

# Internal Audit Monitor 2017

Goed bestuur en toezicht verdient  
een goede Internal Audit Functie



Robert Bogtstra & Remko Renes

# Internal Audit Monitor 2017

Goed bestuur en toezicht verdient een goede Internal Audit Functie

Robert Bogtstra & Remko Renes

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de  
Stichting Vaktechnisch Onderzoek IIA Nederland

## Colofon

### Titel

Internal Audit Monitor 2017

*Goed bestuur en toezicht verdient een goede Internal Audit Functie*

### Opdrachtgever

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Vaktechnisch Onderzoek IIA Nederland



**Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland**

© IIA Nederland, 2017

Gebruik van de tekst is toegestaan onder bronvermelding.

# Inhoudsopgave

1	Introductie	5
2	Conclusies	7
	2.1 Internal Audit doet ertoe	7
	2.2 Internal Audit is stevig geborgd in regelgeving	7
	2.3 Internal Audit is er in soorten en maten	8
	2.4 Size doesn't matter	9
3	Adviezen	11
	3.1 Laat stakeholders zien wat de waarde van Internal Audit is	11
	3.2 Routes naar Internal Audit voor kleine organisaties	11
4	Over het onderzoek	13
	4.1 Aanleiding	13
	4.2 Onderzoekopdracht en onderzoeksaanpak	13
5	Verankering in wet- en regelgeving	15
6	Internal Audit Functies in cijfers	17
	6.1 Positieve ontwikkeling IAF bij beursvennootschappen	17
	6.2 Totaal overzicht 2016	18
	6.3 Nieuwe Internal Audit Functies in 2017	19
	6.4 AEX-fondsen	20
	6.5 AMX-fondsen	20
	6.6 AScX-fondsen	22
	6.7 Lokale fondsen	23
7	Verschijningsvormen	25
	7.1 Volwaardige zelfstandige IAF	25
	7.2 IAF uitbesteed	25
	7.3 Combinatie Risico Management en Internal Audit Functie	26
	7.4 Internal Audit Functies met een beperkte scope	28
	7.5 Organisaties zonder IAF	28
8	Vervolgonderzoek	33
	Bijlagen	34
	Bepalingen IAF in herziene Corporate Governance Code 2016	34
	Beursvennootschappen, IAF en CAE	37
	AEX-fondsen 2016	38
	AMX-fondsen	39
	AScX-fondsen	40
	Lokale-fondsen	41



# 1 Introductie

Het Internal Audit vak zit in de lift. De cijfers in dit onderzoek onder Nederlandse beursgenoteerde bedrijven laten zien dat dat (in kwantitatieve zin) zo is. Ook over de bijdrage van Internal Audit aan goed ondernemingsbestuur bestaat nauwelijks discussie. Tot zover het goede nieuws waarover u in dit onderzoek kunt lezen.

Er is ook minder goed nieuws. Een flinke groep wat kleinere Nederlandse beursondernemingen beschikt niet over een Internal Audit functie. Dat is niet alleen een serieus gemis maar in veel gevallen ook een onnodig gemis. Er speelt een hardnekkige misvatting in de markt dat het bij kleinere organisaties niet mogelijk is een Internal Audit functie op een efficiënte en effectieve wijze in te richten. De werkelijkheid is dat er wel degelijk mogelijkheden zijn. Ook daarover leest u meer in dit onderzoek.

In hoofdstuk 2 en 3 treft u onze conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 4 beschrijven wij de aanleiding en aanpak van ons onderzoek. De ontwikkeling van en verankering in wet- en regelgeving van de Internal Audit functie voor beursvennootschappen wordt beschreven in hoofdstuk 5. Daarna volgen in hoofdstuk 6, voor de liefhebber, de details in de onderzoeksdata en een beschrijving van de verschillende verschijningsvormen van Internal Audit functies in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 geven wij aan de ideeën voor vervolgonderzoek bij het opstellen van de volgende Internal Audit Monitor.

In de bijlagen zijn eerst aangegeven de principes en best practice bepalingen in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (2016) die zien op Internal Audit en de Internal Audit functie. Tenslotte volgen in de bijlagen de verschijningsvormen van Internal Audit en door wie Internal Audit functie is ingevuld per Nederlandse beursvennootschap per beursindex.

Wij wensen u veel leesplezier met deze eerste Internal Audit Monitor.

drs. Robert Bogtstra RA CIA  
drs. Remko Renes RA





# 2 Conclusies

## 2.1 Internal Audit doet ertoe

Een Internal Audit Functie (hierna ook wel afgekort met IAF) is een logische en vaak noodzakelijke functie voor het waarborgen van goed ondernemingsbestuur. De rolverdeling daarin is op hoofdlijnen heel eenvoudig; Het bestuur bestuurt, aandeelhouders verstrekken geld en vermogen, commissarissen staan het bestuur met raad en daad terzijde en houden toezicht. De Internal Audit Functie geeft inzicht en assurance aan zowel bestuurders als commissarissen. Commissarissen mogen niet volledig afhankelijk zijn van de informatie van alleen bestuurders: ze moeten ook informatie en inzichten kunnen krijgen van een onafhankelijke bron in de organisatie. Al met al is het heel logisch: een Internal Audit functie stel je niet in omdat het moet, maar omdat het ertoe doet. Getuige discussies in de afgelopen jaren, onze eigen waarneming in de praktijk alsmede gelet op de verankering van de Internal Audit functie in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (2016) wordt die opvatting steeds breder gedragen.

Dit onderzoek onderstreept (ook in kwantitatieve zin) dat Internal Audit in de lift zit. Het 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 na afronding van het boekjaar 2016 aangegeven in de loop van 2017 te starten met een eigen Internal Audit functie.

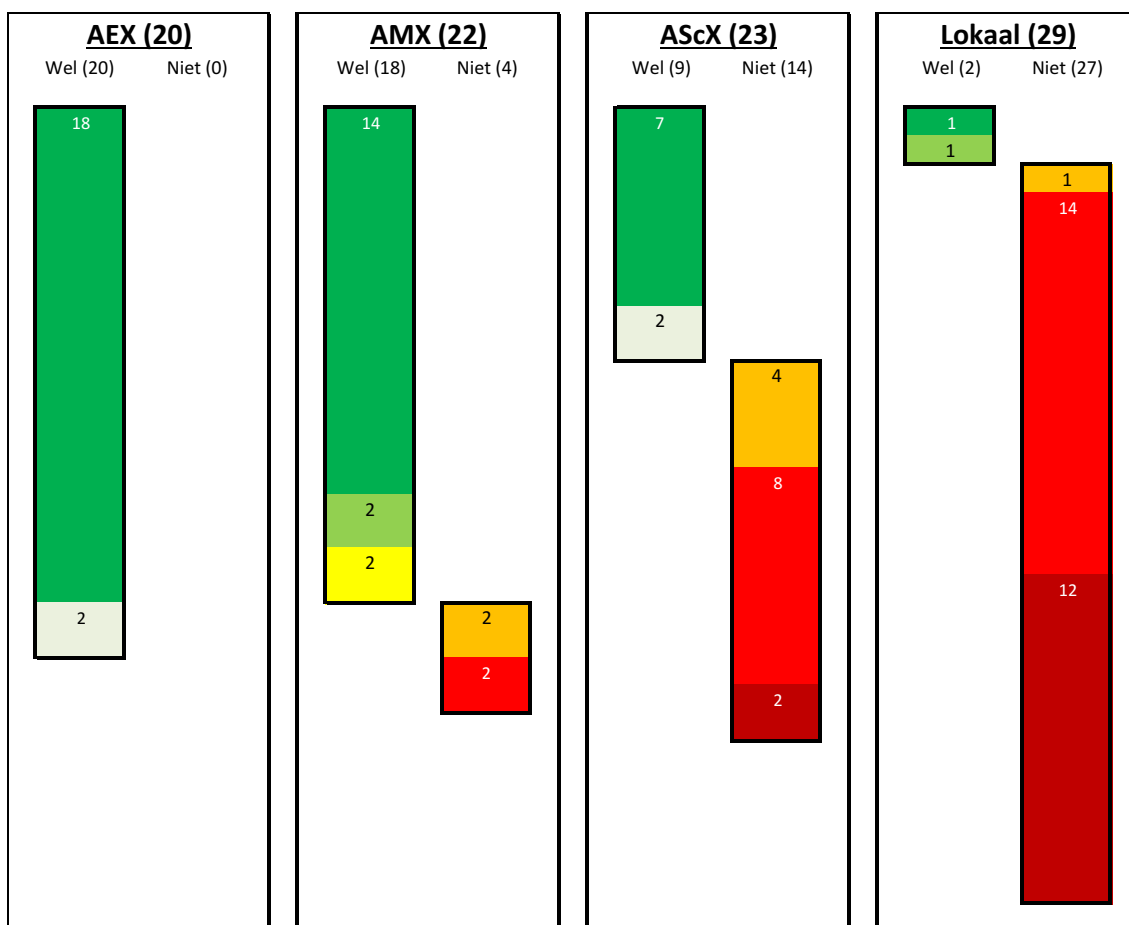
## 2.2 Internal Audit is stevig geborgd in regelgeving

Wet- en regelgeving - en meer specifiek: de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: Code) - erkent de belangrijke rol van Internal Audit steeds nadrukkelijker. In 1997 kwam de functie nog niet voor in de Veertig aanbevelingen van de Commissie Peters. Dat veranderde in 2003 met de publicatie van de eerste Nederlandse Corporate Governance Code (Code Tabaksblat), alhoewel initieel nog gesproken werd van de "Intern Accountant". En de meest recente herziening van de Corporate Governance Code door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code onder voorzitterschap van Jaap van Manen noemt Internal Audit het meest nadrukkelijk en gaat zelfs specifiek in op de rol en de taken van Internal Audit. Het instellen van een Internal Audit Functie is volgens de Code 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.



