



Internal Audit en de herziene Code



We worden genoemd!

21 april 2017



Drs. Peter W. Bos RO CIA
Management en audit consultant
Opleider, onderzoeker, begeleider
peter.bos@salthet.nl



Inhoud

- Governance: hoe zat het ook al weer?
- De Code: we worden genoemd!
- Enkele vraagstukken en dilemma's voor de IAF
 - IAF tool v.d. org. of verlengstuk v.d. ext. Accountant?
 - Risicobeheersing: systeem of management?
 - Stakeholders: de 'driehoek' of ruimer?
 - Cultuur en gedrag: aanbieden of gevraagd worden?



Waarom (Corporate) Governance?

- Praktijk: financiële schandalen in profit en publieke sector waarbij aandeelhouders aanzienlijke bedragen hebben verloren en/of (overheids)ingrijpen nodig was
- Theorie: Agency Theory (organisatiebesturing) gebaseerd op scheiding tussen kapitaal en arbeid, waarbij aandeelhouders kapitaal beschikbaar stellen aan het bestuur



Corporate Governance 'kort door de bocht':

Besturen (sturen en beheersen)
door bestuurders

+

Toezicht en verantwoording
door toezichthouders

+

Verantwoordelijkheid en zeggenschap
van share/stakeholders (*)

(*) Nadruk share- of stakeholder mede afhankelijk van:

- Angelsaksisch of Rijnlants ?
- Public of Profit ?

