

Commissaris Symposium 2021



Hoe is het gesteld met de Internal Audit Functie (IAF) bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland? Deze vraag stond centraal tijdens het jaarlijkse commissarissen symposium van NBA LIO, de ledengroep van intern en overheidsaccountants, in samenwerking met IIA Nederland. Nadat het symposium vorig jaar vanwege de coronacrisis online plaatsvond, kon het dit jaar wel weer fysiek. Het AFAS Theater in Leusden vormde daarvoor het prachtige decor. Het centrale thema dit jaar was de evaluatie van de IAF.

Circa zestig commissarissen en internal auditors hadden zich maandag 27 september verzameld om de inspirerende verhalen aan te horen van topsprekers Robert Bogtstra, Ada van der Veer-Vergeer en Frans Eusman.



Dit alles onder leiding van dagvoorzitter Jim Jansen, die de stemming onder de toehoorders perfecte samenvatte. “Wat is het weer heerlijk om fysiek bij elkaar aanwezig te zijn. En wat hebben we dit anderhalf jaar lang gemist. Laten we plezier maken met z’n allen en goede vragen stellen aan de sprekers.”



[Dichterbij elkaar brengen](#)

Vervolgens namen Daco Daams, bestuursvoorzitter van de NBA-LIO, en Linda Post, voorzitter van IIA Nederland, het woord. Daams haalde aan dat het symposium sinds 2015 wordt georganiseerd. “Het is bedoeld om commissarissen en internal auditors dichterbij elkaar te brengen. Iets wat in de praktijk soms best lastig is.

Wij merken namelijk dat de onderlinge communicatie nog wel eens ontbreekt.” Post benadrukte haar verwachtingen van de middag, door te stellen: “Ik hoop er wat van op te steken. Over hoe wij als internal auditors bij kunnen dragen dat de kwaliteit in organisaties verbetert.”



Robert Bogtstra - Logisch onderdeel

In hoeverre is de IAF doorgedrongen in organisaties? Die vraag beantwoorde Robert Bogtstra, partner bij FSV Risk Advisory. Hij legde de toehoorders eerst uit hoe hij de functie ziet. Volgens Bogtstra is het een onafhankelijke, objectieve functie die rapporteert aan de board van een organisatie.

“Het rapporteert over governance, risicomanagement en interne beheersing. Een dergelijke functie is in mijn ogen een logisch onderdeel van *good governance*.”

Aantal IAF neemt toe

Het aantal Nederlandse beursvennootschappen met een IAF is gestaag toegenomen, zo blijkt uit onderzoek vanaf 2014 tot en met 2020. Bij AEX-bedrijven is de functie overal aanwezig, tegen 95 procent bij AMX-bedrijven en bij 68 procent van de AScX-bedrijven. De lokale, kleine fondsen hebben bijna nog geen internal audit-functie. Slechts 21%. Bogtstra: “Bij de kleine fondsen is het haast normaal dat de functie er niet is en dat is jammer. Zij zien de meerwaarde niet. Wat ik merk is dat familiebedrijven vaak de neiging hebben om te zeggen dat ze in control zijn. Zij hebben geen internal audit nodig. De functie heeft voor hen nog het imago van die van een politieagent. ‘Waar kom je je mee bemoeien’, zeggen ze dan. Maar gelukkig wordt het imago beter.”

Nooit helemaal in control

Elke organisatie heeft baat bij een IAF, betoogde Bogtstra. “Je kunt namelijk nooit helemaal in control zijn. Het is een illusie om dat te denken. Als je als organisatie te klein bent om dit zelf intern op te pakken, besteedt het dan uit. Een externe partij kan zorgen voor goede adviezen hoe je je organisatie beter kunt inrichten. Eén advies is beter dan geen advies. In mijn ogen missen organisaties zonder een IAF een essentiële governance-schakel. Er is daar geen onafhankelijke, objectieve bijdrage aan het inzicht in de beheersing voor commissarissen en bestuurders.”

Fan van de IAF

Na de presentatie van Robert Bogtstra, was het podium voor Ada van der Veer-Vergeer. Zij is op dit moment onder andere voorzitter van de raad van commissarissen van Arcadis Nederland, was voorzitter van de Monitoring Commissie Accountancy en ze is de eerste vrouwelijke bankdirecteur in de geschiedenis van Nederland. Als ervaren commissaris verklaarde zij zich fan van de IAF. De functie kan in haar ogen bijdragen aan de interne objectiviteit in de organisatie. “De RvC plukt hier de vruchten van. De IAF heeft zicht op *the smell of the place*. Dit door gebruik te maken van voelsprietten. Het dient als een informatiebron en een signaleringsbron voor de RvC.”