## 2.3 Internal Audit is er in soorten en maten

Een inventarisatie onder beursfondsen laat zien dat er grote verschillen bestaan in de omvang en rol van Internal Audit functies. Die variëteit aan verschijningsvormen is zeer begrijpelijk vanuit verschillen in omvang van de organisaties, typologie en andere factoren. Met name bij grote organisaties is sprake van volwaardige functies met alle kenmerken van de definitie zoals door het Institute of Internal Auditors (IIA) is geformuleerd. In andere gevallen is er sprake van tussenvormen waarin Internal Audit een rol vervult op een beperkt aantal terreinen (smalle scope). Ook zijn er vormen waarin samenwerking wordt gezocht met medewerkers uit de control organisatie (second line) om de verantwoordelijkheden in te vullen. Ook komt het voor dat aansturing van Internal Audit (3<sup>rd</sup> line) en Risk Management (2<sup>nd</sup> line) bij één persoon is belegd. Tot slot zijn er ook organisaties die over geen enkele vorm van een IAF beschikken (en in enkele gevallen daarover ook niet transparant zijn).



### Legenda



Internal Audit Functie bij Nederlandse beursvennootschappen in 2016

## Wat is een Internal Audit Functie?

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 dit onderzoek 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
- Een goed eigen kwaliteitssysteem.

Hierbij verwijzen we ook naar het "Internal Audit Ambition Model" van IIA Nederland waarbij een "volwaardige" Internal Audit Functie tenminste "Ambition level" drie haalt<sup>1</sup>.

### 2.4 Size doesn't matter

Veel kleinere beursfondsen hebben geen Internal Audit functie en hebben grofweg twee argumenten: (1) het zou te duur zijn en (2) de waarde voor de organisatie is beperkt. Deze twee argumenten kunnen elkaar natuurlijk versterken: de toegevoegde waarde wordt dan als te beperkt gezien in het licht van de kosten.

Op het eerste gezicht klinkt dit logisch. Toch berust deze argumentatie bij nadere beschouwing in de meeste gevallen op een misverstand.

Er zijn prima oplossingen om op kosten-efficiënte wijze in de Internal Audit functie te voorzien. We redeneren in dit geval vooral vanuit praktisch maatwerk. Naar een meer "mature" Internal Audit functie kan eventueel later in de tijd worden toegegroeid.

Een van de middelen is co-sourcing met een externe dienstverlener. Door een combinatie van een hoofd Internal 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 met de juiste kwalificaties en expertise kunnen worden dan alleen ingezet als dat nodig is.

Een andere optie is ondersteuning vanuit de eigen organisatie door medewerkers die werkzaam zijn in de control organisatie of met risicomanagement ("second line of defense"). Het voordeel van deze oplossing is dat controllers en/of risicomangers vaak al kennis hebben van Interne beheersingsvraagstukken en de organisatie door en door kennen. Door een dergelijke samenwerking hebben bestuurders en commissarissen één aanspreekpunt

1 Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA), Amsterdam (2016), Internal Audit Ambition Model

voor interne beheersingsvraagstukken. In geval van de inzet van controllers bestaat daarbij overigens wel het risico dat deze kennis zich soms beperkt tot de beheersing van voornamelijk de financiële rapportage processen.

Interviews laten zien dat er een breed gedragen idee is dat er minimaal drie medewerkers nodig zijn om een Internal Audit functie in te richten. Een functie van minder dan drie medewerkers zou ongeloofwaardig zijn. Dat is echter een misverstand: juist door te redeneren vanuit praktisch maatwerk zijn er tal van mogelijkheden om wel de voordelen van Internal Audit te realiseren zonder deze zwaar op te tuigen. Bovendien kan hier ook prima sprake zijn van een groeimodel waarin gaandeweg sprake is van verdere professionalisering. Kortom: size doesn't matter.

# 3 Adviezen

## 3.1 Laat stakeholders zien wat de waarde van Internal Audit is

Ook voor kleinere organisaties zijn er prima mogelijkheden om een Internal Audit functie in te richten. Essentieel is dan natuurlijk dat ze de waarde van zo'n functie inzien en kunnen ervaren. Afgaande op onze praktijkobservaties en gesprekken lijkt daar de echte pijn te zitten: veel bestuurders en toezichthouders beseffen simpelweg onvoldoende wat ze missen. Zij ontberen kennis over wat ze van een Internal Audit functie mogen verwachten. Deze bestuurders en commissarissen kunnen zich daartoe de onderstaande vragen stellen.

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

Het zou jammer zijn als onterechte opvattingen over de kosten en de toegevoegde waarde van een Internal Audit functie tot verkeerde afwegingen leidt door bestuurders van met name kleinere fondsen. Het is van groot belang dat bestuurders, commissarissen en aandeelhouders van de kleine beursfondsen inzien hoe 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. Oftewel: 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.

## 3.2 Routes naar Internal Audit voor kleine organisaties

Er is geen eenvoudig succesrecept voor het inrichten van een Internal Audit functie binnen een kleine organisatie, aangezien er altijd sprake moet zijn van maatwerk. De specifieke context van de organisatie moet leidend zijn.

Generiek kan wel gezegd worden dat de betreffende Internal Audit functie de volgende kenmerken in zich moet hebben om aan zichzelf "volwassen" te mogen noemen in termen van IIA Standards en om aan de Code te voldoen (zie kader "Wat is een Internal Audit functie"):

- Onafhankelijkheid en objectiviteit
- Het verschaffen van zekerheid
- Het hebben van een organisatie-brede scope
- Een goed eigen kwaliteitssysteem.

Niettemin is het zaak dat bestuurders en commissarissen van deze organisaties zich realiseren dat er praktische (tussen)oplossingen zijn die de aandacht verdienen. Praktische tussenoplossingen kunnen zich initieel richten op deelaspecten van bovengenoemde kenmerken. Het woord "tussenoplossing" impliceert wel dat wij adviseren om na een praktische start zo snel mogelijk naar volwassenheid gegroeid moet worden.

Wij formuleren de volgende aanbevelingen:

**Aanbeveling 1:** Vooral voor groeiende organisaties is het verstandig om te starten met ondersteuning van de Internal Audit functie vanuit de eigen organisatie. Een van de opties is het inschakelen van medewerkers uit de control organisatie voor een deel van het takenpakket van Internal Audit. (Een andere optie is het gebruik van "guest auditors" uit de 1st line).

**Aanbeveling 2:** Hanteer een groeimodel bij het opzetten van een Internal Audit functie in plaats van direct in te zetten op het inrichten van een full scope functie. Dat kan bijvoorbeeld door te beginnen met het definiëren van effectiviteit van een control framework op deelgebieden. In een later stadium kan de scope dan worden verbreed. IIA Nederland ondersteunt in de praktijk kleinere Internal Audit functies in hun groei naar volwassenheid (bijvoorbeeld met haar "CAE Services").

**Aanbeveling 3:** Kies 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 flexibiliteit, ervaring en specialistische kennis van buiten de organisatie. Auditors worden dan alleen ingezet als dat nodig is.

**Aanbeveling 4:** Mocht er toch voor gekozen worden "geen interne audit dienst in te richten" (zie Code 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst) dan benadrukken wij het belang van een goede uitleg van de achtergronden van deze keuze. Wat is de reden van deze keuze en welke "alternatieve maatregelen zijn getroffen". 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 van Internal Audit af onder bestuurders.

# 4 Over het onderzoek

## 4.1 Aanleiding

Het Institute of Internal Auditors in Nederland heeft veel energie gestoken in het op de kaart zetten van de Internal Audit functie. Steeds meer organisaties waaronder beursgenoteerde vennootschappen beschikken over een Internal Audit functie. In de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (2016) heeft de Internal Audit functie een prominente verankering. Uit de nalevingsonderzoeken over de boekjaren 2013 en 2014 die door Nyenrode Business Universiteit is uitgevoerd in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code blijkt dat de bepalingen over Internal Audit in de oude Code behoren tot de meest niet nageleefde bepalingen.

Al met al vormen het geschetste belang van de Internal Audit functie, de hoge mate van niet naleving van bepalingen over Internal Audit door Nederlandse beursvennootschappen en de stevige verankering in de herziene Code aanleiding voor het dit onderzoek naar de Internal Audit functie bij beursgenoteerde vennootschappen in Nederland, dat is uitgevoerd door drs. Robert Bogtstra RA CIA en drs. Remko Renes RA in opdracht van IIA Nederland.

In deze Internal Audit Monitor geven wij bijvoorbeeld inzicht in het aantal Internal Audit functies, in de beursvennootschappen die geen Internal Auditfunctie hebben, in de bedrijven die Internal Auditfunctie afwijkend vormgeven en in de mate waarin de functie wordt uitbesteed aan derden. Eigenlijk hebben we daar op dit moment geen totaalinzicht in.