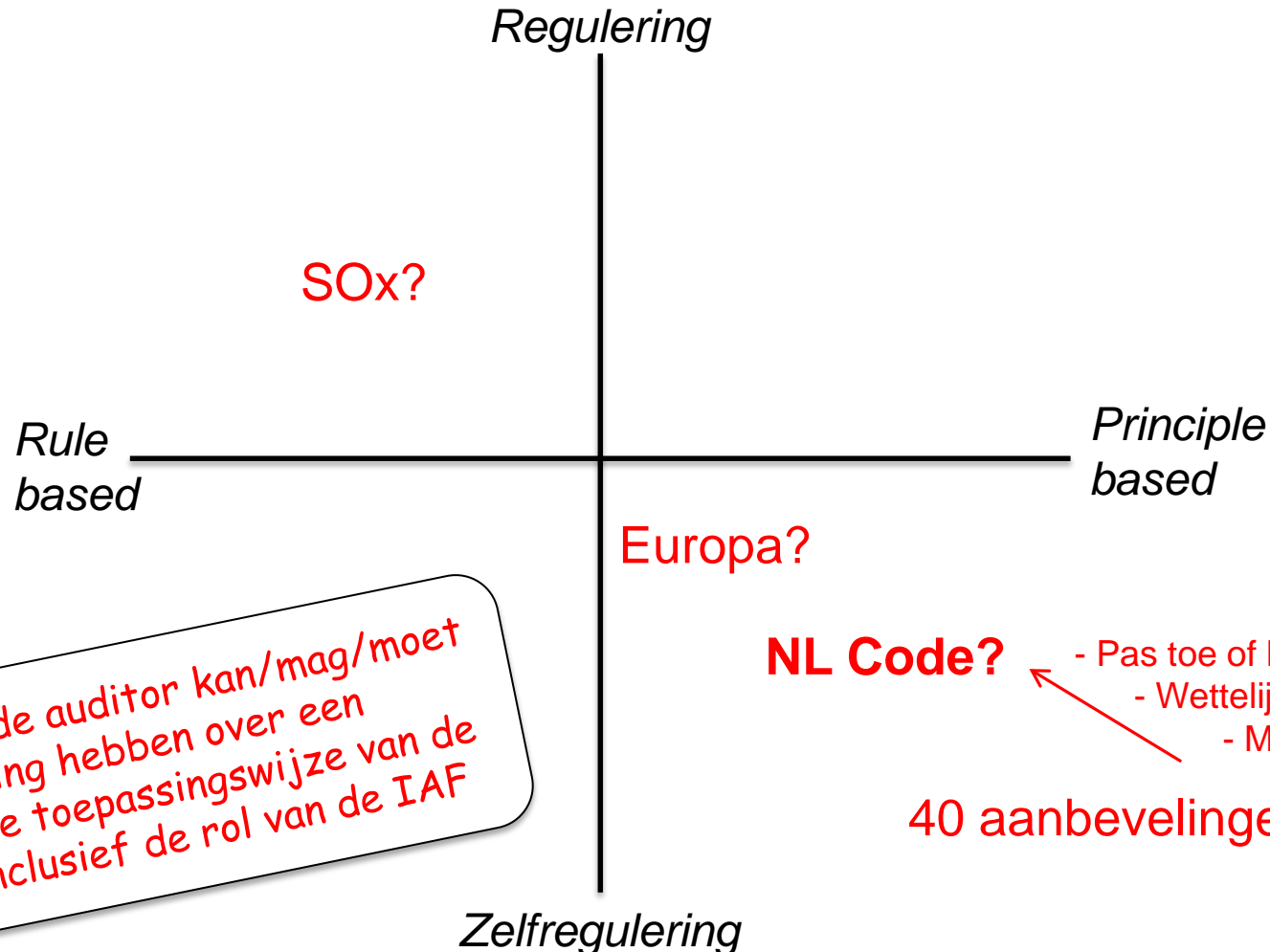
* NL Corporate Governance Code

- Historie:
 - 40 aanbevelingen (Peters, 1997)
 - NL Corporate Governance Code (Tabaksblat, 2003)
 - Updates: Frijns (2008), Van Manen (2016)
- Doel (2016):
 - **Bewerkstelligen deugdelijk en transparant stelsel van ‘checks and balances’ en het daartoe reguleren v.d. verhoudingen tussen bestuur, RvC en AvA/aandeelh.**
 - **Naleving draagt bij aan vertrouwen in bestuur en inbedding vennootschap in maatschappij.**
- Reikwijdte:
 - NL-beursgenoteerde vennootschappen (en ‘vergelijkbaar’, zie code).
- Inhoud:
 - **Principes en best practice bepalingen** gericht op invulling verantwoordelijkheden voor lange termijn waardecreatie, beheersing risico’s, effectief bestuur en toezicht, beloning en relatie met AvA en stakeholders.
- “Principle based instrument van zelfregulering”:
 - Markt initiatief: VEB, VEUO, Eumedion, CNV, FNV, NVO-NCW en Euronext.
 - Wettelijke basis: **gedragscode** in de zin van art. 2:391 lid 5 BW
 - Naleving v.d. Principes: pas toe (in jaarverslag uitleggen hoe)
 - Naleving v.d. Bepalingen: pas toe of leg uit





“Principle based instrument van zelfregulering”



Dus ook de auditor kan/mag/moet een mening hebben over een passende toepassingswijze van de Code, inclusief de rol van de IAF



Wijzigingen Code 2016 t.o.v. 2008

Meer aandacht voor:

- Lange termijn waardecreatie en meewegen belangen
- Cultuur als onderdeel van goede corporate governance
- Risicomanagement (**waaronder positionering IAF en externe accountant**)

En:

- 'Checks and balances': nieuwe accenten in bestuur en 'onafhankelijk' toezicht. (o.a. diversiteit en zittingstermijnen)
- Beloningen: vereenvoudigd en iets meer 'principle based'
- Aandeelhouders: streven naar meer lange termijnbetrokkenheid ('geduldig kapitaal') (*vanwege (Europese) ontwikkelingen nauwelijks gewijzigd*)
- One-tier board: in apart hoofdstuk toepassing code geadresseerd
- Verduidelijking van eisen aan kwaliteit van de 'uitleg'

En tevens: - Meer afstemming buitenlandse codes / internationaal
- Andere indeling code-tekst: van functioneel naar thematisch



Indeling van de Code

- *Preambule*

- *Naleving van de code*

1. Lange termijn waardecreatie

- 1.1 Principe
 - 1.1.1 Best practice bepaling
 - 1.1.2. ...
- 1.2 ..