Belang neemt toe

Volgens Van der Veer-Vergeer neemt het belang van een professionele IAF toe vanwege de toenemende maatschappelijke verantwoording van organisaties. Zo eist de maatschappij in toenemende mate meer verantwoording over de cultuur en het gedrag in een organisatie. Ook over hoe het maatschappelijk verantwoord onderneemt en over het wel of niet voldoen aan de Environmental, Social en Governance-criteria. “De risico’s voor organisaties nemen toe en dus moet je op de hoogte zijn van wat deze risico’s zijn. Hier ligt dé rol voor de internal audit. Deze functie moet constateren welke risico’s er zijn en hoe het is gesteld met de governance in een organisatie. Dit zorgt ook voor een verbreding van de functie. Het is niet alleen terugkijken, maar ook vooruitkijken. Je wilt als organisatie voorkomen dat risico’s impact hebben. Hierin dient de internal audit dus ook te dienen als een sparringpartner voor de RvC. Om zo goed mogelijk de strategische risico’s in toom te houden.”

Ook overdelen over functioneren RvB en RvC

Van der Veer-Vergeer vindt dat de IAF ook moet kunnen oordelen over het functioneren van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, zei ze na een vraag vanuit de zaal. “Dit vraagt om lef, integraal denken, anticiperend vermogen en een agile werkwijze. Als RvC fouten maken mag natuurlijk, als er maar processen zijn om ze boven water te krijgen.” Van der Veer-Vergeer besloot haar pleidooi door te stellen dat je als organisatie niet voor verrassingen wil komen te staan. “In dat licht breek ik een lans voor de IAF.”

De aanpak van Heineken

Tot slot vertelde Frans Eusman, , executive director global audit, over hoe Heineken de IAF invult. Volgens Eusman, al 32 jaar werkzaam bij de bierbrouwerij, is de organisatie wereldwijd meer dan gemiddeld getroffen door de coronapandemie. Dit door de sluiting van de horeca en de verdere verstoringen. Daarnaast zijn negen van de elf leden in het executive committee nieuw en dit zorgt voor een grote transitie. Die transitie wordt bovendien gestuurd door de voortdurend veranderende maatschappij en de nieuwe risico's die daarbij ontstaan. Eusman: "De risico's worden zwaarder. Waarbij je moet denken aan cybersecurity en ook sustainability. Dit vraagt om een veranderende manier van werken. Als bestuur van de organisatie en als IAF moeten we hier expliciet bijilstaan."



De juiste talenten in huis?

Om die transitie handen en voeten te geven heeft Eusman zichzelf de vraag gesteld of Heineken de juiste talenten in huis heeft om het auditplan uit te voeren. "Op sommige vlakken wel, maar op sommige nog niet. Er is voldoende kennis in huis over de business processen, maar het ontbreekt nog aan kennis op de vlakken van veiligheid en duurzaamheid. Om in te schatten welke risico's hierachter schuil gaan voor ons. Zo kijken wij tegenwoordig niet alleen maar naar de risico's die er schuilen in onze brouwerijen, maar ook daar rondom heen. Bijvoorbeeld voor onze distributeurs. Dat vraagt ook om een diepgaandere manier van auditen."

Internal auditing volledig remote

De steeds verder digitaliserende wereld en de coronapandemie hebben ervoor gezorgd dat Heineken haar internal auditing volledig remote doet. Als het aan Eusman ligt komt daar weer een verandering in. "Het wordt een hybride manier van werken. Deels op locatie en deels vanachter de computer. Een gesprek over mensenrechten van de werknemers is online lastig. Om een dergelijk gesprek tot volle wasdom te laten komen, wil je iemand in de ogen kunnen kijken. Op elk aspect van het auditen maken we de afweging wat de toegevoegde waarde is van het reizen. De baten wegen we af tegen de lasten."

Stellingen

Als afsluiting van het officiële programma, gingen de aanwezige commissarissen en internal auditors in discussie over een aantal stellingen. Eén van de stellingen luidde: Het meest belangrijke aspect van de evaluatie van de IAF is... “De evaluatie moet betrekking hebben op de cultuur, het gedrag en leiderschap in een organisatie”, luidde een reactie. Iemand anders zei: “De IAF moet bovenal waarde toevoegen aan de organisatie.” Het hebben van morele moed en een onafhankelijke en brede geest werden als vereisten gesteld voor de functie. Tot slot: “Je moet als IAF verandering veroorzaken en beweging creëren binnen een organisatie.”