Tal van professionals toonden zich betrokken bij ons onderzoek door hun kennis en ervaring met ons te delen, onder meer met inzichten in de verschijningsvormen van de Internal Audit functie in verschillende situaties bij verschillende beursvennootschappen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Johan Scheffe die ons zijn onderzoeksgegevens over internal audit functies bij beursvennootschappen in 2010 heeft verstrekt<sup>2</sup>. Voor de uitvoering van het onderzoek en het verzamelen van onze onderzoeksdata bij vooral de kleinere beursvennootschappen zijn wij speciale dank verschuldigd aan Inge van Dijk.

## 4.2 Onderzoekopdracht en onderzoeksaanpak

De herziene Nederlandse Corporate Governance Code riep veel positieve reacties op over de aanscherpingen rondom de Internal Audit functie. Deze functie wordt steeds meer als een essentieel onderdeel van goed ondernemingsbestuur gezien en de Code onderstreept dat. Beursgenoteerde bedrijven in Nederland kunnen er eigenlijk niet omheen.

2 Scheffe, J. (2011: 49-51), De Internal auditor bij Nederlandse beursfondsen, Audit Magazine.



Tegelijkertijd roept dit ook de vraag op waarom een verplichting nodig is. Immers, als de Internal Audit functie zo relevant is - en wordt ervaren - dan is daarvoor toch geen prikkel vanuit wet- en regelgeving nodig? Bovendien is in de praktijk zichtbaar dat er veel verschillende verschijningsvormen zijn. Wat is de oorzaak van deze ontwikkelingen?

Deze vragen vormden de achtergrond van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is door de feiten in kaart te brengen over Internal Audit functies bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen kunnen we waarschijnlijk antwoorden op deze vragen vinden. Uiteindelijk heeft ons onderzoek geresulteerd in de eerste Internal Audit Monitor met een overzicht met alle Internal Audit functies inclusief de Chief Audit Executive, bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen.

Daartoe hebben we eerst in kaart gebracht in welke mate Nederlandse beursvennootschappen beschikken over een Internal Audit functie naar de stand van eind 2016. Hiervoor is deskresearch uitgevoerd en zijn publiek beschikbare documenten geraadpleegd. Vervolgens is door middel van aanvullende interviews onderzocht naar de verschijningsvormen. Wij hebben de data van 2016 vergeleken met onderzoeksresultaten naar de situatie in 2010.

# 5 Verankering in wet- en regelgeving

In de Veertig aanbevelingen van de Commissie Peters (1997) wordt nog niet gesproken over internal audit. De Corporate Governance commissie onder voorzitterschap van Morris Tabaksblat, voormalig bestuursvoorzitter van Unilever, noemt de Internal Audit functie voor het eerst in 2003 in de Nederlandse Corporate Governance Code. Sindsdien vervult de Internal Auditfunctie een steeds belangrijker rol.

V.3 Interne audit functie	
<b>Principe</b>	De interne accountant functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.
<b>Best practice bepalingen</b>	
<b>V.3.1</b>	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant.

*Internal Audit in de Corporate Governance Code 2003*

In de onder voorzitterschap van Jean Frijns aangepaste code (2008) krijgt de Internal Audit Functie meer aandacht. Waar in de Code Tabaksblat nog werd gesproken over interne accountant, introduceert Frijns de interne auditor. Ook de Monitoring Commissie Corporate Governance is zich ervan bewust dat internal audit meer omvat dan alleen interne accountants.

V.3 Interne audit functie	
<b>Principe</b>	De interne <b>auditor</b> functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.
<b>Best practice bepalingen</b>	
<b>V.3.1</b>	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne <b>auditor</b> . Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne <b>auditor</b> .
<b>V.3.2</b>	De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de auditcommissie.
<b>V.3.3</b>	Indien een interne audit functie ontbreekt, evalueert de auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor. Aan de hand van deze evaluatie doet de raad van commissarissen hierover, op voorstel van de auditcommissie, een aanbeveling aan het bestuur en neemt deze op in het verslag van de raad van commissarissen.

*Internal Audit in de aangepaste Corporate Governance Code 2008*

In de herziene Nederlandse Corporate Governance Code die op 11 februari 2016 op de beurs is gepresenteerd heeft de Internal Audit functie een prominente verankering in de Code gekregen. Naast de constructieve lobby vanuit het Institute of Internal Auditors heeft

de Monitoring Commissie Corporate Governance de Internal Audit functie een prominente plaats gegeven als onderdeel van het systeem van corporate governance, vooral op verzoek van commissarissen bij Nederlandse beursvennootschappen. Naast best practice bepalingen voor principe 1.3 (zie hieronder) over de Internal Audit functie wordt in de herziene code aandacht aan de IAF besteed bij:

- Principe 1.2 dat gaat over risicobeheersing (monitoring werking);
- Principe 1.5 dat gaat over de rol van de raad van commissarissen ten aanzien van de taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie, de aanwezigheid bij overleg en het verslag van de auditcommissie;
- Bepaling 2.4.8 dat gaat over de verantwoordelijkheid van commissarissen voor het inwinnen van informatie;
- Vereiste toelichting indien de interne audit functie ontbreekt (bepaling 1.3.6).

In de bijlage is de tekst opgenomen van de principes en bepalingen die betrekking hebben op de Internal Audit functie.

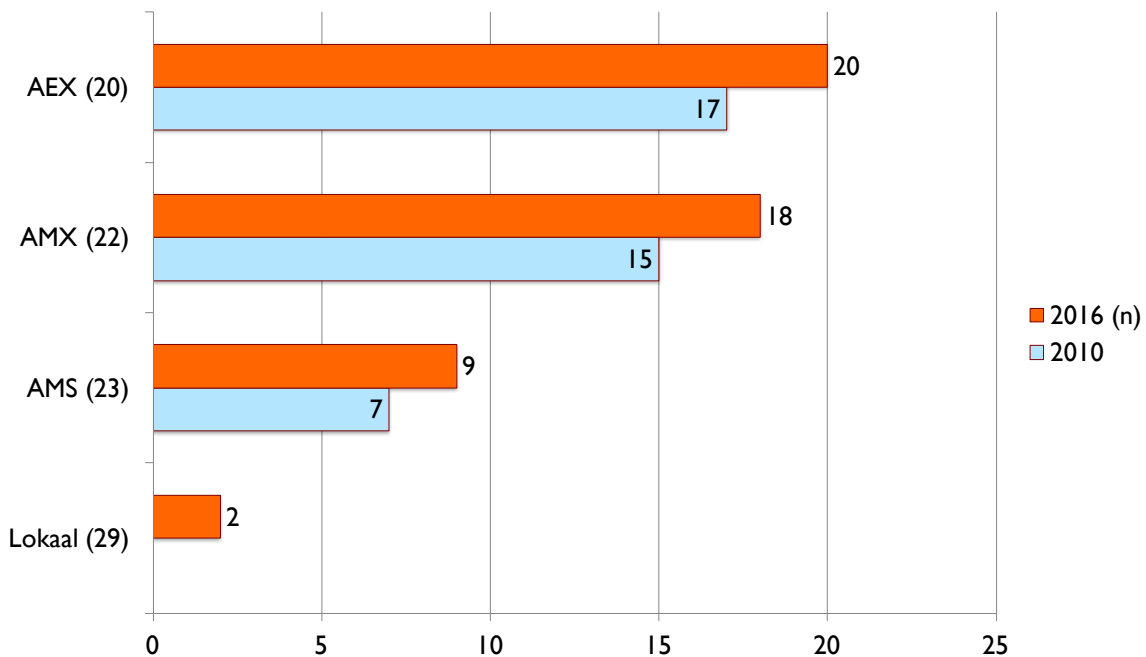
<b>1.3 Interne audit functie</b>	
<b>Principe</b>	De interne audit functie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.
<b>1.3.1</b>	<b>Benoeming en ontslag (...)</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Beoordeling interne audit functie (...)</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Werkplan van de interne audit functie (...)</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Uitvoering werkzaamheden (...)</b>
<b>1.3.5</b>	<b>Rapportages bevindingen (...)</b>
<b>1.3.6</b>	<b>Ontbreken interne audit dienst (...)</b>

*Internal Audit onderwerpen in de herziene Corporate Governance Code 8 december 2016*

# 6 Internal Audit Functies in cijfers

## 6.1 Positieve ontwikkeling IAF bij beursvennootschappen

Wij constateren dat over de het aantal beursvennootschappen dat een Internal Audit functie heeft over de gehele linie is toegenomen de laatste jaren.



