

**THE NEXT GENERATION**

**IAF, Fit for Purpose?!**  
**Robert Bogtstra & Remko Renes**

**IAI  
CONGRES 2017**



# Het gaat goed met de IAF

## Wij zien een toenemende rol voor IAF



Het aantal organisaties met een IAF neemt toe

Maar, organisaties zonder IAF

- hebben geen goede uitleg,

of

- leggen niets uit (≠nalen)

Maar, wat als je geen IAF hebt?

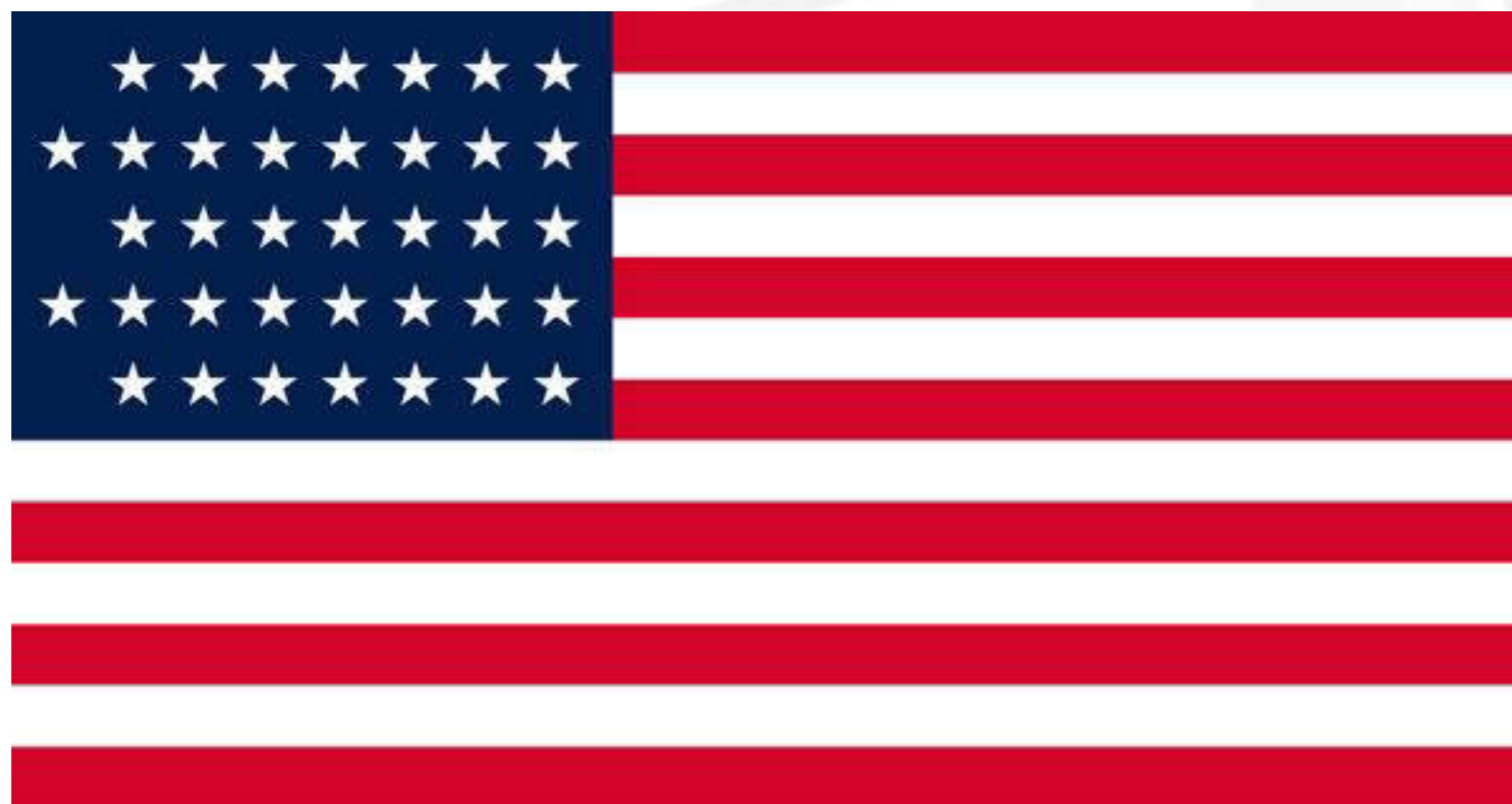
***IAF is een logisch onderdeel van good governance***

# Internal Audit & Corporate Governance

In de Verenigde Staten is een IAF verplicht bij listed companies (New York Stock Exchange)

In Nederland is dat anders:

- Peters 1997 – geen vermelding IAF
- In de Corporate Governance Codes vervult de IAF een steeds belangrijker rol



# Internal Audit Functie in de Corporate Governance Code 2003 Code Tabaksblat

## V.3 Interne audit functie

**Principe** De interne accountant functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.

### Best practice bepalingen

**V.3.1** 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.

***In de aangepast Code 2008 krijgt de IAF meer aandacht***

# Internal Audit Functie in de Corporate Governance Code 2008 Code Frijns

## V.3 Interne audit functie

**Principe** De interne **auditor** functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.

### Best practice bepalingen

**V.3.1** De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne **auditor**. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne **auditor**.