2. Effectief bestuur en toezicht

3. Beloningen

4. Algemene vergadering (van aandeelhouders)

5. One-tier bestuursstructuur

- *Inwerkingtreding*

- *Toelichting op enkele principes en best practice bepalingen*





Principe 1.3 Interne audit functie

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.

Een mijlpaal!

Adel verplicht?



IAF: tool vd org of verlengstuk ext.accountant?

- Verschillende (potentiële) opdrachtgevers, afnemers en andere beïnvloeders.
 - Positionering wordt zichtbaar bij de vraag wie op welke wijze invloed heeft op de opdracht, het werkplan, de uitvoering en de rapportagelijnen van de IAF.
 - De antwoorden hierop hebben uiteindelijk veel invloed op wat de IAF in de praktijk is, doet en hoe de IAF wordt ervaren.
- De Code benoemt, maar biedt ook ruimte, dus....is de IAF er voor:
 - A. (de verbetering van) het management van de organisatie (IAF als ‘tool of management’)?
 - B. (de verantwoording aan) externe belanghebbenden zoals de externe accountant (IAF als ‘tool of accountability’)?



Tool of management?

- + Onderstreept verantwoordelijkheid bestuur & man.
- + Aandacht voor 'leading' parameters
- + Ondersteunt lerend vermogen v.d. organisatie
- + Inspelen op 'andere' vragen en consultancy

- Divers auditteam nodig
- Lage (her)bruikbaarheid resultaten voor ext.acc.
- Afhankelijkheid van bestuur
- Weinig onafhankelijke uitstraling naar 'buiten'

Tool of accountability?

- + Ondersteuning externen van binnenuit
- + Besparing ext.acc.kosten, behoud fin.kennis, minder afhankelijk van ext.acc.
- + Onafhankelijke uitstraling naar buiten
- + Audits naar bestuur

- Verantwoordelijkheid bestuur & management
- Veel gespec.auditors nodig
- Lagging parameters > minder bruikbaar intern
- Minder ruimte voor intern maatwerk / flex.



Risicobeheersing: systeem of management?

- Van de IAF wordt verwacht de beheersing van die risico's te onderzoeken en daarover uitspraken te doen. Belangrijk is dan wat precies het object van onderzoek is: wat *is* risicobeheersing? En (dus): van, door en voor wie?
- In de Code (vooral 1.4) grofweg twee visies te ontwaren:
 - A. Risicobeheersing is een systeem waarmee risico's worden beheerst d.m.v. interne controle maatregelen waarvan de opzet en werking worden gemonitord, beoordeeld en waarover het bestuur op enig moment verantwoording aflegt, *met name gericht op de betrouwbaarheid van de (financiële) verslaggeving.*
 - B. Risicobeheersing gaat over managen van onzekerheden en risico's, integraal onderdeel zijnde van de sturing en beheersing van de organisatie in ruime zin, *dus inclusief: formuleren van een strategie, kiezen van product-marktcombinaties, inrichten v.d. organisatie (mensen, processen, systemen en infovoorziening) en haar interfaces en het sturen op performance, verandervermogen en innovatie.*



RB = Systeem?

- + Begrijpelijk en kenbaar concept.
- + Relatief gemakkelijk in te richten en te onderzoeken
- + Ondersteunt jaarrekeningcontrole
- + Sluit aan bij SOx (i.v.t.)
- Weinig zicht op factor 'mens'
- Weinig zicht op 'management control'
- Risicobeheersing niet meer gericht op sturing
- Specialisme dat slechts moeizaam integreert

RB = Management?

- + Benadrukt verantwoordelijkheid bestuur & man.
- + Risico's zijn ook kansen
- + Erkenning complexe en dynamische werkelijkheid
- + Ook maatregelen op hoger niveau (SC en MC) en van andere aard (bv. 'soft')
- Diffuus en allesomvattend
- Van iedereen en niemand (aanspreekbaarheid?)
- Breed geschoolde auditors nodig met sr. competenties
- Minder aansluiting op ext.acc. en Sox



(Lange termijn waardecreatie) Stakeholders: de 'driehoek' of ruimer?

