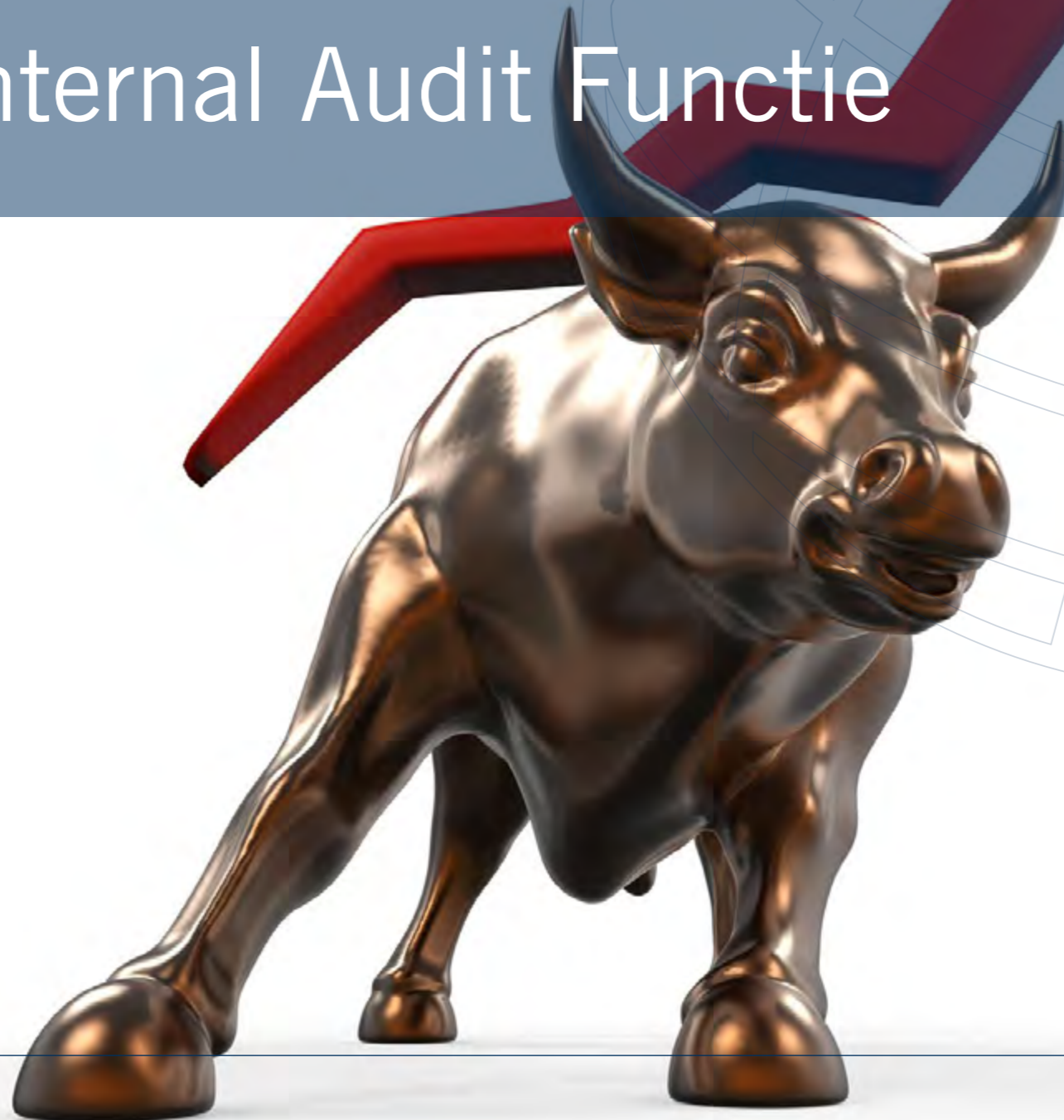


Een goede bestuurder en  
toezichthouder verdient een  
goede Internal Audit Functie



Robert Bogtstra & Remko Renes

## **Deze bijdrage verschijnt ook in het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht, No. 3, 2017**

*Dat het Internal Audit vak behoorlijk in de lift zit, daarover is nauwelijks discussie. Zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. In opdracht van het Instituut van Internal Auditors hebben **drs. Robert Bogtstra RA** en **drs. Remko Renes RA** onderzoek uitgevoerd naar de Internal Audit Functie bij beursgenoteerde vennootschappen in Nederland. Dit onderzoek laat zien dat het aantal Internal Audit Functies bij Nederlandse beursvennootschappen de afgelopen jaren stijgt, een trend die ook in 2017 doorzet. Zes Nederlandse beursfondsen hebben in 2017 aangegeven in de loop van 2017 te starten met een eigen IAF, zowel binnen de MidCap (IMCD Group, Sligro Food Group), SmallCap (Beter Bed, Brunel, ForFarmers) als een lokale vennootschap (Neways Electronics).*