**V.3.2** De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de auditcommissie.

**V.3.3** 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.

***Herziene Code 2016 geeft IAF een belangrijker rol***

Frijns

# Internal Audit Functie in de herziene Corporate Governance Code 2016 Code Van Manen

## 1.3 Interne audit functie

**Principe** 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.

**1.3.1 Benoeming en ontslag**

**1.3.2 Beoordeling interne audit functie**

**1.3.3 Werkplan van de interne audit functie**

**1.3.4 Uitvoering werkzaamheden**

**1.3.5 Rapportages bevindingen**

**1.3.6 Ontbreken interne audit dienst**

# Internal Audit Functie in de **herziene** Corporate Governance Code 2016 Code Van Manen

## 1.3.5 Rapportages bevindingen

(...) In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap (en onderneming); en
- tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.

**Comply or Explain**

## 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst

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.

**Comply or Explain**

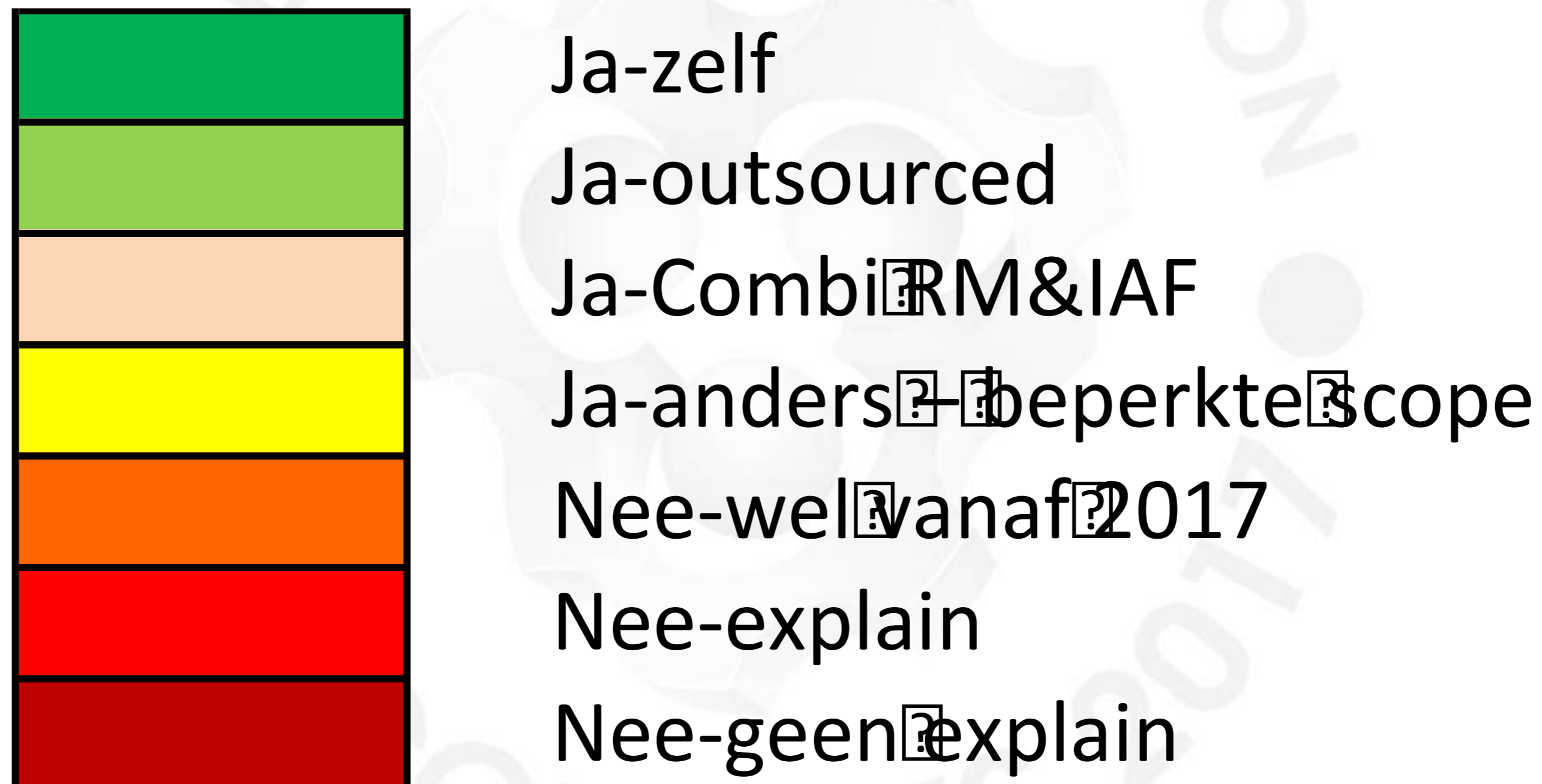


# Onderzoek: Als een IAF aanwezig is, wat treffen we aan achter de voordeur?

## Definitie Internal Audit (IIA)

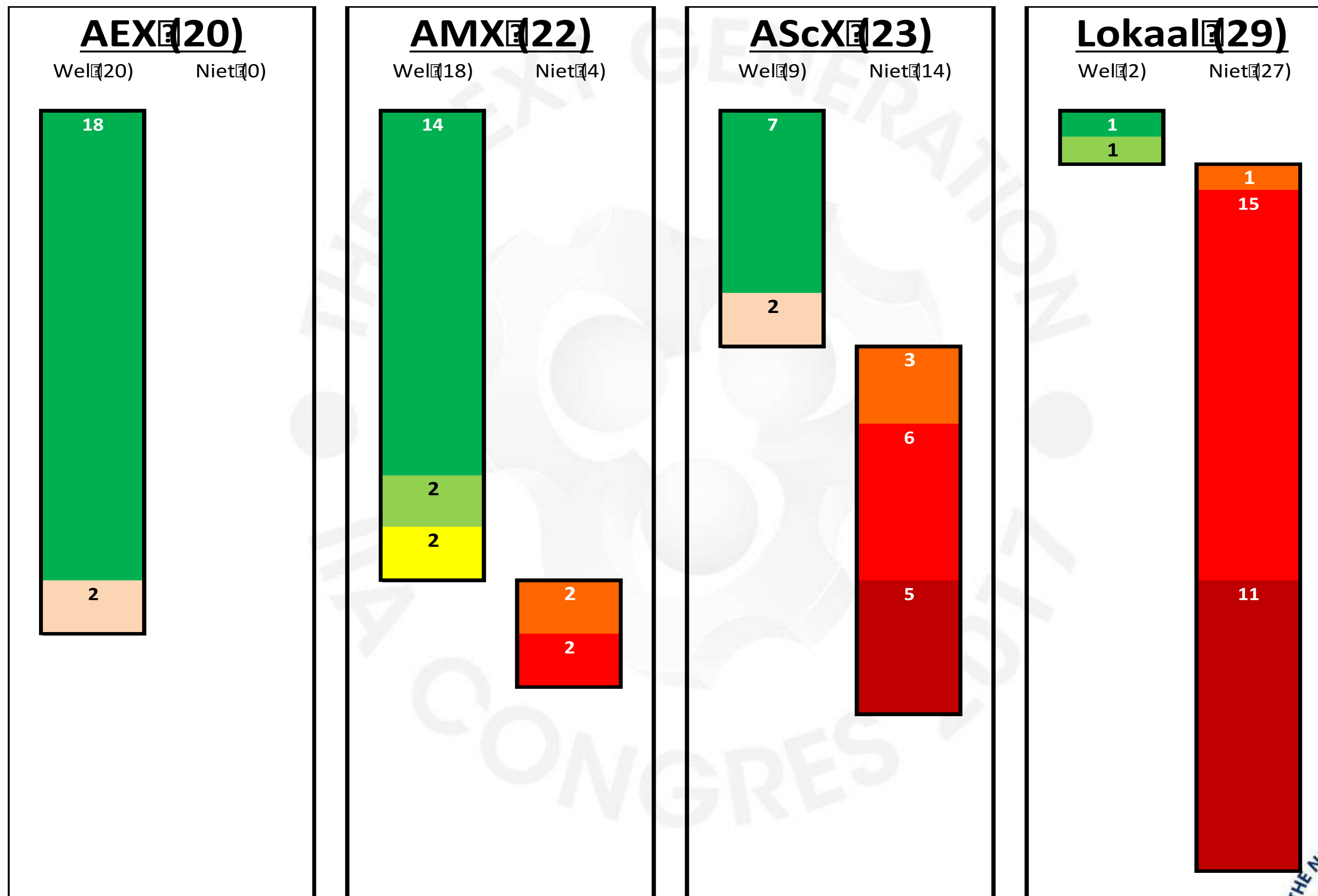
“Een **onafhankelijke, objectieve functie** die **zekerheid verschaft** en adviesopdrachten uitvoert, om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de organisatie te verbeteren. De interne auditfunctie helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren door met een systematische, gedisciplineerde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