- Als stakeholders staan in de Code centraal: Bestuur, RvC en aandeelhouders. Andere stakeholders worden ook genoemd, maar pas in tweede instantie. Zie bijvoorbeeld doel van de Code en de bepaling 1.1.1.
- De vraag is daarom hoe 'ruim' de IAF 'stakeholderbelangen' moet interpreteren bij het beoordelen van de beheersing van bijv. bedrijfsprocessen en projecten en daarvoor geldende beleidskaders.
- Er lijken hier qua uitersten weer twee opties te zijn:
 - A. De driehoek Bestuur, RvC en aandeelhouders
 - B. Alle mogelijke stakeholderbelangen



Driehoek?

- + Eenduidig: belangen en doelen zijn financieel van aard of daarin te vertalen
- + Onderzoek van processen en projecten is eenduidig (want focus op bepaalde risico's en maatregelen)
- + IAF sluit aan op focus van ext.acc en SOx
- Lange termijn / continuïteit door ook anderen bepaald; dus arm / eenzijdig beeld
- Buiten scope houden van 'andere' belangen kan uitvoerbaarheid hinderen

Ruimer?

- + Doet meer recht aan complexe werkelijkheid
- + Ondersteunt focus lange termijn waardecreatie
- + Ook beheersmaatregelen in cat. people en planet
- Omvattend en complex kader (botsende belangen)
- Uitvoerbaarheid van audits a.g.v. diversiteit in controls
- Commitment opdrachtgvr bij 'andere' belangen
- Onrust door veel 'bevindingen'



Cultuur & gedrag: ‘aanbieden’ of gevraagd worden?

- Voorstel was: dat i.o.m. de IAF en externe accountant tevens aandacht besteed diende te worden aan onderwerpen die ‘zien op de cultuur en het gedrag’.
- Definitieve versie (principe 2.5): vormgeven cultuur is verantwoordelijkheid bestuur en toezicht van de RvC.
 - Auditor: *“Jammer, maar bestuur zal toch wel bij de IAF uitkomen omdat men hierover in het jaarverslag dient te gaan rapporteren”*.
- Kortom, minder ‘gedwongen winkelnering’ in definitieve Code. De IAF heeft daardoor weer wat te kiezen:
 - A. Aanbieden: IAF attendeert het bestuur (en de AC) er op dat men volgens de Code voor cultuur/gedrag-gerelateerd onderzoek logischerwijze bij de IAF moet zijn.
 - B. Gevraagd worden: overleggen met bestuur e.a. wat relevante onderzoeksthema’s zijn (w.o. cultuur en gedrag) en wat IAF wel/niet kan bieden.



Aanbieden?

- + Bestuur stemt toe, want heeft “niets te verbergen”
- + Idem voor kans op opvolging auditresultaten
- Auditor als controleur
- Verminderde verantwoordelijkheid Bestuur: “daar kijkt de auditor naar”
- Auditor gaat uit van hem bekende referenties en technieken en onderkent de precieze behoefte niet (onbewust onbekwaam)

Gevraagd worden?

- + Medewerking Bestuur omdat het *hun* audit is.
- + Idem voor kans op opvolging auditresultaten
- Andere prioriteiten moeilijk uit te leggen aan derden
- Auditor gaat teveel mee in vraagstelling bestuur en wordt ‘om te tuin geleid’
- Bestuur kan onderzoek ook aan anderen uitbesteden

Oude ~~wijn~~ dilemma's...?