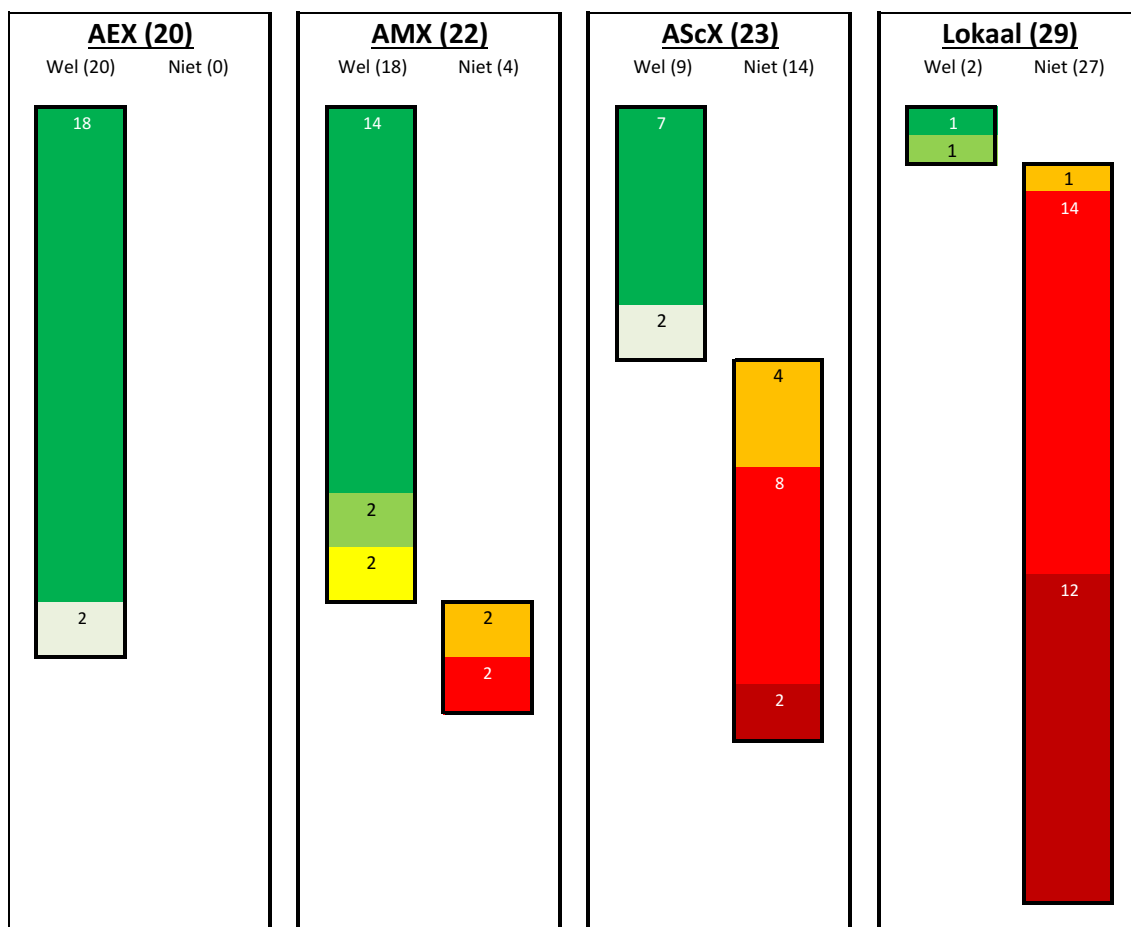
*Toename Internal Audit functies per beursindex*

- In 2016 hebben alle Nederlandse beursvennootschappen die onderdeel uitmaken van de AEX-index een Internal Audit functie. In 2010 waren er nog drie beursvennootschappen zonder IAF<sup>3</sup>.
- Binnen de Midcap-index is in 2016 het aantal beursvennootschappen met een Internal Audit functie toegenomen naar 18 van de 22 in vergelijking met 15 van de 22 in 2010.
- Binnen de Smallcap-index is in 2016 het aantal beursvennootschappen met een Internal Audit functie toegenomen naar 9 van de 23 in vergelijking met 7 van de 20 in 2010.
- Slechts 2 van de in totaal 29 lokale beursvennootschappen beschikt in 2016 over een Internal Audit functie (over 2010 zijn geen gegevens bekend).

3 Cijfers 2010 ontleend aan Scheffe, J. (2011: 49-51), De Internal auditor bij Nederlandse beursfondsen, Audit Magazine

## 6.2 Totaal overzicht 2016

In onderstaande figuur is per beursindex aangegeven hoeveel beursvennootschappen beschikken over een Internal Audit functie en in welke vorm deze IAF is ingericht.

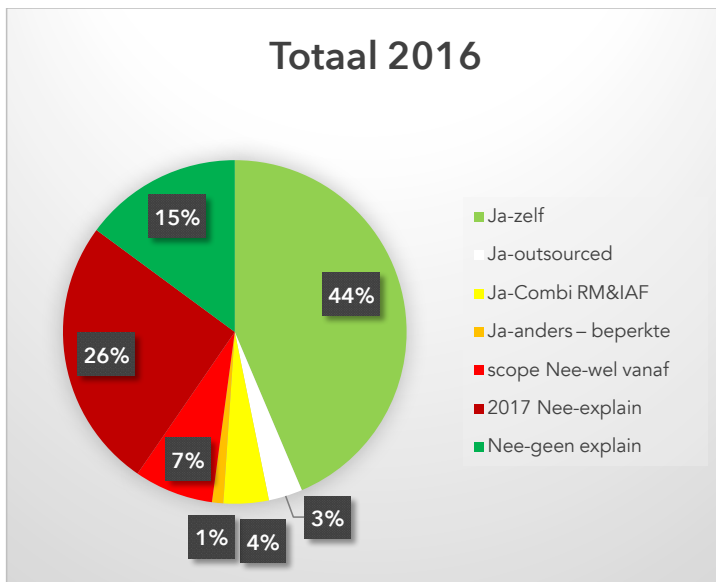


### Legenda

<span style="color: green;">■</span>	Ja-zelf
<span style="color: lightgreen;">■</span>	Ja-outsourced
<span style="color: lightgrey;">■</span>	Ja-Combi RM&IAF
<span style="color: yellow;">■</span>	Ja-anders – beperkte scope
<span style="color: orange;">■</span>	Nee-wel vanaf 2017
<span style="color: red;">■</span>	Nee-explain
<span style="color: darkred;">■</span>	Nee-geen explain

*Internal Audit Functies bij Nederlandse beursvennootschappen in 2016 per beursindex*

In totaal beschikt 52% van de Nederlandse beursvennootschappen over een Internal Audit functie. Zeven vennootschappen (7%) hebben in de loop van 2017 aangegeven een Internal Audit functie te starten. Van de in totaal 41% resterende beursvennootschappen heeft 15% niet door middel van een uitleg aangegeven waarom de vennootschap geen Internal Audit functie heeft, een aantal van deze vennootschappen betreft zogenaamde slapende of 'lege' beursvennootschappen.



*Internal Audit Functies in totalen bij Nederlandse beursvennootschappen in 2016*

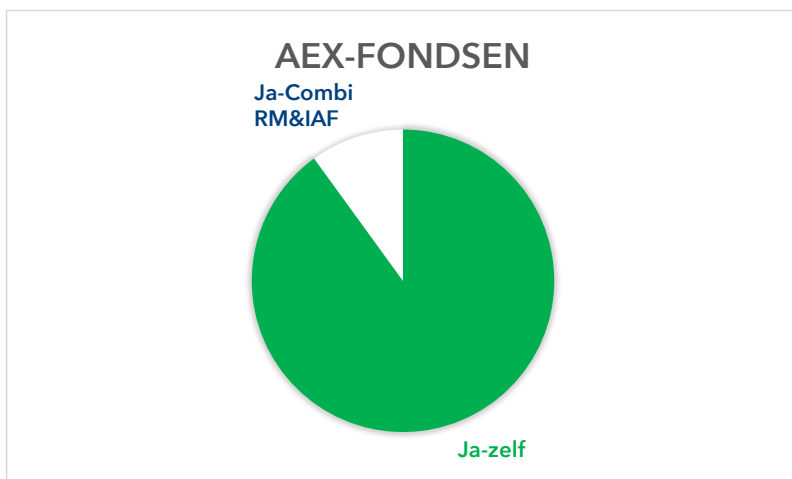
### 6.3 Nieuwe Internal Audit Functies in 2017


Op basis van ons onderzoek en op basis van publieke bronnen concluderen wij dat de volgende zeven beursvennootschappen, mede naar aanleiding van de herziene Corporate Governance Code, in de loop van 2017 hebben aangegeven te zullen starten met een Internal Audit functie:

1. **Basic-Fit** – “The Supervisory Board, on proposal of the Audit & Risk Committee, proposed Basic-Fit to define the position of the internal audit role within Basic-Fit, at first through outsourcing, (...)”
2. **IMCD Group** – “In 2017 wordt een onafhankelijke Internal Audit positie gecreëerd omdat IMCD’s internationale netwerk uitgebreid is waardoor een onafhankelijke rapportagelijner naar de Audit Committee nodig wordt geacht in lijn met vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code”.
3. **Sligro Food Group** – “Door de overname van de Belgische groothandelsorganisatie Java in 2016 is een ander aansturingmodel nodig”
4. **Beter Bed** – Er zal invulling worden gegeven aan een IAF “vanwege de aangescherpte Code en de groei van de onderneming”.
5. **Brunel** – De vennootschap zal “in de loop van 2017” een IAF inrichten.
6. **ForFarmers** – Per januari 2017 is een internal auditor benoemd.
7. **Neways Electronics** – In 2017 wordt een aparte IAF te gecreëerd om “risicobeheersing en compliance van de groep verder te versterken”.