# Indeling verschijningsvormen Internal Audit Functie per 2016



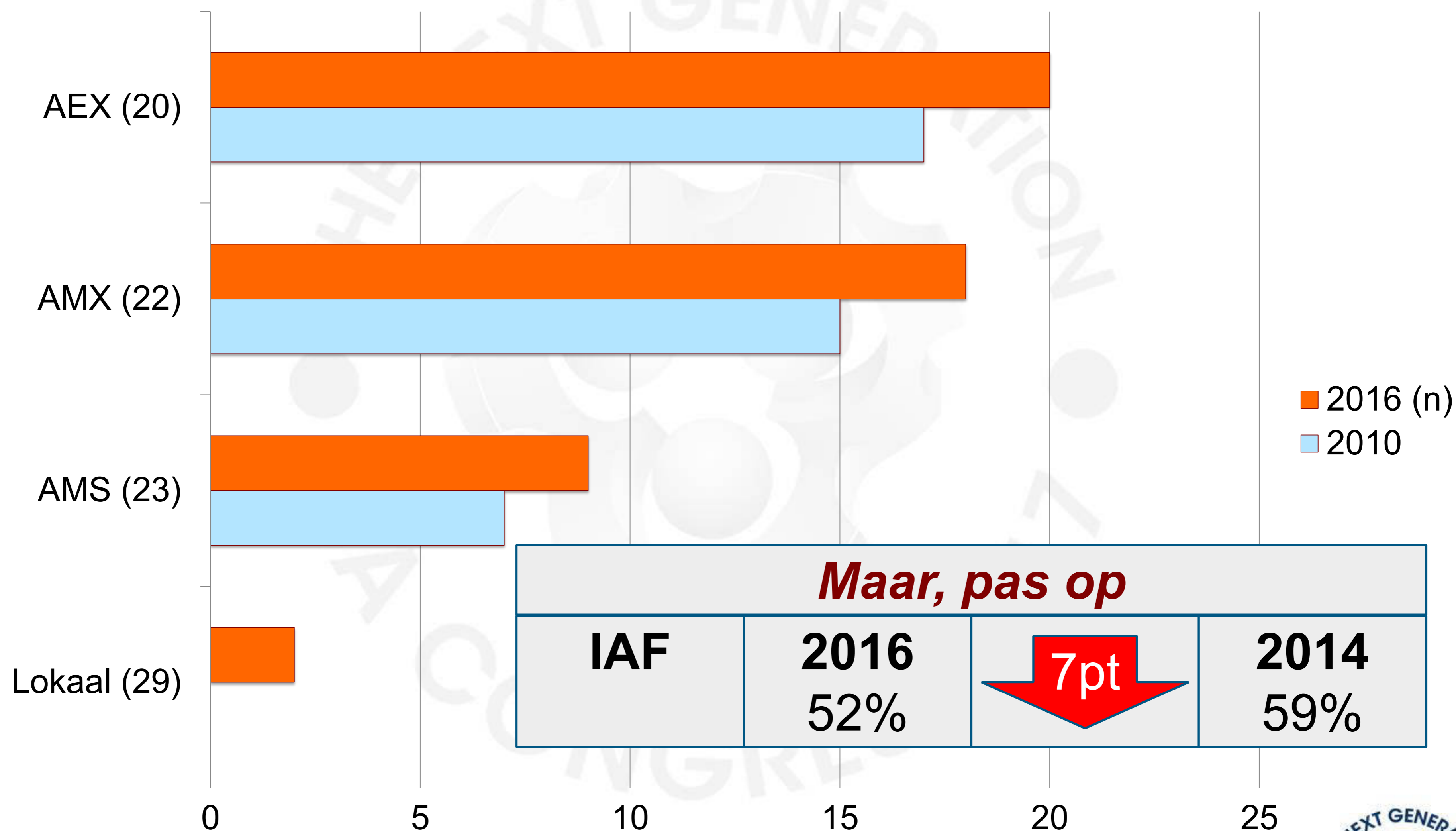
***Aansluiten bij de gedachte van 3LoD***

# Internal Audit Functie bij NL Beursvennootschappen per 2016



# Internal Audit bij NL Beursvennootschappen

## Positieve ontwikkeling



# Nieuwe IAF's in 2017

Mede naar aanleiding van de herziene Corporate Governance Code

- 1. IMCD Group** – “In 2017 wordt een onafhankelijke Internal Audit positie gecreëerd omdat IMCD's internationale netwerk uitgebreid is waardoor een onafhankelijke rapportage lijn naar de Audit Committee nodig wordt geacht in lijn met vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code”.
- 2. Sligro Food Group** – “Door de overname van de Belgische groothandelsorganisatie Java in 2016 is een ander aansturingmodel nodig”
- 3. Beter Bed** – Er zal invulling worden gegeven aan een IAF “vanwege de aangescherpte Code en de groei van de onderneming”.
- 4. Brunel** – Gaat “in de loop van 2017” een IAF inrichten
- 5. ForFarmers** – Per januari 2017 is een internal auditor benoemd
- 6. Neways Electronics** – In 2017 wordt een aparte IAF te gecreëerd om “risicobeheersing en compliance van de groep verder te versterken”