### **Corporate Governance Codes**

Natuurlijk valt deze trend niet los te zien van de ontwikkeling van wet- en regelgeving. In een aantal gevallen is het instellen van een Internal Audit Functie verplicht - bijvoorbeeld voor alle bedrijven met een notering aan de New York Stock Exchange. In Nederland is geen sprake van een harde verplichting, maar krijgt de Internal Audit Functie wel een steeds prominentere plek in codes voor goed bestuur. Meest recentelijk in de in 2016 herziene

Nederlandse Corporate Governance Code. Dat is goed te zien in hoe de verschillende commissies die de codes formuleerden er in de tijd mee omgaan. De Commissie Peters noemde Internal Audit niet. De commissie Tabaksblat een aantal jaren later wel. En de huidige opvolger daarvan - de commissie Van Manen - kwam met duidelijke aanscherping in de herziene code. De essentie van de voorschriften: het instellen van één is gewenst en organisaties die desalniettemin geen Internal Audit Functie inrichten moeten die keuze uitleggen. Geheel volgens het “comply or explain” principe dat al jaren een centrale plaats inneemt in de Nederlandse benadering van Corporate Governance.

### **Inzicht & assurance**

Een Internal Audit Functie is echter nadrukkelijk meer dan een “moetje”. Het is een logische en vaak zelfs noodzakelijke functie voor het waarborgen van goed ondernemingsbestuur. De rolverdeling daarin is op hoofdlijnen heel eenvoudig. Het bestuur bestuurt, aandeelhouders verstrekken geld, commissarissen houden toezicht. De Internal Audit Functie geeft inzicht en assurance aan bestuurders en commissarissen. Een belangrijke opmerking daarbij is dat commissarissen niet volledige afhankelijk mogen zijn van de informatie van bestuurders: ze moeten ook inzichten kunnen krijgen van een onafhankelijke bron in de organisatie. Het is eigenlijk logisch: een Internal Audit Functie stel je niet in omdat het moet, maar omdat het ertoe doet.

Zo bezien is het opmerkelijk dat veel kleinere beursfondsen (nog steeds) geen Internal Audit Functie hebben anno 2016. De argumentatie daarbij is tweeledig: (1) het zou te duur zijn en (2) de waarde voor de organisatie is beperkt. Deze twee kunnen elkaar natuurlijk versterken: de toegevoegde waarde wordt dan als te beperkt gezien in het licht van de kosten.

## Definitie Internal Audit

De vraag is dan of dat valide argumenten zijn. Om die vraag te beantwoorden is het op zijn minst noodzakelijk om goed te definiëren wat Internal Audit is. Het Institute of Internal Auditors (“IIA”) gebruikt de volgende definitie:

*“Een **onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert, om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de organisatie te verbeteren. De interne auditfunctie helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren door met een systematische, gedisciplineerde aanpak de **effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.**”***

In het onderzoek - zie kadertekst - is ook uitgegaan van deze definitie. De belangrijkste kenmerken van een volwassen Internal Audit Functie zijn: onafhankelijkheid en objectiviteit, het verschaffen van zekerheid, het hebben van een organisatie-brede scope en een

goed eigen kwaliteitssysteem. Hierbij verwijzen we ook naar het “Ambition Model” van IIA Nederland waarbij een goede Internal Audit Functie tenminste “Ambition level” drie haalt<sup>1</sup>.

## Misperceptie

Terug naar de meest voorkomende argumenten om geen Internal Audit Functie in te stellen. De perceptie is vaak dat er minimaal drie audit medewerkers in vaste dienst moeten zijn om te kunnen spreken van een geloofwaardige Internal Audit Functie. Dat is echter een misverstand. Er zijn prima oplossingen om op kosten-efficiënte wijze in de Internal Audit Functie te voorzien met een beperkte eigen staf. Er kan worden gekozen voor co-sourcing met een externe dienstverlener. Door een combinatie van een hoofd audit in vaste dienst aangevuld met externe specialisten is het mogelijk om de kosten in de hand te houden en bovendien toegang te krijgen tot de flexibiliteit en de specialistische kennis van buiten de organisatie. Auditors worden dan alleen ingezet als dat nodig is.

