

# Ontbreken Internal Auditfunctie is sluimerend risico

*Seminar Internal Auditfunctie bij Nederlandse beursfondsen*

14:10 - 14:25	Aanbieden Internal Audit Monitor 2017
14:25 - 14:30	Jaap van Manen, Monitoring Commissie
14:30 - 14:45	Reactie op onderzoek & toekomstvisie op IAF & CG - Jaap van Manen
14:45 - 15:00	Vragen uit de zaal
15:00 - 15:30	Pauze
15:30 - 15:40	Introductie panel
15:40 - 16:00	Panelid 1 - Robert Bogtstra, onderzoeker
16:00 - 16:25	Panelid 2 - Pieter Goudriaan, CAE
16:25 - 16:50	Panelid 3 - Carin Gorter, Commissaris
16:50 - 17:00	Panelid 4 - Rients Abma, Stakeholder
17:00 - 18:00	Pitch 1 - Remko Renes, Nyenrode Business Universiteit
18:00 - 18:25	Pitch 2 - Pieter Goudriaan, Chief Audit Executive Fugro
18:25 - 18:50	Pitch 3 - Rients Abma, directeur Eumedion
18:50 - 17:00	Vragen uit de zaal
17:00 - 18:00	Napraten & borrel



**Instituut van  
Internal Audit  
Nederland**



*Op 16 januari 2018 vond het seminar over de Internal Auditfunctie bij Nederlandse beursfondsen plaats in het karakteristieke Nyenrode kasteel. Dit seminar werd georganiseerd door IIA Nederland samen met NBA-LIO en het Nyenrode Corporate Governance Instituut. Commissarissen, Internal Auditors en andere stakeholders namen in de Wapenzaal plaats om te discussiëren over het belang en de toegevoegde waarde van een Internal Auditfunctie (IAF) bij Nederlandse beursfondsen.*

**Leen Paape**, Hoogleraar Corporate Governance aan de Nyenrode Business Universiteit, was gedurende deze middag dagvoorzitter. Hij wist met zijn kritische vragen de aanwezigen scherp te houden. Te starten met Maureen Vermeij, voorzitter NBA-LIO, en John Bendermacher, voorzitter IIA Nederland, die door Leen Paape werden bevraagd over hun visie op de toekomst van de IAF in relatie tot Corporate Governance.

## **Kijk naar opbrengsten in plaats van kosten**

**John Bendermacher**, is van mening dat er de komende jaren nog veel te winnen is. Hij neemt de gelegenheid te baat om een grote misvatting uit de weg te nemen. *“We horen veel dat een kleine organisatie geen IAF heeft vanwege de kosten. Zolang je alleen naar kosten kijkt en niet naar opbrengsten, dan is het inderdaad duur!”*, benadrukt hij. Maar je voorkomt wel incidenten en fraudes. Hij geeft aan dat voor de toekomst advocacy belangrijk



John Bendermacher



is en blijft: *“We moeten blijven vertellen wat Internal Audit kan en dat het veel breder is dan alleen financieel.”* **Maureen Vermeij** sluit daarbij aan en vindt ook dat de zichtbaarheid verbeterd kan worden. *“Onbekend maakt onbemind.”*

### ‘Doet Internal Audit er toe?’

Leen Paape vraagt aan de commissarissen in de zaal of Internal Audit er toe doet? Hij krijgt een positieve reactie: *“Ja, dat is zeker van belang. Internal audit geeft toegang tot informatie van de werkvloer. Zonder een IAF, ontvang je als RvC alleen informatie op directieniveau.”* John Bendermacher: *“Vooraf investeren in voor-*

*komen is altijd beter dan achteraf veel geld steken in onderzoeken waarom iets is gebeurd. Daarom is het belangrijk om als RvC op de hoogte te zijn van kleine incidenten, op dat punt kun je namelijk nog ervan leren en grotere incidenten voorkomen.”*

### Three lines of defense op één hoop

Leen Paape gaat in op de ‘three lines of defense’ en wat men van vermenging van de tweede lijn met de derde lijn denkt. John Bendermacher benadrukt dat samenwerken heel belangrijk is, maar dat hij geen voorstander is van vermenging; juist omdat Internal Audit een onafhankelijke positie dient te hebben binnen de orga-





nisatie. In de zaal zit een Chief Audit Executive die wel vanuit een mengvorm werkt. *“Je wilt niet alleen kijken naar formele lijnen, maar naar het totaal aan control. Het gaat over gedrag en management control. Je wilt geen verrassingen, op wat voor gebied dan ook.”* Een commissaris uit de zaal haakt aan: *“De IAF is er om de tweede en ook eerste lijn scherp te houden. Wat win je er mee om het op één hoop te gooien?”*

## 52% van beursfondsen heeft IAF

Na dit inleidende interview rees de nieuwsgierigheid wat er uit de Internal Audit Monitor 2017 naar voren kwam. FSV Risk Advisory voerde het onderzoek in opdracht van IIA Nederland uit, in samenwerking met Nyenrode. Hoe zit het met de IAF bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven?