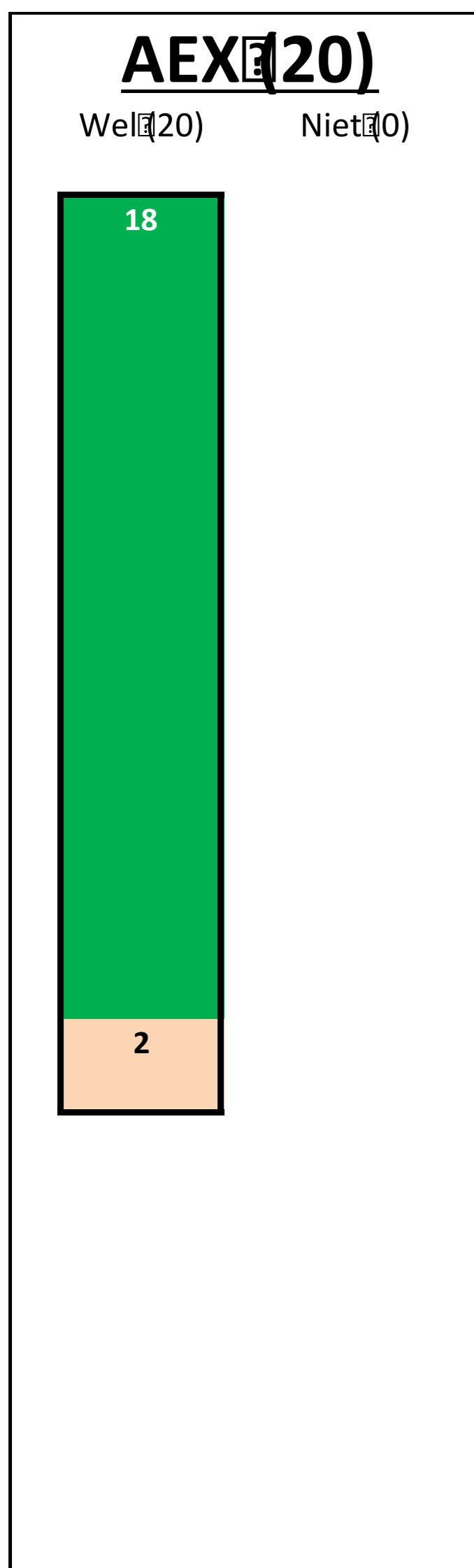
AMX


AScX

Lok



# AEX vennootschappen

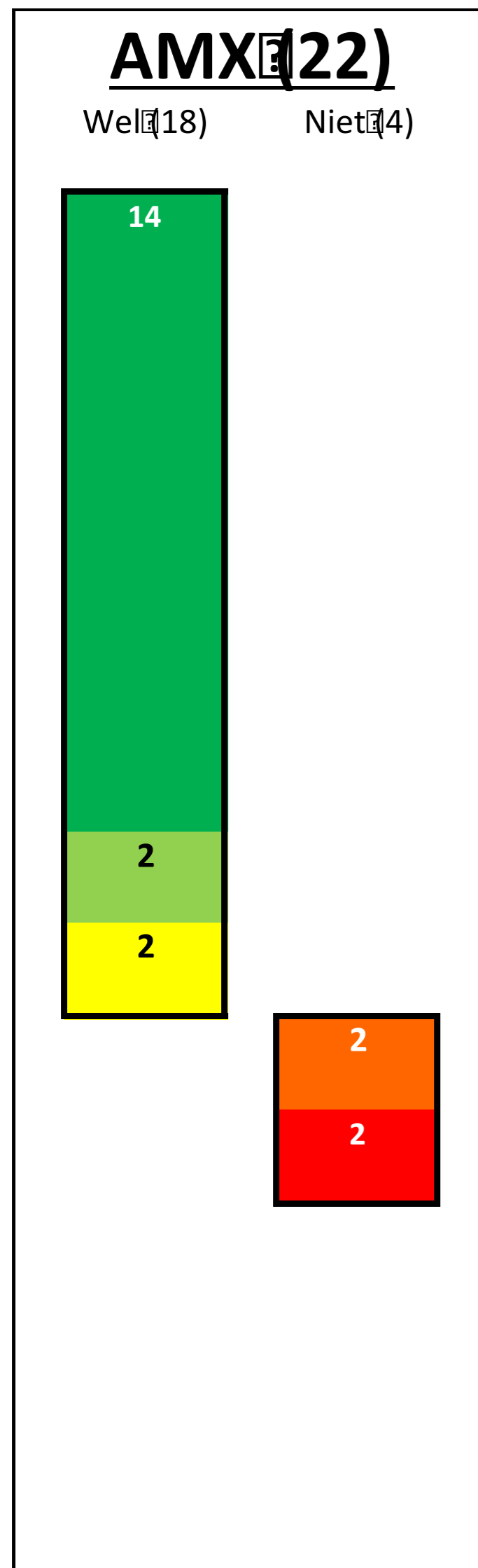



<b>AEX</b>	<b>2016</b> 100%		<b>2010</b> 81%
------------	---------------------	---	--------------------

In twee gevallen is de betreffende CAE tevens verantwoordelijk voor de tweedelijns-activiteiten rond (Enterprise) Risk Management. Het gaat om Randstad Holding en RELX.