Er is ook nog een andere optie: ondersteuning vanuit de eigen organisatie door medewerkers die werkzaam zijn in de control organisatie of met risicomanagement (“second line of defense”). Het voordeel van zo’n oplossing is dat deze mensen vaak al kennis

<sup>1</sup> *Institute of Internal Auditors Nederland en NBA (juni 2016), “Internal Audit Ambition Model*

hebben van Interne beheersingsvraagstukken en de organisatie door en door kennen. Door een dergelijke samenwerking hebben bestuurders en commissarissen één aanspreekpunt voor interne beheersingsvraagstukken. In geval van de inzet van controllers bestaat daarbij overigens wel het risico dat deze kennis zich soms beperkt tot de financiële beheersing.

## **Toegevoegde waarde**

De conclusie is dan ook dat er ook voor kleinere organisaties prima mogelijkheden zijn om een Internal Audit Functie in te richten. Dit hoeft bestuurders en toezichthouders dus niet te weerhouden. Essentieel is dan natuurlijk dat ze de waarde van zo'n functie inzien en kunnen ervaren. Afgaande op onze praktijkobservaties lijkt daar de echte pijn te zitten: veel bestuurders en toezichthouders beseffen simpelweg onvoldoende wat ze missen. Ze ontberen kennis over wat ze van een Internal Audit Functie mogen verwachten. Ze kunnen zich daartoe de onderstaande vragen stellen. Stuk voor stuk zijn dit onderwerpen waar een Internal Audit Functie de waarde kan laten zien.

- Zijn beheersmaatregelen in de organisatie mogelijk inefficiënt of ineffectief?
- Is er behoefte aan onafhankelijke zekerheid hierover?
- Hebben bestuurders voldoende managementinformatie?
- Hebben AC leden voldoende informatie?

- Werkt het systeem van Interne Beheersing op een goede manier?
- Hebben zich de laatste jaren problemen voorgedaan zoals onvoorziene verliezen, fraude etc
- Zijn er grotere organisatieveranderingen gepland?

In dat kader komt overigens een bemoedigende constatering uit het onderzoek: ook bij organisaties zonder Internal Audit Functie wordt gewerkt aan versteviging van de interne beheersing. Er wordt meer nagedacht over “tweedelijns” activiteiten, zoals Risk Management en Internal Control. Ook Internal Audit “deelactiviteiten”, zoals het vaststellen van de effectiviteit van een control framework op deelgebieden, worden steeds meer uitgevoerd.

Vooraf voor organisaties die groeien is ondersteuning vanuit de eigen organisatie een effectieve eerste stap. Een effectief “three lines of defense” organisatie model begint met een goede “second line of defense”: een functie voor risk management en internal control.