Onderzoeker **Robert Bogtstra**, van FSV Risk Advisory, waarschuwt de genodigden alvast: *“Ik ben niet objectief. Ik ben zelf groot voorstander van een IAF als onderdeel van een goede governance. En er is goed nieuws: het aantal organisaties met een IAF neemt toe. Dit gold in 2010 voor 38% en in 2016 hebben we het over 52% van beursgenoteerde bedrijven die een IAF hebben. Let wel: nog 48% dus niet!”* Robert Bogtstra schetst kort de geschiedenis. Daar waar in 1997 in de 40 aanbevelingen van Peters Internal Audit in zijn geheel niet werd genoemd en in 2003 nog werd gesproken over de Interne Accountant, wordt dan nu voor het eerst in 2017



door Jaap Van Manen de IAF nadrukkelijk vermeld. Een belangrijke bevinding is wel dat hoe kleiner het fonds is, hoe groter de kans is dat men het nut van IAF onvoldoende erkent. *“Maar wat is klein?”*, merkt Robert Bogtstra terecht op. Want hij bemerkte dat onder die noemer soms organisaties vallen, die toch enkele honderden medewerkers hebben en soms zelfs op meerdere locaties over de wereld. *“Onze ervaring is dat dat wel degelijk risico’s met zich meebrengt.”*

## Zes nieuwe IAF’s in 2017

Eveneens positief in het onderzoek is dat in 2016 zeven beursfondsen hebben aangegeven in 2017 een IAF in te richten en dat zes dit ook daadwerkelijk hebben gedaan, zoals Basic-Fit. **Carin Gorter**, commissaris van Basic-Fit, legt uit waarom zij voor outsourcing van de IAF hebben gekozen. *“We hadden haast én we wilden het in één keer goed doen. Nu sourcen we de functie in. We zullen elk jaar evalueren en als de tijd rijp is, gaan we over naar een interne bezetting van de IAF.”* Bij Basic-Fit was het geen geldkwestie, maar wilden ze, in een organisatie die niet bekend is met Internal Audit, de functie meteen stevig neerzetten.

## Overhandiging rapport aan Jaap van Manen

Met deze kennis van de inhoud van het rapport was het moment

daar om de Internal Audit Monitor 2017 te overhandigen aan **Jaap van Manen**, aftredend voorzitter Monitoring Commissie CG. John Bendermacher vertelt over de inspanningen om Internal Audit in de Herziene Corporate Governance Code te krijgen. *“Jaap van Manen vroeg zich af of Internal Audit er wel in moest. Vervolgens hebben Vincent Moolenaar, de vorige voorzitter van het IIA, en ik een tekst gemaakt waarvan wij dachten dat het er in moest. En toen die tekst er in stond hebben we wel een klein feestje gebouwd. Totdat Jaap zei dat het er niet in stond vanwege onze inspanningen, maar omdat de commissarissen dat wilden”*, vertelt John Bendermacher lachend, uiteraard met als conclusie dat het belangrijkste is dat voor alle partijen het belang van een IAF voor Corporate Governance erkend wordt. En dat gezegd hebbende overhandigt hij aan Jaap van Manen het rapport dat in kaart brengt in hoeverre die IAF ook daadwerkelijk binnen beursgenoteerde bedrijven is ingericht.

## Op basis van inhoud toegevoegde waarde bepalen

**Jaap van Manen:** *“We opereren in een klimaat waarin je toegevoegde waarde moet aantonen.”* Waarmee hij wil benadrukken dat niet alleen het bestaan van de IAF belangrijk is, maar vooral ook de kwaliteit. *“De IAF is vooral nuttig voor de relatie tussen bestuur en commissarissen. Een goede IAF is professioneel, collegiaal en communicatief. Doorvragen is goed. Kritische vragen stellen is goed. Out of the box denken is ook prettig. Laat de IAF zich vooral*





*comfortabel voelen om op een hoger plan het gesprek te voeren met bestuur en commissarissen. En laten we dan op basis van inhoud vaststellen wat toegevoegde waarde van de IAF is.”*

Vervolgens bepleitte hij dat er een Nationale Onderzoeksraad voor financiële veiligheid wordt ingesteld om grondoorzaken van financiële debacles te onderzoeken.