In enkele gevallen is Internal Audit relatief klein t.o.v. de totale onderneming.

# AMX vennootschappen



<b>AMX</b>	<b>2016</b> 82%		<b>2010</b> 68%
------------	--------------------	---	--------------------

Van de vier organisaties zonder IAF zullen twee organisaties een IAF gaan inrichten in de loop van 2017. Eurocommercial Properties en Wereldhave zijn de enige twee Midcap-organisaties die, ook in 2017, geen IAF zullen hebben. Reden: Bepaalde omvang van de onderneming.

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. Er wordt gerapporteerd aan lokaal management en de Audit Committee.

Bij twee organisaties is de betreffende CAE tevens verantwoordelijk voor de tweedelijns-activiteiten rond (Enterprise) Risk Management (Intertrust, en TKH Group).

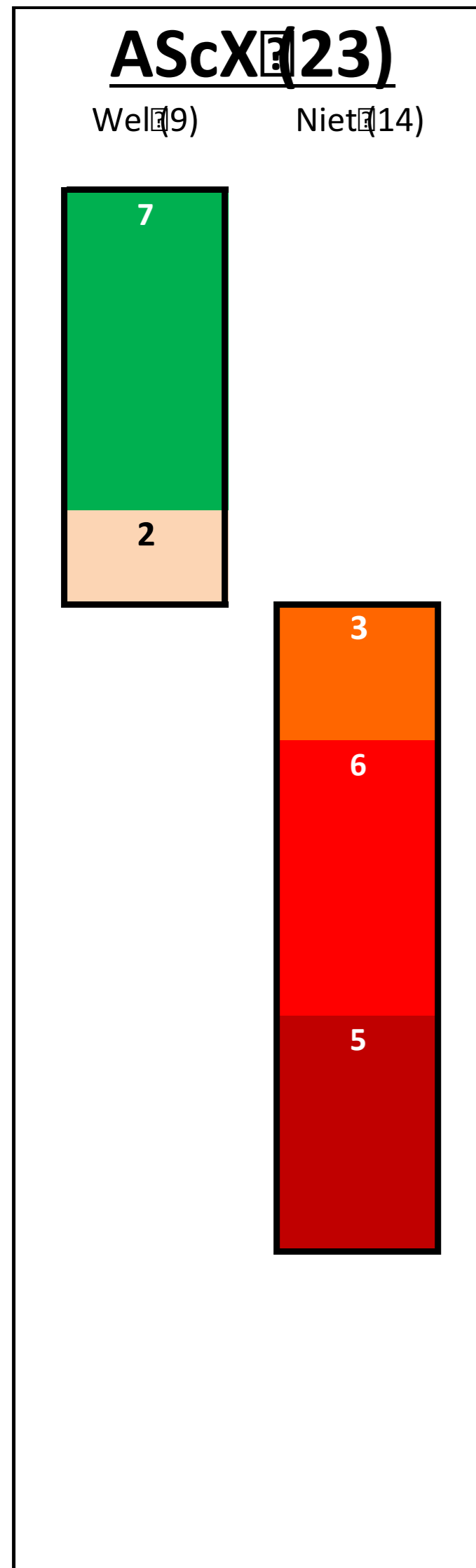
BE Semiconductors geeft aan dat zij een formele IAF heeft “voor de Asia Pacific region” vanwege haar verhoogde activiteiten in Maleisië, Singapore en China.


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 vennootschappen



<b>AScX</b>	<b>2016</b> 39%		<b>2010</b> 35%
-------------	--------------------	---	--------------------

Van de veertien organisaties zonder formele IAF zal deze status in drie gevallen in 2017 veranderen. Zo heeft ForFarmers per januari 2017 een internal auditor benoemd en hebben Brunel en Beter Bed aangegeven om een IAF in te gaan richten.

Omvang is de meest genoemde reden bij SmallCap ondernemingen om geen IAF in te richten. Lucas Bols gaat wat dieper in hierop en noemt ook 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 als reden.