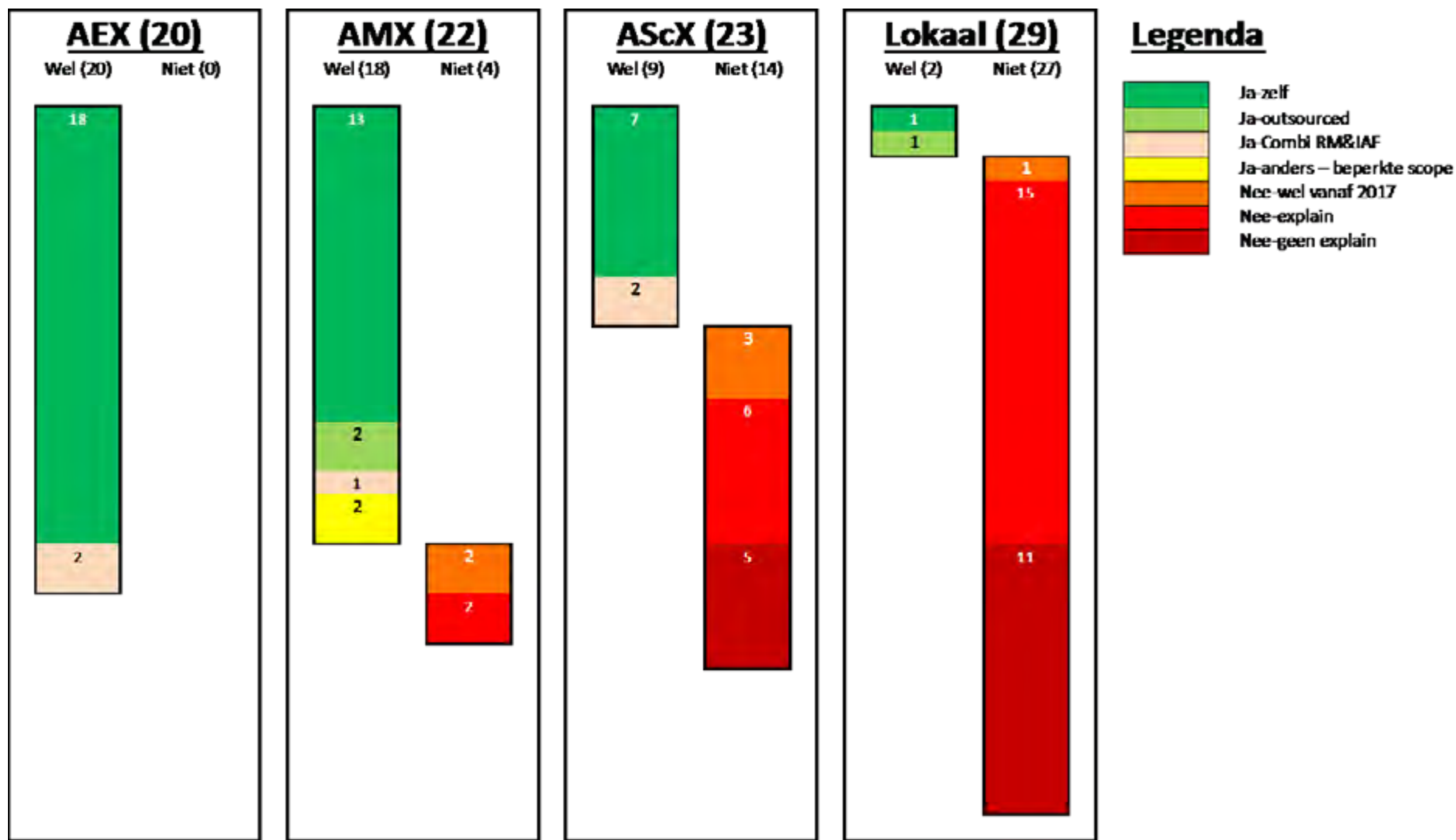
## **Lange termijn waardecreatie**

Het zou jammer zijn als misperceptie over de kosten en de waarde van een Internal Audit Functie tot verkeerde afwegingen leidt door bestuurders van met name kleinere fondsen. Bestuurders, commissarissen en aandeelhouders van de kleine beursfondsen

zien kennelijk niet of onvoldoefde dat een Internal Audit Functie bijdraagt aan lange termijn waardecreatie van de organisatie. De uitdaging voor het vak is dan ook nadrukkelijk te laten zien waarin die waarde zit en ook welke mogelijkheden er zijn voor een kostenefficiënte aanpak. De marketing moet beter.

Meer transparantie over de afweging in jaarverslaggeving kan hieraan bijdragen. Door nadrukkelijker te formuleren hoe de keuze over het al dan niet instellen van een Internal Audit Functie wordt gemaakt dwingen we ook een inhoudelijke discussie over de toegevoegde waarde af onder bestuurders.

**Onderzoeksfeiten:** *Internal Audit Functie bij Nederlandse Beursvennootschappen per 31 december 2016*



## AEX-fondsen

- Alle Nederlandse AEX bedrijven hebben eind 2016 een IAF. (2010: 81%). In twee gevallen is de betreffende functie tevens verantwoordelijk voor tweedelijns-activiteiten rond (Enterprise) Risk Management. Het gaat om Randstad Holding en RELX.

## AMX-fondsen

- Van de Nederlandse AMX bedrijven heeft 82% eind 2016 een IAF. (2010: 68%).
- Twee van de vier organisaties zonder IAF gaan deze in de loop van 2017 inrichten. Twee fondsen - Eurocommercial Properties en Wereldhave - zullen ook in 2017 geen IAF inrichten vanuit het argument dat de organisatie te klein is daarvoor.
- Wereldhave geeft aan dat zij geen separate IA afdeling heeft maar dat de afdeling “Group Finance” zogenaamde “country reviews” uitvoert waarbij een “control framework” wordt getoetst. Deze rapporteert aan lokaal management en het Audit Committee.
- Bij TKH Group is de betreffende CAE tevens verantwoordelijk voor de tweedelijns-activiteiten rond (Enterprise) Risk Management.
- BE Semiconductors geeft aan dat zij een formele IAF heeft “voor de Asia Pacific region” vanwege haar verhoogde activiteiten in Maleisië, Singapore en China.
- BAM Groep geeft aan dat de scope van haar IAF beperkt is tot “operational audits op de project business”.
- Refresco Group en Vastned Retail hebben haar IAF uitbesteed