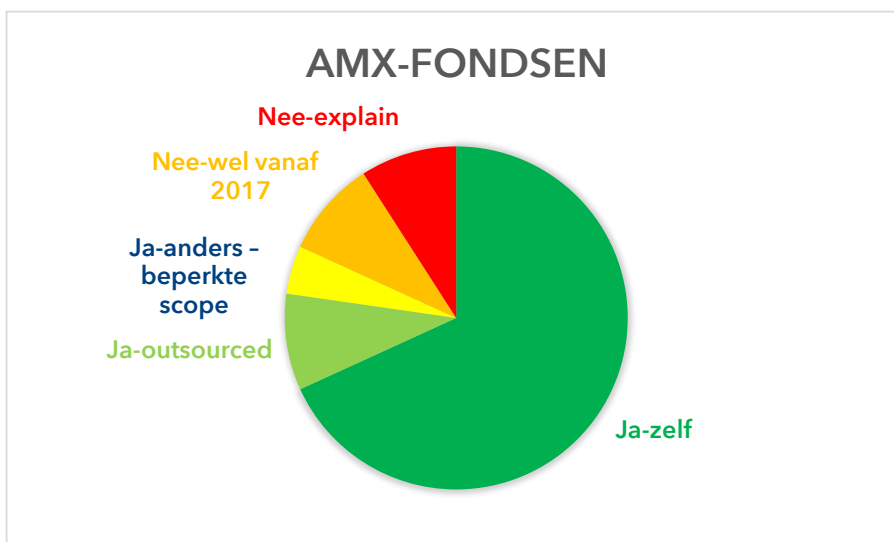
## 6.4 AEX-fondsen



<b>AEX</b>	<b>2016</b> 100%	 19pt	<b>2010</b> 81%
------------	---------------------	---	--------------------

Ten opzichte van 2010 beschikken in 2016 alle AEX beursvennootschappen over een Internal Audit functie (2010: 81%). Bij twee beursvennootschappen is de Internal Audit functie tevens verantwoordelijk voor tweedelijns-activiteiten rond (Enterprise) Risk Management. Het gaat om Randstad Holding N.V. en RELX N.V.

## 6.5 AMX-fondsen

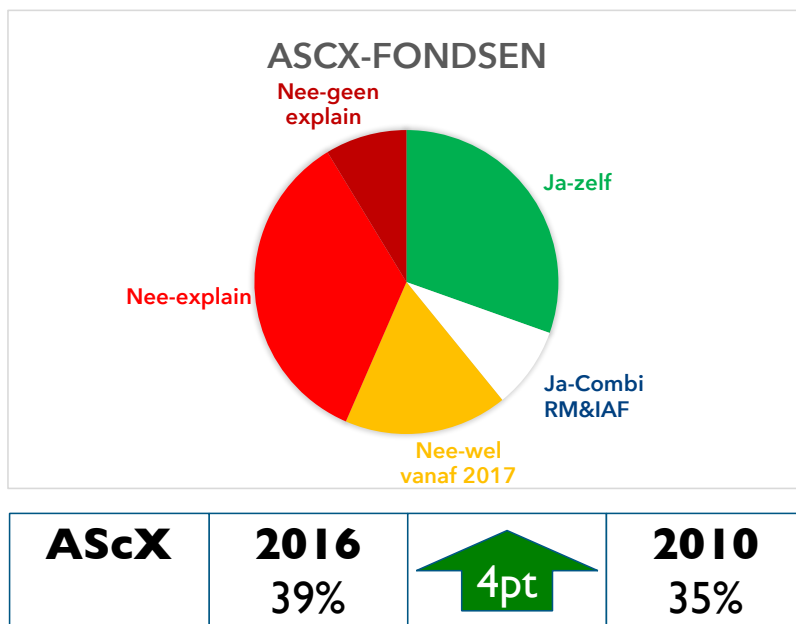


Van de Nederlandse Midcap (AMX) beursvennootschappen beschikt 82% eind 2016 over een Internal Audit functie (2010: 68%).

- 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 Internal Audit 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.
- BE Semiconductors gaf in haar jaarverslag 2015 aan dat zij een formele Internal Audit functie heeft "voor de Asia Pacific region" vanwege haar verhoogde activiteiten in Maleisië, Singapore en China. Met ingang van 2016 is sprake van een Global Internal Audit functie en is de beperking in regionale reikwijdte van de Internal Audit functie weggenomen.
- Koninklijke BAM Groep geeft aan dat de reikwijdte van haar Internal Audit functie is beperkt tot "operational audits op de project business".
- Refresco Group N.V. en Vastned Retail N.V. hebben haar Internal Audit functie uitbesteed aan een externe dienstverlener. Refresco Group N.V. geeft aan dat ze een middelgrote onderneming zijn en "te weinig schaalgrootte hebben om een flinke internal-auditafdeling te onderhouden". Vastned Retail N.V. heeft een externe partij gevraagd "om de werking van verschillende interne procedures in de landen te testen door middel van steekproefsgewijze controles."

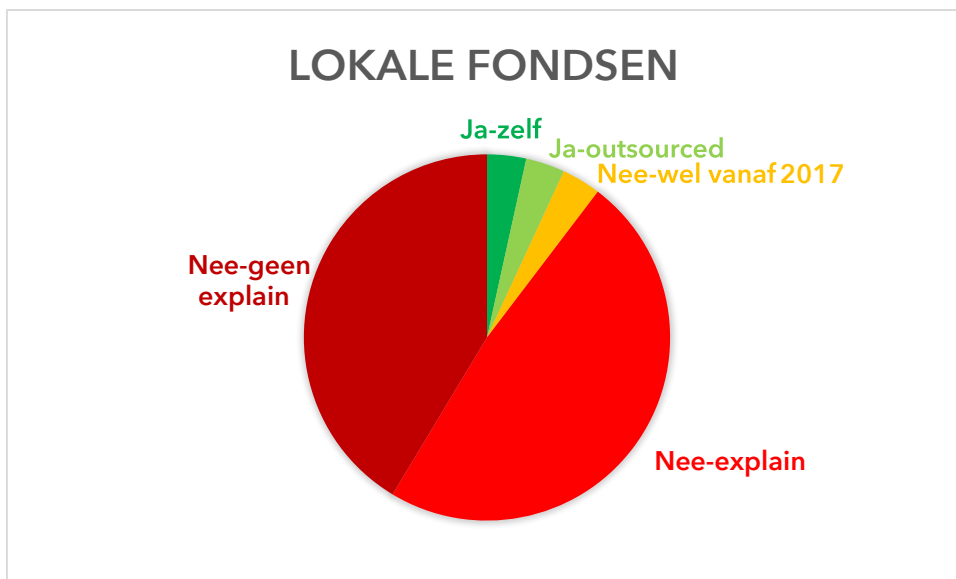
## 6.6 AScX-fondsen



Van de Nederlandse Smallcap (AScX) beursvennootschappen beschikt 39% eind 2016 over een Internal Audit functie (2010: 35%).

- Drie van de veertien organisaties zonder Internal Audit functie brengen daar in 2017 verandering in. ForFarmers en Basic-Fit zullen in januari 2017 een internal auditor benoemen. Brunel International heeft aangegeven in de loop van 2017 een IAF in te richten.
- Beter Bed N.V. geeft aan dat het bestuur begin 2017 een voorstel zal doen aan de commissarissen omtrent de eventuele start van een Internal Audit functie. Dit vanwege de aangescherpte Code en de groei van de onderneming.
- De meest genoemde reden bij SmallCap ondernemingen om geen Internal Audit functie in te richten is de beperkte omvang. Lucas Bols N.V. geeft daarnaast ook nog aan een IAF niet nodig te achten vanwege de relatief eenvoudige en gecentraliseerde structuur van de onderneming. Nieuwe Steen Investments N.V. noemt ook aard en complexiteit van de risico's. N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek 'NEDAP' noemt met name de sterke cultuur met "checks & balances" als reden.
- Risk en Audit zijn een gecombineerde verantwoordelijkheid bij Heijmans N.V. en Telegraaf Media Group N.V.
- Accell Group N.CV. heeft in 2016 één Internal Auditor in dienst en is voornemens een tweede persoon aan te nemen in 2017.
- Kendrion N.V. heeft geen formele Internal Audit afdeling maar geeft wel 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.

## 6.7 Lokale fondsen



Slechts twee van de in totaal 29 Nederlandse lokale beursvennootschappen beschikken eind 2016 over een Internal Audit functie: Core Laboratories N.V. en Kardan N.V. De Chief Audit Executive van Core Laboratories werkt vanuit het hoofdkantoor in de Verenigde Staten. Kardan N.V. heeft de Internal Audit functie uitbesteed aan een externe dienstverlener.

- Neways Electronics N.V. geeft aan per 1 januari 2017 "een aparte IAF te creëren". Doelstelling is om "risicobeheersing en compliance van de groep verder te versterken".
- In totaal hebben 26 (90%) lokale organisaties hebben geen Internal Audit functie. Bij twee lokale beursgenoteerde vennootschappen worden overigens wel Internal Audit deelactiviteiten uitgevoerd:
- Koninklijke Brill N.V. geeft aan geen Internal Audit functie 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 N.V. geeft in haar jaarverslag aan dat er een intern auditproces is waarin haar cloudservices worden getoetst inzake "afgesproken normering".
- In jaarverslagen van lokale beursvennootschappen wordt vaak niet of onvoldoende uitgelegd of en waarom een Internal Audit Functie ontbreekt, zoals volgens het 'comply or explain' principe van de Nederlandse corporate governance code is vereist. Men beperkt zich eenvoudig tot de vaststelling dat de omvang beperkt is.