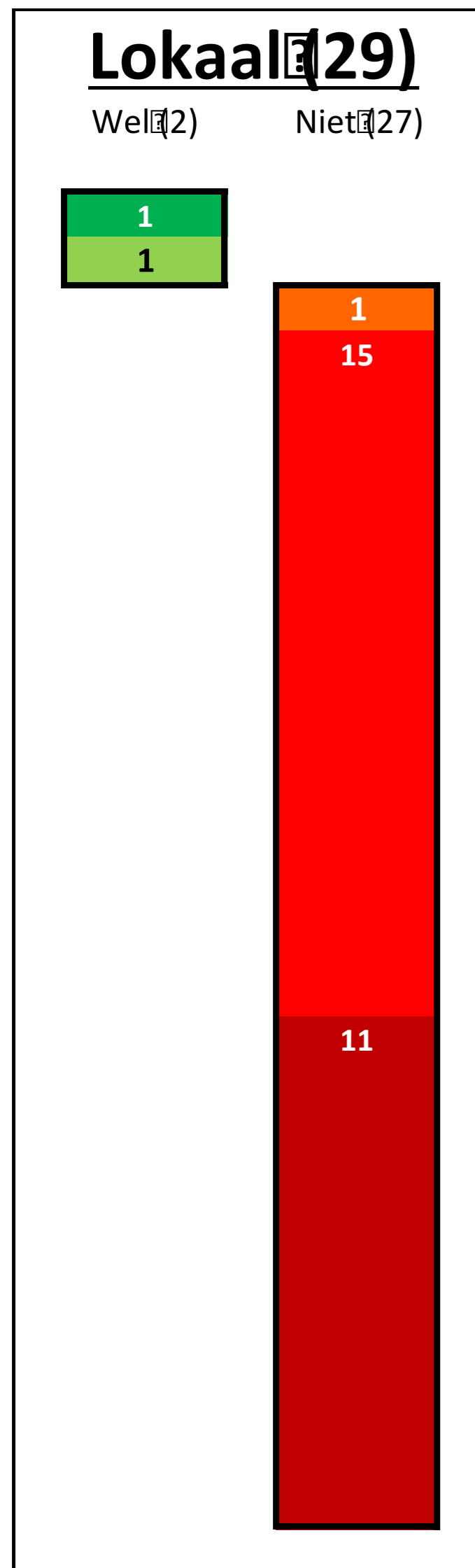
Risk en Audit zijn een gecombineerde verantwoordelijkheid bij Heijmans en Telegraaf Media Group.

Accell heeft in 2016 één Internal Auditor in dienst en is voornemens een tweede persoon aan te nemen in 2017.

Kendrion heeft geen formele IAF maar geeft wel aan dat haar controllers een Internal Audit programma genaamd "Kendrion-in-Control" uitvoeren. Dit is gericht op Kendrion's financial reporting control framework.



# Lokale vennootschappen



De twee organisaties met een IAF zijn 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 heeft aangegeven om per januari 2017 “een aparte IAF te creëren”. Doelstelling is om “risicobeheersing en compliance van de groep verder te versterken”.

Dan blijven er in 2017 maar liefst 26 organisaties over zonder 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”.

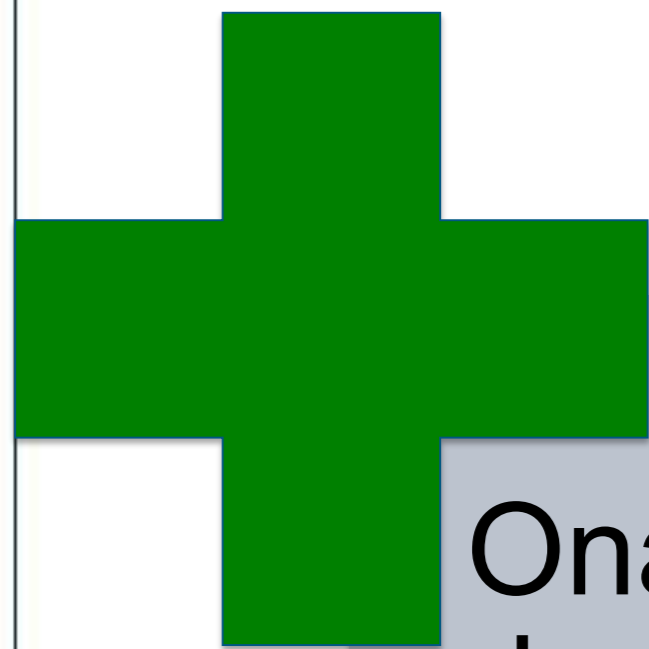
In jaarverslagen wordt vaak niet, of onvoldoende uitgelegd of en waarom een IAF ontbreekt. Indien wel uitleg wordt gegeven is omvang de reden die wordt genoemd.

