisico: Dit betreft het risico van posities in effecten en vreemde valuta bij veranderende koersen.
- Renterisico: Dit betreft het risico van posities in uitzettingen en toevertrouwde gelden bij veranderende rentevoeten.

Operationele risico's (inherent aan de interne procesgang)

- Onbevoegde opdrachten/besluiten: Dit betreft het risico van onjuiste opdrachten.
- Onjuiste uitvoering/verantwoording: Dit betreft het risico van onjuiste uitvoering en verantwoording van opdrachten. Hierbij dient ook te worden betrokken de afhankelijkheid van systemen en informatie van derden.
- Niet tijdig onderkennen van onjuistheden: Dit betreft het risico dat onjuiste opdrachten of onjuiste uitvoeringen niet tijdig worden onderkend en gecorrigeerd.
- Commercieel risico: Dit betreft het risico van verlies van cliënten als gevolg van slechte service, fouten en ongunstige publiciteit waardoor het vertrouwen in een bank afneemt.

Het effect van deze risico's hangt in belangrijke mate af van het materieel belang. Dit kan worden gekwantificeerd door uit te gaan van (off) balansvolumes, resultaten, aantallen en/of omzetcijfers.

Naast het analyseren van voornoemde risico's moet worden nagegaan in hoeverre sprake is van speciale omstandigheden, die bovengenoemde risico's versterken of verminderen. In dit kader kan worden gekeken naar elementen als:

- Kwaliteit management: Hierbij kan worden gelet op zaken als wijzigingen in het management, ervaring, opzet managementproces, risicobewustheid en de wijze van hanteren van business controls.
- Kwaliteit personeel: Hierbij gelden jaren ervaring, opleiding en deskundigheid, discipline en gemotiveerdheid, belangrijke personele wijzigingen alsmede duidelijke toekenning van taken en verantwoordelijkheden.
- Kwaliteit van de business controls zoals deze is gebleken uit voorgaande controlerapporten of uit soortgelijke rapportages van andere controle instanties.
- Stabiliteit van de (administratieve) organisatie: Hierbij wordt bepaald of in de afgelopen periode belangrijke wijzigingen hebben plaatsgevonden in de organisatiestructuur, de processen en/of de geautomatiseerde systemen. In onveranderde situaties, waarbij in het verleden is gebleken dat processen goed zijn ingebed in de organisatie, is de kans dat operationele risico's worden gelopen kleiner dan bij belangrijke aanpassingen.

- Externe omgevingsfactoren: Hierbij kan worden gedacht aan concurrentie, economische situatie, wetgeving en politieke stabiliteit (bij internationale activiteiten), cultuur en innovatieve ontwikkelingen op de markt.
- Karakter van de verschillende activiteiten van het desbetreffende bedrijfs onderdeel.

Alvorens met de audit kan worden begonnen, zal eerst door de leiding van de bank een referentiekader moeten zijn ontwikkeld inzake:

- Grenzen/normen waarbinnen risico's mogen worden genomen door het decentrale management. Hier valt te denken aan bevoegdheden inzake het fiatteren van kredieten en het toekennen van limieten, waarbinnen posities in effecten en vreemde valuta mogen worden genomen. Deze grenzen/normen zijn met name gericht op het kunnen beheersen van de marktrisico's.
- Kwaliteitseisen die minimaal aan de inrichting van administratieve organisatie dienen te worden gesteld. Hierbij zal een afweging moeten worden gemaakt tussen risicobeperking enerzijds en de hieraan verbonden kosten anderzijds. Deze kwaliteitseisen zijn met name gericht op het beheersen van de operationele risico's. De leiding van de bank zal moeten aangeven welke risico's zij acceptabel acht en welke kwaliteitseisen zij stelt aan haar organisatie. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met de eisen die de diverse toezicht houdende instanties (zoals De Nederlandsche Bank, STE, SEC en monetaire autoriteiten in het buitenland) stellen aan de administratieve organisatie van banken.