# 7 Verschijningsvormen

We zien in de praktijk dat Internal Audit functies op verschillende manieren invulling kunnen krijgen, variërend van volwaardige zelfstandige functies tot functies die deels de kenmerken van Internal Audit hebben (zie par. 2.3).

## 7.1 Volwaardige zelfstandige IAF

Bij de meeste beursvennootschappen is er sprake van volwaardige zelfstandige Internal Audit functie, waar een "Chief Audit Executive" ("CAE") in dienst is van de vennootschap, waar de betreffende CAE rapporteert aan het Bestuur van de vennootschap en ook toegang heeft tot de Auditcommissie. Internal Audit houdt zich in bezig met het geven van inzicht en assurance omtrent de belangrijkste beheersingsmaatregelen en ook met het geven van inzicht en/of assurance omtrent het systeem van interne beheersing in zijn algemeenheid.

### **Voor- en nadelen van een volwaardige zelfstandige IAF**

Indien een vennootschap beschikt over een volwaardige zelfstandige Internal Audit functie houdt dat in dat zowel de raad van commissarissen en specifiek de commissarissen in de audit commissie als de raad van bestuur kunnen beschikken over onafhankelijk en deskundig inzicht op basis van gedegen onderzoeken. Deze onafhankelijke blik van 'buiten' verschaft de vennootschap mogelijkheden om eventuele organisatieverbeteringen te identificeren en te starten. Veelal voorzien van een grote hoeveelheid flexibele kennis en ervaring wanneer daar bij de inrichting van de Internal Audit functie rekening mee is gehouden. Een mogelijkheid die Internal Audit functies zouden kunnen overwegen is door middel van outsourcing met een externe partij de flexibiliteit en soorten specialistische kennis en ervaring te vergroten.

Als nadelen van een volwaardige zelfstandige Internal Audit functie worden vaak genoemd dat de kosten en initiële investering een drempel zijn. Meestal kunnen de kosten vooraf wel worden begroot, maar zijn de opbrengsten in financiële termen zeker in het begin onbekend. Vanuit de beroepsregels voor externe accountants (Verordening inzake Onafhankelijkheid - ViO) is het niet toegestaan dat de externe accountant internal audit werkzaamheden verricht, terwijl deze zowel over bedrijfs- als materiekennis beschikt. Inhoudelijk kan bedrijfsblindheid ten opzichte van de eigen organisatie optreden wanneer een Internal Audit functie zich onvoldoende blijft ontwikkelen en extern oriënteren. Een periodieke externe quality assessment, in lijn met de richtlijnen van het Institute of Internal Auditors, kan helpen deze bedrijfsblindheid te voorkomen.

## 7.2 IAF uitbesteed

Het meest genoemde voordeel van het werken met een externe dienstverlener is flexibiliteit. Door te werken met een Chief Audit Executive in eigen dienst aangevuld met externe



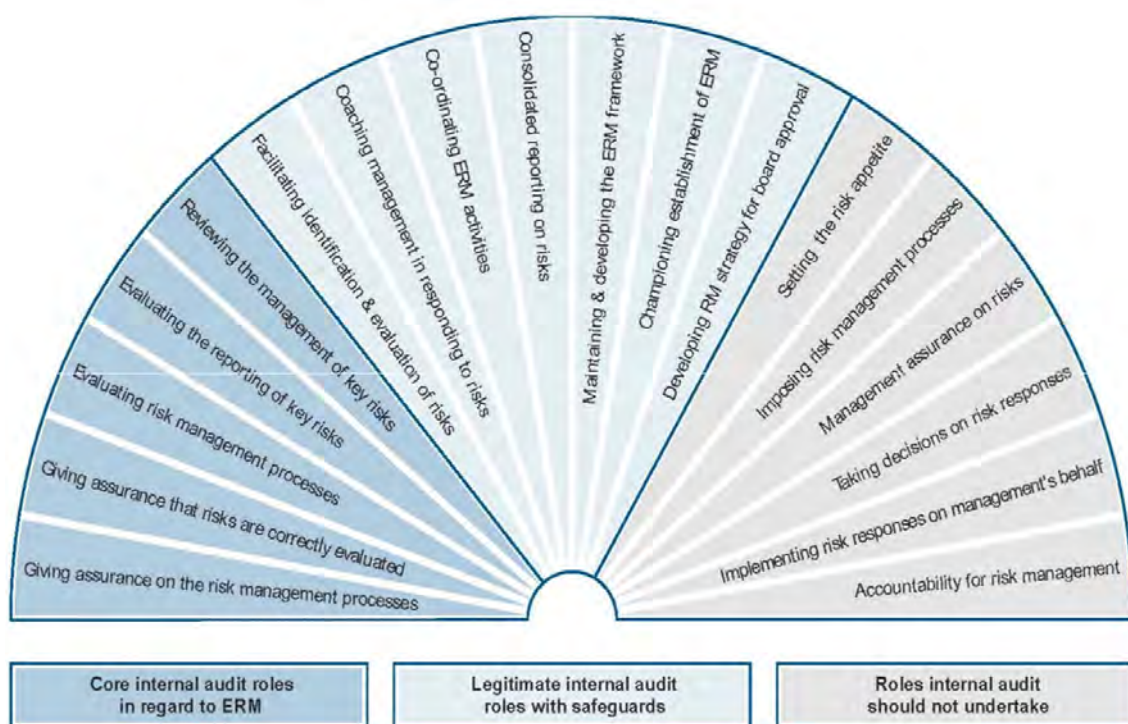
specialisten is het mogelijk de kosten in de hand te houden en bovendien toegang te krijgen tot de flexibiliteit en de specialistische kennis van buiten de organisatie. Auditors worden dan alleen ingezet als dat nodig is. Deze methode kan ook een oplossing zijn om op kostenefficiënte wijze in de Internal Audit Functie te voorzien met een beperkte eigen staf. Volledige uitbesteding van een IAF zien wij als een ongewenste situatie, omdat de eindverantwoordelijkheid voor een interne audit functie niet effectief uitbesteed kan worden aan een derde partij. Naar onze mening behoort de Chief Audit Executive in dienst te zijn van de vennootschap.

### 7.3 Combinatie Risico Management en Internal Audit Functie

De volgende Nederlandse beursvennootschappen geven (in publiekelijk beschikbare informatie) aan dat risk en internal audit activiteiten zijn samengevoegd onder één verantwoordelijke persoon.

Vennootschap	Index 2016	Externe QA
Heijmans N.V	AMS	-
Randstad Holding N.V.	AEX	2017
Reed Elsevier N.V./RELX N.V.	AEX	-
Telegraaf Media Group N.V.	AMS	-

In alle gevallen wordt benadrukt dat de verantwoordelijkheid voor goed risicomanagement in de business (de 1<sup>st</sup> line) ligt en dat het bij de risicomanagement activiteiten van de Internal Audit functie in deze gevallen om ondersteunende activiteiten gaat. De meeste risicomanagement werkzaamheden die de IAF bij deze beursvennootschappen uitvoert liggen binnen de kernfunctie van internal audit of zijn in ieder geval toegestaan. In geen geval worden werkzaamheden uitgevoerd die volgens het IIA als niet gewenst worden geacht (zie figuur). We hebben ook vastgesteld dat dit onder randvoorwaarden gebeurt. Niet elke organisatie leent zich voor dit combinatie-model. Naarmate er meer sprake is van een gestandaardiseerd proces is dit makkelijker te realiseren dan bij complexere, unieke organisatieonderdelen.



Verskillende type werkzaamheden voor IAF binnen ERM<sup>4</sup>

Wanneer risicomanagement en internal audit werkzaamheden worden gecombineerd in één functie leidt dit in ieder geval tot een minder objectieve invulling van de Internal Audit functie, omdat nu ook 2<sup>nd</sup> line taken mede worden uitgevoerd. Veelal is de kennis en ervaring vaak beperkt tot financiële zaken en interne beheersing van de financiële verslaggeving, terwijl het aandachtsgebied van volwaardige Internal Audit functies meestal veel omvattender is. Een ander inhoudelijk nadeel van het combineren van risk en internal audit activiteiten zijn onder één verantwoordelijk persoon is dat daarmee de mogelijkheid vervalt voor Internal Audit om assurance te geven rond 2<sup>nd</sup> line risk management activiteiten. Internal Audit mist de benodigde onafhankelijkheid in dit geval.

We zien dat nieuwe Internal Audit functies, in enkele gevallen, starten met ondersteuning vanuit de eigen organisatie door medewerkers die werkzaam zijn in de control organisatie of met risicomanagement ("2<sup>nd</sup> line of defense"). Het voordeel van zo'n oplossing is dat deze mensen vaak al kennis 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. De grootste voordelen van het combineren van risicomanagement en internal audit binnen een functie is dat er één aanspreekpunt is voor zowel de raad van bestuur, de raad van commissarissen en auditcommissie als voor het lokale management. Daarmee wordt het eventuele periodieke overleg minstens gehalveerd. Ook kan het combineren van beide functies resulteren in concentratie en focus in de aanwending van financiële en interne beheersing kennis en ervaring alsmede auditcapaciteit. Bij controllers is meestal veel kennis en ervaring over interne beheersing aanwezig, wat tot schaalvoordelen leidt indien de Internal Audit functie is gecombineerd met controlling.