# Volwaardige IAF



Ja-zelf

Ja-outsourced



THE NEXT GENERATION



Onafhankelijke & deskundig inzicht voor RvC & RvB

Mogelijkheid voor organisatieverbetering

Flexibele specialistische kennis & ervaring

Frisse blik van 'buiten'

dmv. outsourcing

Kosten drempel, opbrengsten onbekend

Mogelijke bedrijfsblindheid

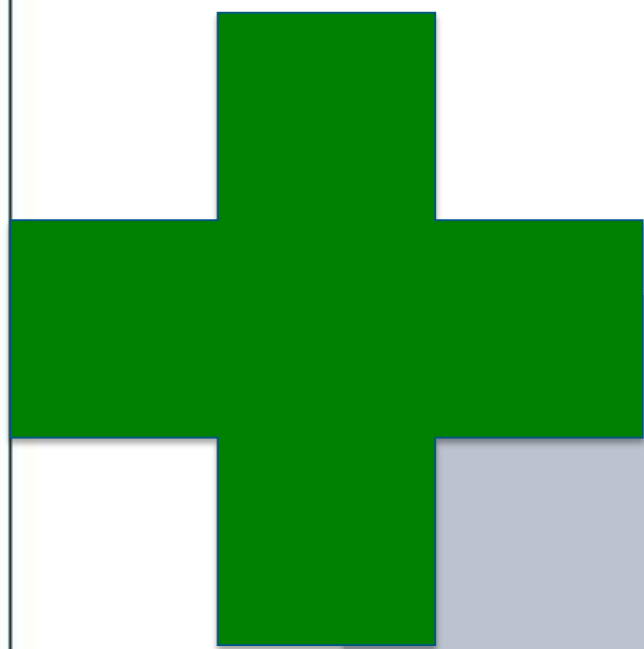
Externe accountant mag het niet (ViO)

Mogelijk geen eindverantwoordelijke CAE

# Organisaties zonder IAF

Nee-explain

Nee-geen explain



Integraal management,  
niet afschuiven van  
verantwoordelijkheden

Kostenefficiënt, pas op  
voor 'penny wise pound  
foolish'

Onafhankelijke &  
deskundig beeld mist  
voor RvC & RvB

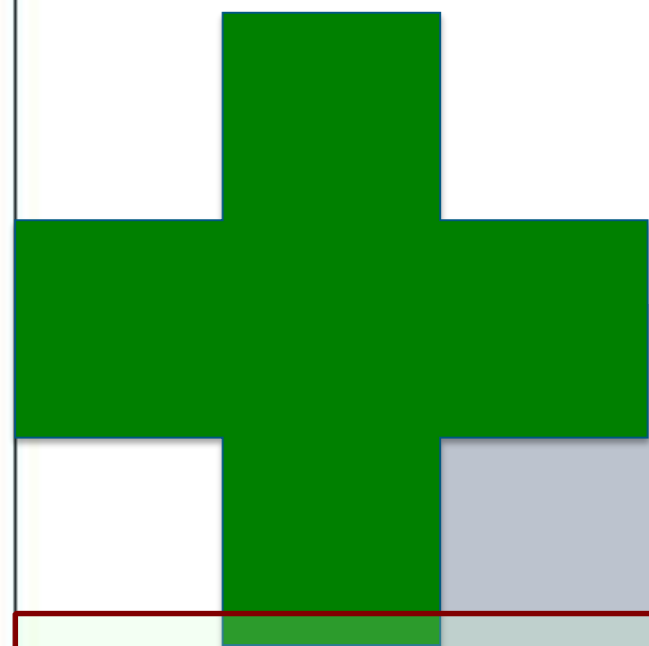
Mogelijk sprake van  
zelfoverschatting bestuur  
Hoge 'opportunity cost'?  
Geen Good Governance

# Ja, maar anders



Ja-Combi RM&IAF

Ja-anders met beperkte scope



THE NEXT GENERATION



<p>met Control</p>	<p>Bij control zit de kennis over IB</p>	<p>Kennis en ervaring vaak beperkt tot finance/ICFR Minder objectief</p>
<p>met RM</p>	<p>Centralisatie van IB kennis Eén aanspreekpunt voor RvB/RvC</p>	<p>IAF kan RM niet beoordelen</p>
<p>Beperking Scope</p>	<p>Focus in aanwending auditcapaciteit</p>	<p>Missen van onderdelen, onderwerpen en regio's</p>

# Aanbevelingen

**Transparantie over de IAF  
ultimo 2017**

*Leg uit op welke wijze  
de IAF is ingericht*

***Comply or Explain***

**Als organisaties klein zijn**

*Opzien tegen gedoe & kosten van  
implementatie*

***Organisaties zijn nooit te klein  
voor een IAF***

*De ambitie moet passen bij size &  
purpose*

***De 1<sup>e</sup> stap naar 3<sup>rd</sup> LoD is  
starten met een 2<sup>nd</sup> LoD***



**Internal Audit bij NL Beursvennootschappen  
Toegerust op je Taak  
Fit for Purpose?!**