aan een externe dienstverlener. Refresco geeft aan dat ze een middelgrote onderneming zijn en “te weinig schaalgrootte hebben om een flinke internal-auditafdeling te onderhouden”.

- Vastned Retail heeft een externe partij gevraagd “om de werking van verschillende interne procedures in de landen te testen door middel van steekproefsgewijze controles.”.

## AScX-fondsen

- Van de Nederlandse AScX bedrijven heeft 39% eind 2016 een IAF (2010: 35%).
- Twee van de veertien organisaties zonder IAF brengen daar in 2017 verandering in. ForFarmers zal in januari 2017 een internal auditor benoemen en Brunel International heeft aangegeven in de loop van 2017 een IAF in te richten.
- Beter Bed geeft aan dat het bestuur begin 2017 een voorstel zal doen aan de commissarissen omtrent de eventuele start van een IAF. Dit vanwege de aangescherpte Code en de groei van de onderneming.
- De meest genoemde reden bij SmallCap ondernemingen om geen IAF in te richten is de beperkte omvang. Lucas Bols geeft daarnaast ook nog aan een IAF niet nodig te achten vanwege de relatief eenvoudige en gecentraliseerde structuur van de onderneming. Nieuwe Steen Investments noemt ook aard en complexiteit van de risico's. Nedap noemt met name de sterke cultuur met “checks & balances” als reden.
- Risk en Audit zijn een gecombineerde verantwoordelijkheid bij Heijmans en Telegraaf Media Group.

- Accell heeft in 2016 één Internal Auditor in dienst en is voornemens een tweede persoon aan te nemen in 2017.
- Kendrion heeft geen formele Internal Audit afdeling maar geeft aan dat haar controllers een Internal Audit programma genaamd “Kendrion-in-Control” uitvoeren, gericht op de effectiviteit van het financial reporting control framework en frauderisico’s.

### Lokale fondsen

- Onder zogenaamde “lokale fondsen” is het aantal IAF’s beperkt tot twee organisaties: Core Laboratories en Kardan. De CAE van Core Laboratories werkt vanuit het US hoofdkantoor. Kardan heeft de IAF uitbesteed aan een externe dienstverlener.
- Neways Electronics geeft aan per 1 januari 2017 “een aparte IAF te creëren”. Doelstelling is om “risicobeheersing en compliance van de groep verder te versterken”.
- 26 organisaties hebben geen IAF. Overigens worden bij 2 bedrijven wel Internal Audit deelactiviteiten uitgevoerd:
- Brill geeft aan geen IAF te hebben in verband met beperkte omvang en de centralisatie van de boekhouding. Wel worden “periodiek tests uitgevoerd op de opzet en werking van financiële en andere beheersingsmaatregelen”. Ctac geeft in haar jaarverslag aan dat er een intern auditproces is waarin haar cloudservices worden getoetst inzake “afgesproken normering”.
- In jaarverslagen van lokale vennootschappen wordt vaak niet of onvoldoende uitgelegd of en waarom een Internal Audit Functie ontbreekt. Men beperkt zich eenvoudig tot de vaststelling dat de omvang beperkt is.

De onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd tijdens het jaarlijkse Congres van het Instituut van Internal Auditors op 15 juni 2017. Het onderzoek is [hier](#) te downloaden.

- ***Drs. Robert Bogtstra RA CIA*** is partner bij FSV Risk Advisory sinds april 2012 en universitair docent Corporate Governance en Advanced Auditing bij Nyenrode Business Universiteit. Hiervoor was Robert verantwoordelijk voor Jefferson Wells Nederland en werkzaam in de adviespraktijken van PwC en KPMG.
- ***Drs. Remko Renes RA*** is universitair docent corporate governance bij Nyenrode Business Universiteit en lid van het Center for Auditing & Assurance en het Nyenrode Corporate Governance Instituut. Hij heeft sinds 2010 verschillende monitoring onderzoeken naar de naleving van governance codes uitgevoerd.