De rol van de internal auditor bestaat uit het toetsen of de administratieve organisatie c.q. business controls van bedrijfsonderdelen en -processen aan deze eisen voldoen en het decentrale management zich gedraagt binnen de gegeven bevoegdheden. Hij spreekt hierover een oordeel uit. Dit oordeel kan samen met het rapport met bevindingen en aanbevelingen worden gezien als het op te leveren controleproduct. Het oordeel houdt een uitspraak in hoeverre de risico's in afdoende mate worden beheerst eventueel met een indicatie van de gevolgen hiervan voor de bank. Daarnaast kan de internal auditor optreden als adviseur voor het aangeven van mogelijke risicogebieden die niet of in onvoldoende mate zijn onderkend binnen de bankorganisatie.

5 De kern van de veranderde taakuitoefening

Operational audit heeft zich tot nu toe in belangrijke mate gericht op het vraagstuk van de risicobeheersing. Aan dit begrip wordt nu een steeds bredere betekenis gegeven. Het beheersen van de bedrijfsactiviteiten wordt in dit kader in toenemende mate gerelateerd aan de te realiseren bedrijfsdoelstellingen in brede zin. Het beperken van risico's is slechts één van deze doelstellingen. Andere doelstellingen of aspecten kunnen zijn: efficiënt handelen, cliëntgericht functioneren e.d. Het betreft hier het toetsen van de managementcyclus en de onderliggende processen. Uitgangspunt is de vraag hoe het lokale management van een bedrijfsonderdeel en/of owners van bedrijfsprocessen binnen de bank omgaan met de aan hen gedelegeerde bevoegdheden, binnen vooraf afgesproken centrale kaders, om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. In de toekomst zal de taakopdracht zich in deze richting verder gaan verbreden. Goede communicatie met het management is hierbij geboden om draagvlak te krijgen voor de zich zo verbredende taakopdracht. Om aan deze verbrede taakopdracht te kunnen voldoen, zijn nieuwe werkwijzen en methoden van belang. De volgende accenten kunnen hierbij worden gelegd:

Doelstellingen van Operational audit

Operational audit wordt bij ABN AMRO omschreven als een periodieke onafhankelijke doorlichting van een organisatie-eenheid of een proces, waarbij aan de hand van een aantal relevante indicatoren systematisch een oordeel kan worden gegeven over een breed scala van aspecten van de bedrijfsvoering.

Methode voor Operational audit

Het beoordelen van de organisatie in het kader van Operational audit vraagt om een duidelijke analysemethodiek in het kader van procesbeheersing. Voor de theoretische basis kan aansluiting worden gezocht bij de systeemleer, waarbij via regelkring-mechanismen processen en systemen worden beheerst. De modellen die in dit kader worden gehanteerd, zijn zonder meer als denkkader te gebruiken voor Operational audit. Verder kunnen methodieken worden gehanteerd die oorspronkelijk zijn ontworpen als model voor managementondersteuning respectievelijk voor

proces redesign van administratieve systemen. Voorbeelden hiervan zijn 'Performance audit', een methodiek ontwikkeld door Moret Ernst & Young, en 'Kwaliteit Administratieve Dienstverlening' ontwikkeld door KPMG Klynveld Management Consultants. De Concern Accountantsdienst van ABN AMRO hanteert de laatstgenoemde methodiek. Hierin worden processen gevolgd vanuit drie gezichtspunten via een modulaire aanpak, te weten: produkt, proces en structuur. De produktmodule richt zich op de analyse van de produkten en diensten waarmee de organisatie voorziet in de omgevingsbehoefte. De organisatie ontleent haar bestaansrecht hieraan. De procesmodule geeft aandacht aan stuur- en beheersingsmogelijkheden om produktnormen te realiseren door de bedrijfsprocessen. De structuurmodule richt zich op de opzet van de organisatie, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en op de inzet van de diverse produktiemiddelen.

Activiteiten

De belangrijkste activiteiten van Operational audit bestaan uit beoordelen, adviseren en op deze wijze zoveel mogelijk daadwerkelijk bijdragen aan verbeteringen en monitoring.