4 IIA Position Paper (2009) The role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.

## 7.4 Internal Audit Functies met een beperkte scope

De volgende Nederlandse beursvennootschap geeft (in publiekelijk beschikbare informatie) aan dat de reikwijdte van de internal audit activiteiten is beperkt.

Vennootschap	Index 2016	Externe QA
Koninklijke BAM Groep N.V.	AMX	-

BAM Groep geeft aan dat de scope van haar IAF beperkt is tot "operational audits op de project business". BE Semiconductor Industries N.V. heeft tot 2016 altijd een Internal Audit functie waarvan de werkzaamheden beperkt waren tot Azië, maar met ingang van 2017 richt de Internal Audit functie zich op de wereldwijde activiteiten van BE Semiconductor Industries N.V.

Wanneer de reikwijdte van de Internal Audit functie wordt beperkt, komen onderdelen, activiteiten en regio's van de organisatie niet voor in de werkzaamheden van internal audit. Naast geografische restricties kunnen ook onderdelen of activiteiten worden uitgesloten, bijvoorbeeld strategievorming, research en human resource management. Bestuurders en commissarissen zullen in deze gevallen hun informatie van andere bronnen dan de Internal Audit functie moeten verkrijgen.

## 7.5 Organisaties zonder IAF

In totaal hadden 45 Nederlandse beursvennootschappen geen Internal Audit functie. In onderstaande overzicht is aangegeven of de vennootschap het ontbreken van een IAF al dan niet heeft toegelicht. Hiervan hebben zeven vennootschappen aangegeven in de loop van 2017 te zullen starten met een Internal Audit functie (zie paragraaf 6.3).

Vennootschap	Beursindex	Internal Audit Functie
A.F.C. AJAX N.V.	Lok	nee - explain
Amsterdam Commodities N.V.	AMS	nee - explain
AND International	Lok	nee - explain
Basic-Fit N.V.	AMS	nee - wel vanaf 2017
Batenburg Techniek N.V.	Lok	nee - geen explain
Beter Bed Holding N.V.	AMS	nee - wel vanaf 2017
N.V. Bever Holding	Lok	nee - geen explain
Koninklijke Brill N.V.	Lok	nee - explain
Brunel International N.V.	AMS	nee - wel vanaf 2017
Ctac N.V.	Lok	nee - geen explain
DOCDATA N.V.	Lok	nee - explain
DPA Group N.V.	Lok	nee - explain
Esperite N.V.	Lok	nee - explain
Eurocommercial Properties N.V.	AMX	nee - explain

Vennootschap	Beursindex	Internal Audit Functie
Forfarmers N.V.	AMS	nee - wel vanaf 2017
Groothandelsgebouwen N.V.	Lok	nee - geen explain
Holland Colours N.V.	Lok	nee - explain
Hydratec N.V.	Lok	nee - explain
ICT Automatisering N.V.	AMS	nee - geen explain
lex Group N.V.	Lok	nee - geen explain
IMCD Group N.V.	AMX	nee - wel vanaf 2017
Inverko N.V.	Lok	nee - geen explain
Kendrion N.V.	AMS	nee - explain
Kiadis N.V.	AMS	nee - explain
Lavide Holding N.V.	Lok	nee - explain
Lucas Bols N.V.	AMS	nee - explain
N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek 'NEDAP'	AMS	nee - explain
NedSense Entreprises n.v.	Lok	nee - geen explain
New Sources Energy N.V.	Lok	nee - geen explain
Neways Electronics International N.V.	Lok	nee - wel vanaf 2017
Novisource N.V.	Lok	nee - explain
Nieuwe Steen Investments N.V.	AMS	nee - explain
Oranjewoud N.V.	Lok	nee - explain
Pharming Group N.V.	Lok	nee - explain
N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerkfabriek 'De Porceleyne Fles anno 1653'	Lok	nee - geen explain
RoodMicrotec N.V.	Lok	nee - geen explain
Sif Holding N.V.	AMS	nee - explain
Sligro Food Group N.V.	AMX	nee - wel vanaf 2017
Snowworld N.V.	Lok	nee - explain
Stern Groep N.V.	AMS	nee - explain
Takeaway N.V.	AMS	nee - geen explain
TIE Kinetix N.V.	Lok	nee - geen explain
Value8 N.V.	Lok	nee - explain
Verenigde Ned Comp N.V. (voorheen Roto Smeets Group N.V.)	Lok	nee - geen explain
Wereldhave N.V.	AMX	nee - explain

In de betreffende corporate governance mededeling of paragraaf wordt bij 24 beursvennootschappen uitgelegd waarom geen IAF aanwezig is. Bij veel vennootschappen beperkt deze uitleg zich tot "due to the size of the company we decided not to install an internal audit function".

Door 14 beursvennootschappen (waarvan 12 lokale fondsen) wordt geen uitleg gegeven voor het missen van een IAF. Soms is wel een uitgebreide corporate governance paragraaf aanwezig maar wordt het ontbreken van een Internal Audit functie niet behandeld. Bij enkele vennootschappen wordt onterecht "comply" aangegeven.

Een inhoudelijk argument om geen verbijzonderde Internal Audit functie in te richten kan zijn dat binnen de organisatie gekozen is voor integraal management en dat verantwoordelijkheden zoals de kwaliteit van de interne beheersing niet kan worden afgeschoven op anderen. Lijnmanagers zijn en blijven integraal verantwoordelijk voor alle activiteiten, ook de back-office functies. Financieel worden de kosten die gepaard gaan met het inrichten en in stand houden van een Internal Audit functie wel als bezwaar genoemd. Zoals eerder is gemeld kunnen de kosten meestal goed worden begroot en zijn de opbrengsten lastiger vooraf in kaart te brengen. Omdat soms op basis van "hindsight" analyse van calamiteiten en financiële debacles een Internal Audit functie achteraf wordt gemist waarschuwen wij ten zeerste voor "penny wise, pound foolish" afwegingen waardoor een IAF achterwege zou kunnen blijven.

De belangrijkste nadelen voor vennootschappen die niet over een Internal Audit functie beschikken zijn dat bestuur en commissarissen het geen onafhankelijk en deskundig oordeel moeten ontvangen, dat mogelijk sprake kan zijn van zelfoverschatting van het bestuur en de hoge 'opportunity cost' indien het later helaas wel fout is gegaan. Uiteindelijk voldoet een beursvennootschap zonder een Internal Audit functie niet aan de beginselen van good governance, zoals in de (herziene) Nederlandse corporate governance code is bepaald. Wanneer een Internal Audit functie bij beursvennootschappen ontbreekt dienen zij dat toe te lichten ('explain') overeenkomstig best practice bepaling 1.3.6:

*"Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen."*

### **Positieve ontwikkelingen bij vennootschappen zonder Internal Audit functie**

Wij zien dat 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.

Enkele voorbeelden van vennootschappen die per eind 2016 niet beschikten over een Internal Auditfunctie, maar waar wel degelijk deelaspecten van Internal Audit worden uitgevoerd:

- Wereldhave N.V. 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.
- Kendrion N.V. heeft geen formele Internal Audit afdeling maar geeft wel 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.
- Koninklijke Brill N.V. 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 N.V. geeft in haar jaarverslag aan dat er een intern auditproces is waarin haar cloudservices worden getoetst inzake "afgesproken normering".





# 8 Vervolgonderzoek

Deze eerste Internal Audit Monitor geeft voor inzicht in de wijze waarop Internal Audit functies zijn - of niet zijn - ingericht bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarop de Code van toepassing is. Ook is geïnventariseerd het aantal beursvennootschappen waarbij de Internal Audit functie afwijkend is vormgegeven en de mate waarin de functie wordt uitbesteed aan derden. Tot op heden ontbrak een dergelijk totaalinzicht.

Wij zijn voornemens bij het samenstellen van de volgende Internal Audit Monitor vooral aandacht te geven aan de wijze waarop de in de loop van 2017 gestarte Internal Audit functies zijn of worden vormgegeven. De ervaringen van deze beursvennootschappen kunnen gebruikt worden wanneer andere beursvennootschappen in de nabije toekomst besluiten tot het inrichten van een Internal Audit functie.

Graag zouden wij ook aandacht besteden in vervolgonderzoek aan de overige grote, maar niet beursgenoteerde organisaties. Veel van deze veelal grote organisaties hebben een belangrijke maatschappelijke functie en impact en moeten zich met enige regelmaat publiek verantwoorden voor ogenschijnlijke malversaties en tekortkomingen in de interne beheersing en financiële verantwoording. Bijvoorbeeld ziekenhuizen, ngo's, grotere stichtingen, fonds wervende instellingen, publieke dienstverleners (ZBO's, agentschappen), onderwijsinstellingen, zorgverleners, thuiszorginstellingen en woningcorporaties... om er maar een paar te noemen.



# Bijlagen

## Bepalingen IAF in herziene Corporate Governance Code 2016

In deze bijlage is de tekst opgenomen van de principes en best practice bepalingen in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (2016) die zien op Internal Audit en de Internal Audit functie.

### **Principe 1.2 Risicobeheersing**

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

#### **1.2.1 Risicobeoordeling**

(...)

#### **1.2.2 Implementatie**

(...)

#### **1.2.3 Monitoring werking**

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

### **Principe 1.3 Interne audit functie**

De interne auditfunctie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controle- systemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.