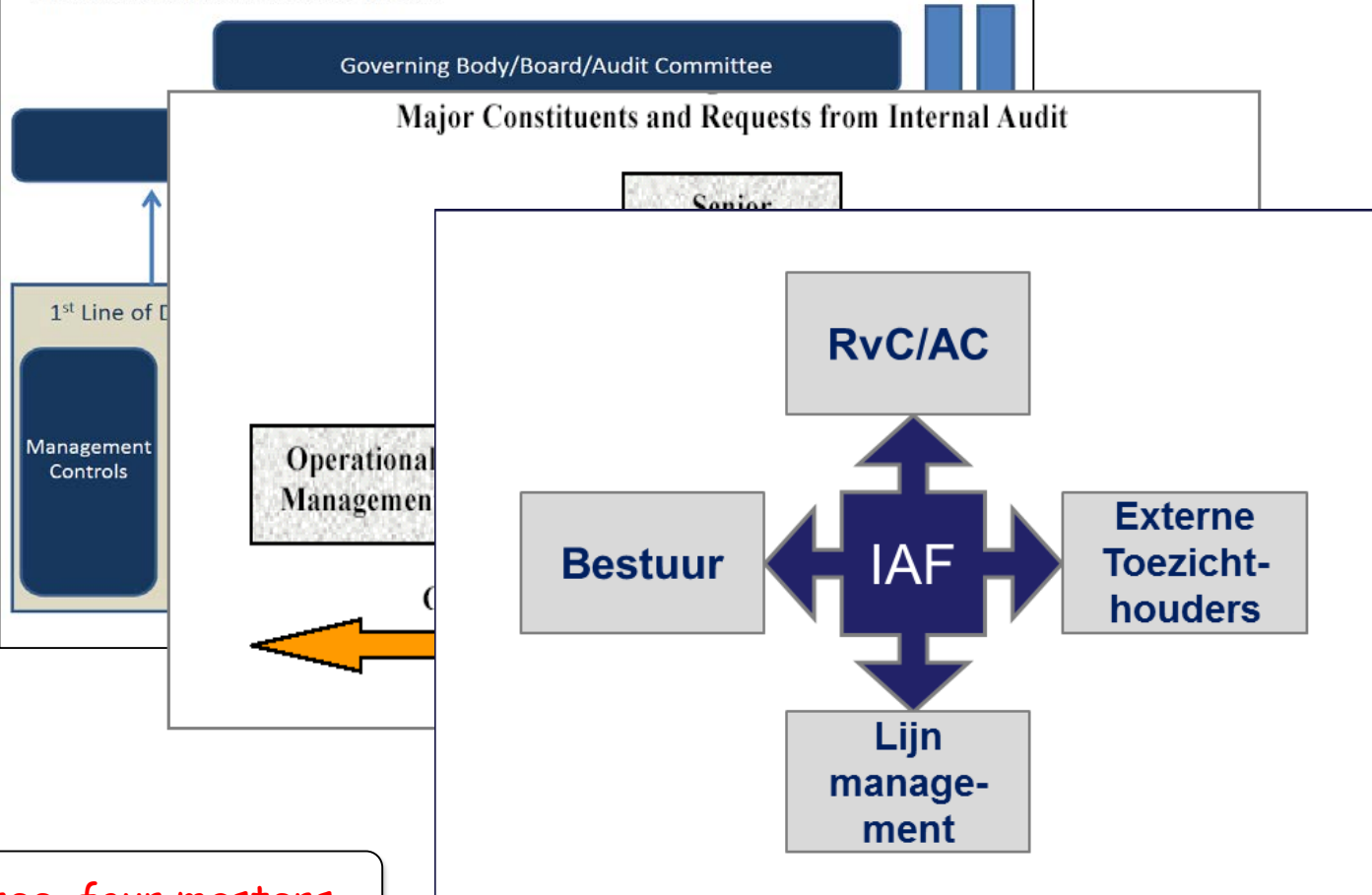
Audit Committee Requests of IAF

- Assurances regarding controls, including an
 - I
 - a
 - F
 - a
 - F
- Het 'kruis' (De Korte & Otten)**
- Standaardisatie waarbij vraagwijze van daad zijn!

The Three Lines of Defense Model

Mono-aspect audit

Beperkte toe



Mar

- I
- A
- E
- A
- F
- F
- F

Serving two, three, four masters

cafing



Maar, we zijn nu van adel, en adel v..