- Beoordelen/feitelijke audit

De beoordeling betreft niet alleen de kwaliteit van de beheersing van bedrijfsrisico's, maar ook andere aspecten, zoals doelmatigheid en effectiviteit van de bedrijfsvoering. De beoordeling dient op een gefaseerde wijze plaats te vinden. Hierbij kunnen de volgende fasen worden onderscheiden:

- 1 Oriëntatie op het controle-object. Deze fase is met name bedoeld om het belang van de audit te rechtvaardigen en aandachtspunten te formuleren.
- 2 Vooronderzoek. Het doel van deze fase is om de audit nader te concretiseren. Dit resulteert in een controleplan en een werkprogramma, gebaseerd op de eerder genoemde analysemethodiek.
- 3 Veldwerk op basis van het werkprogramma.
- 4 Rapportage en evaluatie van de audit.

- Adviseren

Adviseren betekent goed gemotiveerd en, vanuit betrokkenheid en bekendheid met bedrijfsdoelstellingen en -processen, aangeven wat naar het oordeel van de auditor kan, en soms wat moet, worden gedaan om verbeteringen aan te brengen

in de organisatie, de processen of de business controls. Adviseren is in feite een onderdeel van met name de eerder genoemde rapportagefase. Basis voor adviezen zijn de uitkomsten van de uitgevoerde beoordelingen. Daarnaast kan ook op verzoek van het management worden geadviseerd. Van belang is hierbij te vermelden dat een oordeel met kritische kanttekeningen niet kan zonder een duidelijk advies voor verbetering. De auditor dient zich als het ware in de positie van het management te verplaatsen en te adviseren vanuit wat naar zijn mening op deze positie verantwoord handelen zou zijn.

- Daadwerkelijk bijdragen aan verbeteringen/nazorg

De auditor zal afspraken moeten maken met het management over het opvolgen van adviezen en aan te brengen verbeteringen tijdens de bespreking van zijn rapportage. Hij zal via follow up-onderzoeken moeten nagaan of hieraan gevolg is gegeven en wat de effecten van de getroffen maatregelen zijn op de bedrijfsvoering. Pas na implementatie van de afspraken/adviezen en het wegnemen van tekortkomingen is zijn werk effectief geweest voor de organisatie.

Daarnaast zal waar mogelijk en noodzakelijk de internal auditor ook bereid en in staat moeten zijn te laten zien hoe verbeteringen mogelijk zijn, door daar zelf aan mee te werken. Helaas zal dit beperkingen hebben omdat de internal auditor niet de benodigde kwantitatieve capaciteit heeft noch moet hebben om dit op zeer uitgebreide schaal te doen.

- Monitoring

In de periode tussen het uitvoeren van de beoordelingen/feitelijke audits moeten de belangrijkste ontwikkelingen binnen de bedrijfsonderdelen en -processen worden gevolgd ten behoeve van nazorg, het voorbereiden van de volgende audits, het actualiseren van de risico-inschatting van een controle-object, het plannen van de werkzaamheden en het bijstellen van prioriteiten. Dit monitoren kan plaatsvinden met behulp van gesprekken, cijferanalyses, controlebevindingen van andere controle-instanties, jaarplannen en andere rapporten van belang. Indien zich belangrijke veranderingen hebben voorgedaan, dient het effect hiervan te worden bepaald voor de bedrijfsvoering en de -beheersing. Dit kan inhouden dat de controleplanning moet worden aangepast.

Management

De belangrijkste voorwaarde voor verantwoorde bedrijfsvoering is goed management. Beoordeling van de kwaliteit van het management is dan ook een belangrijke doelstelling. Het gaat hier om vragen als: hoe wordt de organisatie door het management beheerst (dit betekent ook dat de organisatie functioneert conform de opzet); voert het management een beleid in overeenstemming met het concernbeleid; kent het management de business; gaat het management verantwoord om met de bedrijfsrisico's en doelstellingen; verantwoordt het management zich op correcte wijze; worden hogere echelons betrouwbaar (tijdig, volledig en juist) geïnformeerd over de gang en stand van zaken en wordt de organisatie op goede wijze geïnspireerd en gemotiveerd.

Diepgang van Operational audit

Het is niet mogelijk een eensluidende uitspraak hieromtrent te doen. Dit komt omdat de objecten van de audits die aan een oordeel worden onderworpen van verschillende complexiteit zijn en op verschillende niveaus van de organisatie betrekking kunnen hebben. In zijn algemeenheid kan worden gezegd dat de scope van Operational audit is gericht op het management en de beheersing van de verschillende bedrijfsonderdelen en op de owners van bedrijfsprocessen. Alleen wanneer de motivering van het oordeel of van de adviezen dat eist, wordt meer op details van de organisatie/het proces ingegaan. Het zwaartepunt en dus de hoogste prioriteit zal met name blijven liggen op de beheersing van bedrijfsrisico's (in de brede zin van het woord) en de kwaliteit van de hiermee samenhangende business controls.