### **1.3.1 Benoeming en ontslag**

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

### **1.3.2 Beoordeling interne audit functie**

Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

### **1.3.3 Werkplan van de interne audit functie**

De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

### **1.3.4 Uitvoering werkzaamheden**

De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.

### **1.3.5 Rapportages bevindingen**

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.

### **1.3.6 Ontbreken interne auditdienst**

Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.

## Principe 1.5 Rol raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- iv. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de **interne auditor** en de externe accountant;
- v. de financiering van de vennootschap;
- vi. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van *cybersecurity*; en
- vii. het belastingbeleid van de vennootschap.

### 1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie

De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de **interne auditor** en de externe accountant zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is.

### 1.5.3 Verslag auditcommissie

De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld:

- i. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 is beoordeeld;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het **interne** en externe **audit** proces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en
- iv. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.

### 1.5.4 Raad van commissarissen

(...)

## 2.4.8 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie

De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de **interne audit functie**, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

## TOELICHTING OP ENKELE PRINCIPES EN BEST PRACTICE BEPALINGEN

### 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst

Het uitgangspunt is dat vennootschappen voor de uitvoering van de taak van de interne audit functie, een interne audit dienst inrichten. Mocht van dit uitgangspunt worden afgeweken, bijvoorbeeld als de omvang van de vennootschap zich daarvoor niet leent, dan kan uitbesteding een adequaat alternatief zijn. Ook in het geval van uitbesteding, blijven de raad van commissarissen en de auditcommissie betrokken bij de taakuitvoering van de interne audit functie, zoals is bepaald in best practice bepalingen 1.3.1 tot en met 1.3.5.

## Beursvennootschappen, IAF en CAE

In deze bijlage zijn per beursindex voor vennootschappen de volgende kenmerken aangegeven naar de stand van 31 december 2016:

- Naam beursvennootschap
- Aanwezigheid en eventueel de aard van de Internal Audit functie
- Naam Chief Audit Executive
- Jaar waarin de meest recente External Quality Assessment van de Internal Audit functie is uitgevoerd
- Aanwezigheid Internal Audit functie in 2014
- Aanwezigheid Internal Audit functie in 2010

## AEX-fondsen 2016

Vennootschap	Index	IAF2016	Externe QA	IAF2014	IAF2010
Aalberts Industries N.V.	AEX	ja - zelf		neen	neen
ABN AMRO Group N.V.	AEX	ja - zelf	2012	nvt	
Aegon N.V.	AEX	ja - zelf	2013	ja	ja
Koninklijke Ahold N.V./ Ahold Delhaize N.V.	AEX	ja - zelf	2014	ja	ja
AKZO Nobel N.V.	AEX	ja - zelf	2013	ja	ja
ASML Holding N.V.	AEX	ja - zelf	2017	ja	ja
Koninklijke Boskalis Westminster N.V.	AEX	ja - zelf	2016	ja	ja
Koninklijke DSM N.V.	AEX	ja - zelf	2013	ja	ja
Gemalto N.V.	AEX	ja - zelf	2016	ja	
Heineken Holding N.V.	AEX	ja - zelf	2014	ja	ja
ING Groep N.V.	AEX	ja - zelf	2013	ja	ja
Royal KPN N.V.	AEX	ja - zelf	2013	ja	ja
NN Group N.V.	AEX	ja - zelf	2014	ja	
Koninklijke Philips N.V.	AEX	ja - zelf	2016	ja	ja
Randstad Holding N.V.	AEX	anders - combi RM & IAF	2017	ja	ja
Reed Elsevier N.V./RELX N.V.	AEX	anders - combi RM & IAF		ja	ja
SBM Offshore N.V.	AEX	ja - zelf		ja	ja
Unilever N.V.	AEX	ja - zelf		ja	ja
Koninklijke Vopak N.V.	AEX	ja - zelf	2017	ja	ja
Wolters Kluwer N.V.	AEX	ja - zelf	2014	ja	ja

## AMX-fondsen

Vennootschap	Index	IAF2016	Externe QA	IAF2014	IAF2010
Arcadis N.V.	AMX	ja - zelf	2016	ja	ja
ASM International N.V.	AMX	ja - zelf		ja	ja
a.s.r. Nederland N.V.	AMX	ja - zelf	2016		
Koninklijke BAM Groep N.V.	AMX	anders - bepaalde scope - type audit		ja	neen
BE Semiconductor Industries N.V.	AMX	ja - zelf		ja	
Corbion N.V./CSM N.V.	AMX	ja - zelf			ja
Delta Lloyd Groep N.V.	AMX	ja - zelf	2016	ja	ja
Eurocommercial Properties N.V.	AMX	nee - explain			neen
Flow Traders N.V.	AMX	ja - zelf			
Fugro N.V.	AMX	ja - zelf	2016	ja	ja
Grandvision N.V.	AMX	ja - zelf			
IMCD Group N.V.	AMX	nee - wel vanaf 2017			
Intertrust N.V.	AMX	ja - zelf			
OCI N.V.	AMX	ja - zelf		ja	
Philips Lighting N.V.	AMX	ja - zelf	2016	nvt	
PostNL N.V.	AMX	ja - zelf	2016	ja	
Refresco Group N.V.	AMX	ja - outsourced			
Sligro Food Group N.V.	AMX	nee - wel vanaf 2017		neen	neen
TKH Group N.V.	AMX	ja - zelf			ja
TomTom N.V.	AMX	ja - zelf		ja	ja
Vastned Retail N.V.	AMX	ja - outsourced			neen
Wereldhave N.V.	AMX	nee - explain			neen

## AScX-fondsen

Vennootschap	Index	IAF2016	Externe QA	IAF2014	IAF2010
Accell Group N.V.	AScX	ja - zelf		ja	neen
AMG Advanced Metallurgical Group N.V.	AScX	ja - zelf		ja	ja
Amsterdam Commodities N.V.	AScX	nee - explain			
Basic-Fit N.V.	AScX	nee - wel vanaf 2017			
Beter Bed Holding N.V.	AScX	nee - wel vanaf 2017			neen
BinckBank N.V.	AScX	ja - zelf	2015	ja	ja
Brunel International N.V.	AScX	nee - wel vanaf 2017			neen
Forfarmers N.V.	AScX	nee - wel vanaf 2017			
Heijmans N.V.	AScX	anders - combi RM & IAF			neen
ICT Automatisering N.V.	AScX	nee - geen explain		ja	
Kas Bank N.V.	AScX	ja - zelf	2014	ja	ja
Kendrion N.V.	AScX	nee - explain			
Kiadis N.V.	AScX	nee - explain			
Lucas Bols N.V.	AScX	nee - explain			
N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek 'NEDAP'	AScX	nee - explain			
Nieuwe Steen Investments N.V.	AScX	nee - explain			neen
Ordina N.V.	AScX	ja - zelf		ja	ja
Sif Holding N.V.	AScX	nee - explain			
Stern Groep N.V.	AScX	nee - explain			
Takeaway N.V.	AScX	nee - geen explain			
Telegraaf Media Group N.V.	AScX	anders - combi RM & IAF			ja
F. van Lanschot Bankiers N.V.	AScX	ja - zelf	2013	ja	
Koninklijke Wessanen N.V.	AScX	ja - zelf		ja	ja

## Lokale-fondsen

Vennootschap	Index	IAF2016	Externe QA	IAF2014	IAF2010
A.F.C. AJAX N.V.	Lok	nee - explain			
AND International	Lok	nee - explain			
Batenburg Techniek N.V.	Lok	nee - geen explain			
N.V. Bever Holding	Lok	nee - geen explain			
Koninklijke Brill N.V.	Lok	nee - explain			
Core Laboratories N.V.	Lok	ja - zelf		ja	
Ctac N.V.	Lok	nee - geen explain			
DOCDATA N.V.	Lok	nee - explain			
DPA Group N.V.	Lok	nee - explain			
Esperite N.V.	Lok	nee - explain			
Groothandelsgebouwen N.V.	Lok	nee - geen explain			
Holland Colours N.V.	Lok	nee - explain			
Hydratec N.V.	Lok	nee - explain			
lex Group N.V.	Lok	nee - geen explain			
Inverko N.V.	Lok	nee - geen explain			
Kardan N.V.	Lok	ja - outsourced		ja	ja
Lavide Holding N.V.	Lok	nee - explain			neen
NedSense Entreprises n.v.	Lok	nee - geen explain			
New Sources Energy N.V.	Lok	nee - geen explain			
Neways Electronics International N.V.	Lok	nee - wel vanaf 2017			
Novisource N.V.	Lok	nee - explain			
Oranjewoud N.V.	Lok	nee - explain			
Pharming Group N.V.	Lok	nee - explain			neen
N.V. Koninklijke Delftsch Aardewerkfabriek 'De Porceleynse Fles anno 1653'	Lok	nee - geen explain			
RoodMicrotec N.V.	Lok	nee - geen explain			
Snowworld N.V.	Lok	nee - explain			
TIE Kinetix N.V.	Lok	nee - geen explain			
Value8 N.V.	Lok	nee - explain		ja	
Verenigde Ned Comp N.V. (Roto Smeets Group N.V.)	Lok	nee - geen explain			







**Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland**

Burgemeester Stramanweg 102a  
1101 AA Amsterdam  
[www.ia.nl](http://www.ia.nl)  
[ia@ia.nl](mailto:ia@ia.nl)  
Tel.: 088 00 37 100

---