## **Beter startend, dan helemaal geen IAF**

Aan de hand van een discussie tussen een vierkoppig panel en de genodigden gaat Leen Paape nog wat verder in op de inhoud.

Mede-onderzoeker en auteur van het onderzoeksrapport **Remko Renes** van Nyenrode Business Universiteit, poneert de stelling dat je beter een startende IAF die nog niet volledig voldoet aan de definitie van een IAF kunt hebben, dan helemaal géén. Sommige van de aanwezigen zijn het hier mee eens, met dien verstande dat het een startpunt is van waaruit je groeit naar een volwaardige IAF. Anderen zijn bang dat je wellicht toch in een te laag ambitieniveau blijft hangen en dat je het maar beter in een keer goed kan doen; vooral ook ten aanzien van geloofwaardigheid en draagvlak binnen de organisatie. Panellid **Carin Gorter** vult aan dat hoe je start met meerdere factoren te maken kan hebben: ben je met name een financieel georiënteerde organisatie of heb je veel meer te maken met IT-risico's, is de organisatie alleen gevestigd in Nederland of in meerdere landen. Zij is van mening *‘Eén Internal Auditor is géén Internal Auditor, beter zijn het er twee en eigenlijk zelfs drie.’*



## Een crisis als versneller

**Pieter Goudriaan**, CAE van Fugro, poneerde de stelling dat je als startende IAF binnen 6 maanden al succesvol kunt zijn. Met zijn afdeling is dat goed gelukt, hoewel hij aangeeft dat een crisis bij Fugro wel voor de nodige versnelling heeft gezorgd. *“Men stond open voor onze aanbevelingen; er was reden voor verandering.”*

Daarnaast benoemt hij een aantal andere succesfactoren, waarvan het veelgehoorde ‘lef tonen’ en de goede communicatie met stakeholders twee speerpunten zijn. Een andere key take away die hij aanwezig wilde meegeven was ‘word geen eigenaar van de oplossing.’

Een valkuil waar je makkelijk instapt als je een issue met bijbehorende oplossing aankomt en te horen krijgt: ‘los het maar op’. Carin Gorter vulde aan en benoemde als succesfactoren en de toegevoegde waarde van de IAF de scheiding van geesten en het geven van een onafhankelijk beeld of alles gaat zoals verwacht.

## Geef inzicht in overwegingen wel/niet IAF

**Rients Abma**, directeur van Eumedion, verdedigde de derde stelling: elke beursvennootschap heeft een IAF ingericht of heeft alternatieve maatregelen getroffen om de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te toetsen.





Carin Gorter reageert op deze stelling door aan te geven dat je inderdaad goed het risicoprofiel moet afwegen; dat verschilt per bedrijf en zal van invloed zijn op de afweging wel of geen IAF. *“Als commissarissen, de RvB en het Audit Comité een goede dialoog voeren en bewust kiezen voor het wel of niet inrichten van een IAF dan kun je inzicht in die overwegingen geven.”* Robert Bogtstra haakt hierop in dat in de praktijk dit vaak niet gebeurt. *“Vaak is de verklaring niet meer dan ‘we zijn te klein’.”* Rients Abma is het eens met Carin Gorter en wil ook als aandeelhouder inzicht in die overwegingen. En hij vindt het als stakeholder eveneens belangrijk op de hoogte te worden gehouden van bevindingen van de IAF.

## Lef tonen om verschil te maken

Na vragen, opmerkingen en suggesties uit het publiek rondt Leen Paape de discussieronde af. Hij herhaalt nog eens de oproep van Jaap van Manen: *“Kijk vooral even verder, wat doet een IAF precies, wat gebeurt er op de werkvloer? En met vragen over de kwaliteit van een IAF kun je altijd verwijzen naar de externe toetsing die verplicht is. Dat is een waarborg voor de kwaliteit. Tegelijkertijd is de hamvraag die we onszelf continu moeten stellen: doen we het goed? Het gaat er om dat we op het juiste moment op de juiste knop drukken en dat we lef tonen om verschil te kunnen maken.”* In dit kader stelt John Bendermacher in zijn slotwoord: *“Toon morele moed!”*