Relatie EDP-audit en Operational audit

Operational audit overlapt in belangrijke mate het werkgebied van EDP-audit. In een bancaire omgeving neemt het belang van de informatietechnologie steeds verder toe. Belangrijke processen zullen volledig worden geautomatiseerd en business controls om deze te beheersen zullen vaak alleen met automatiseringsmiddelen kunnen worden ondersteund of tot stand worden gebracht. De internal auditor zal in toenemende mate over voldoende EDP kennis moeten beschikken of/ten telkens moeten overwegen een EDP-auditor in zijn controleteam op te nemen.

Noodzakelijke kennis en ervaring

Adequaat functioneren van de internal auditor vraagt om twee zeer wezenlijke voorwaarden, waaraan door auditors moet worden voldaan:

De eerste en wellicht belangrijkste voorwaarde is persoonlijkheid en attitude. De functie vraagt om een sterke en actieve betrokkenheid, gepaard gaande met een onafhankelijke en onpartijdige opstelling. De internal auditor moet servicegericht handelen zonder serviel te zijn. Verder zijn sterke communicatieve vaardigheden, creatief denken en handelen en adequaat situationeel reageren onmisbare eigenschappen. Hij/zij moet in staat zijn zich te verplaatsen in de positie van het management, en op te treden als een partner in proces- en risicobeheersing.

De tweede voorwaarde is deskundigheid. Deskundigheid omvat enerzijds vaktechnische vaardigheden en anderzijds grondige kennis van en zo mogelijk ervaring in het bankbedrijf.

De internal auditor moet weten waarover hij/zij het heeft. Hij/zij moet dus het bedrijf en de bedrijfsdoelstellingen goed kennen, maar ook moet hij/zij als professional gemotiveerd kunnen aangeven wat noodzakelijk moet worden gedaan aan business controls.

De hiervoor benodigde opleiding kan niet volledig worden gevonden in de accountantsopleiding, al vormt deze opleiding wel een geschikte basis. Operational audit vraagt om andere methoden en andere vaardigheden dan die welke in de huidige accountantsopleiding worden geboden. Er zijn inmiddels mogelijkheden om afzonderlijk opleidingen te volgen voor Operational audit. De behoefte hieraan zal toenemen. Het Koninklijk NIVRA geeft tot nu toe weinig vaktechnische ondersteuning aan internal auditors, die Operational audit als taakopdracht hebben. Hierdoor kan een kloof ontstaan met deze groep auditors.

6 Operational versus Financial audit

Eigenlijk kan niet worden gesproken van de ene vorm van audit versus de andere. Operational en Financial audit dienen verschillende doelen, maar zijn tegelijk op diverse punten onverbreekbaar met elkaar verbonden. Beide worden naast elkaar uitgevoerd. Er zal dan ook altijd een vorm van evenwicht moeten worden gevonden, waarbij

de activiteiten voor Operational en Financial audit elkaar niet overlappen en voor elkaar als complementair zijn te beschouwen. Dit evenwicht moet zodanig worden bepaald dat sprake is van een optimale functie vervulling van zowel de internal auditor als van de externe accountant.

Voor de internal auditor geldt dat bij het vinden van bovengenoemd evenwicht een optimale aansluiting moet worden gevonden tussen zijn taakuitoefening met die van de externe accountants. Om deze taakafbakening goed te kunnen invullen, is het belangrijk vast te stellen waar de overeenkomsten en verschillen liggen tussen Operational en Financial audit.

Financial audit richt zich in het bijzonder op het vormen van een oordeel over de getrouwheid van de externe verantwoording. Het gaat hierbij om het beoordelen van de halfjaarcijfers en om het certificeren van de externe jaarrekening van de bank. Deze audit richt zich dus op externe verantwoording op slechts twee momenten in het jaar. Om dit doelmatig te kunnen realiseren en de oordeelsvorming tijdig af te ronden, worden gedurende het jaar voorbereidende werkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden zijn noodzakelijk, omdat voor de oordeelsvorming in belangrijke mate moet worden gesteund op de kwaliteit van de interne en administratieve organisatie van de bank. Dit vraagt om een goed beeld van de wijze waarop de interne en administratieve organisatie zijn opgezet, maar vooral ook hoe ze hebben gefunctioneerd. Hierin zit het ontmoetingspunt met Operational audit.

Operational audit richt zich, zoals reeds eerder is gezegd, eerst en vooral op het vormen van een oordeel over de kwaliteit van de bedrijfsvoering, in het bijzonder met betrekking tot de mate waarin en de wijze waarop de bedrijfsrisico's worden beheerst. Dit vraagt om een voortdurend zicht op de gang van zaken en wordt gerealiseerd door periodieke, indringende doorlichting van de bedrijfsonderdelen en -processen naast een voortdurend monitoren van de bedrijfsvoering. Ook voor Operational audit is de opzet en werking van de interne en administratieve organisatie (business controls) een essentieel object van controle. Het gaat hier om de kwaliteit van interne-informatievoorziening voor interne verantwoording, besturing en beheersing.

Financial audit van externe verslaglegging is derhalve een meer statische, op twee momenten gerichte controle in het jaar, ondersteund door het uitvoeren van dynamische controles op de opzet en werking van de administratieve organisatie gedurende het jaar. Daarentegen vormt Operational audit een, mede op de interne verantwoording en besturingsinformatie gerichte beoordeling van de bedrijfsvoering, die extra wordt ondersteund door het monitoren van bedrijfsonderdelen en -processen.

De mate waarin de Financial audit (gericht op externe verslaglegging) en Operational audit (mede gericht op interne-informatievoorziening) op elkaar aansluiten wordt in belangrijke mate bepaald door de verwevenheid van de informatiesystemen voor externe verslaglegging en interne verantwoording en besturing. Binnen een bank als financiële dienstverlener is naar de aard van het bedrijf sprake van een zeer hechte verwevenheid tussen voornoemde informatiesystemen. Echter in het zogenaamde eindtraject, waarbij op basis van opgeleverde informatie uit de standaardprocessen/systemen de jaarrekening wordt vervaardigd, is van geen enkele verwevenheid meer sprake. Het gaat hierbij dan om de conversie van interne naar externe informatie en de waarborgen voor betrouwbaarheid van deze conversie die daarvoor in de administratieve organisatie aanwezig zijn.

7 Relatie internal auditor met externe accountant

Operational audits bieden voor de externe accountant een goede basis voor de arbeid die nodig is voor het kunnen certificeren van de externe verantwoording. Reden hiervoor is dat het produkt van Operational audit een uitgelezen beeld geeft van de kwaliteit van het systeem van informatievoorziening.

De internal auditor zal bovendien bij de planning van de genoemde onderzoeken rekening houden met wensen van de externe accountant. Voor kritische en/of voor de jaarrekening materiële zaken zullen diepgaande onderzoeken dicht tegen het jaareinde worden uitgevoerd. De externe accountant kan extra confidence krijgen, wanneer voor de jaarrekening zeer relevante bedrijfsonderdelen of -processen dicht tegen de verslagdatum

worden beoordeeld op de kwaliteit van de bedrijfsvoering inclusief de informatievoorziening.

Wanneer echter uit de Operational audit blijkt dat er onvoldoende waarborgen aanwezig zijn dat de informatievoorziening een betrouwbare basis geeft voor verwerking tot externe verslagen, ontstaan er grote problemen. De externe accountant zal de nodige aanvullende zekerheid willen en moeten verkrijgen voor de betrouwbaarheid van de uit de processen/systemen opgeleverde informatie die, eventueel gecorrigeerd, kan dienen als basis voor externe verslaglegging. Dit betekent aanvullende Financial audit op de desbetreffende bedrijfsonderdelen. Uiteraard mag een dergelijke situatie slechts uitzondering zijn. Hoogste prioriteit moet door het bedrijf worden gegeven aan zodanige verbetering van de organisatie en/of van systemen dat de processen wel informatie opleveren die een betrouwbare basis zijn voor externe verslaglegging.

De afstemming van de werkzaamheden van de internal auditor met die van de externe accountant bestaat onder meer uit de volgende onderdelen:

- De externe accountant zal een review uitvoeren op de door de internal auditor uitgevoerde werkzaamheden. Doel hiervan is vast te stellen dat de planning en de werkprogramma's zijn uitgevoerd conform de opzet, en als basis kunnen dienen om op het werk van de internal auditor te kunnen steunen. Dit betreft met name het aspect van de interne informatievoorziening. De internal auditor zal dus moeten zorgdragen voor een goede dossiervorming aan de hand waarvan de review door de externe accountant doelmatig kan worden uitgevoerd.
- Van de uitkomsten van de audits van de internal auditor krijgt de externe accountant standaardinformatie. De externe accountant heeft regelmatig contact met de internal auditor om over de werkzaamheden informatie uit te wisselen en om op de hoogte te blijven van de gang en stand van zaken. Het gaat hier om frequent werkoverleg.
- De externe accountant zal naast review van de werkzaamheden van de internal auditor zijn eigen specifieke verantwoordelijkheid voor certificering van de externe verslaglegging inhoud geven door op verantwoordingsdata afgestemde gegevensgerichte controles uit te

voeren en vooral door ook Financial audit uit te voeren op het traject waarin de informatie uit de processen/systemen verder wordt "veredeld" tot externe verslaglegging.

8 Slotwoord

De functie van internal auditor bij banken is volop in beweging. In de toekomst zal een steeds grotere nadruk worden gegeven aan Operational audit. Hierbij wordt niet alleen het aspect van risicobeheersing betrokken, maar ook aspecten als effectiviteit en doelmatigheid. Financial audit zal geheel uit de taakopdracht verdwijnen. Het verschil tussen internal auditor en externe accountant als 'vakbroeders' kan veel groter worden. Er zijn overigens duidelijke signalen, die aantonen dat er krachten werken die het genoemde verschil kunnen verkleinen. Een signaal hiervoor is wellicht de passage in het Actieplan 1993 van het NIVRA, waarin als doelstelling is opgenomen: 'Zijn vooraanstaande rol handhaven en versterken, zowel nationaal als internationaal, bij ontwikkelingen gericht op het verschaffen van toereikende en betrouwbare informatie, in het bijzonder de externe financiële verslaggeving, alsmede bij ontwikkelingen die betrekking hebben op de controle van die informatie'. In deze doelstelling komt het woord certificeren niet meer voor. Bovendien wordt, zij het wat geserreerd, aangegeven, dat niet alleen externe financiële informatievoorziening wordt gerekend tot het aandachtsgebied. Wanneer externe accountants hun bestaansrecht willen blijven behouden, dan is het onvermijdelijk dat ook zij meer operational auditor

moeten worden. of anders gezegd: zij moeten het bedrijf controleren en minder de externe rapportering. Dit is ook het verwachtingspatroon van hun cliënten. Bij sommige accountantsmaatschappen wordt zichtbaar en vaker op deze behoeften ingespeeld.

L I T E R A T U U R

- Driesen, Drs. A.J.G., Drs. J.W. van der Kerk, A. Molenkamp, (1993), *Operational auditing*, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Hartman RA RE, Prof. W., (1994), 'Internal control' als beheersingsproces, *De Accountant* nr. 11 juli/augustus, p. 796 t/m 801.
- Hartog, Drs. P.A., A. Molenkamp, Drs. J.H.M. Otten, (1994), *Kwaliteit van administratieve dienstverlening*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, eerste druk, tweede oplage.
- Jaeger, R.O.M. de, (1995), Internal auditor ten behoeve van het maatschappelijk verkeer, *MAB*, mei, p. 280 t/m 285.
- Paape RA, L., (1995), Internal control en de drijvende continenten van external en internal auditing, *De Accountant* nr. 6 februari, p. 396 t/m 401.
- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1994), *Internal control - Integrated Framework*, Two volume edition.

N O O T

- 1 De auteur wil gaarne de heren J. Waardenburg RA en E. J van Dijk RA danken voor hun inbreng en commentaar bij het schrijven van dit artikel.