



Bondgenoten in Governance 2.0

Op weg naar een duurzame relatie tussen
de Auditcommissie en de Internal Auditfunctie

September 2016



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

LIO

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
1 Achtergrond	8
2 Opzet en onderzoek	9
3 Kenmerken van de onderzoekspopulatie	10
4 Taken en verantwoordelijkheden binnen de governancestructuur	11
5 Charter van de Internal Auditfunctie	13
6 Positionering van de Internal Auditfunctie	14
7 Benoeming en ontslag van de Chief Audit Executive	15
8 Beoordeling van de Internal Auditfunctie	17
9 Auditplan van de Internal Auditfunctie	20
10 Rapportage van de bevindingen en follow-up	22
11 Aanwezigheid van de Chief Audit Executive bij vergaderingen van de Auditcommissie	24
12 Gedrag en cultuur (soft controls)	25
13 Samenwerking met de externe accountant	27
14 Alle aanbevelingen op een rij	30

Werkgroep:

Hans Nieuwlands RA CIA CGAP CCSA
Johan Scheffe RA RO CIA
Drs. Bianca Steentjes RO EMIA
Drs. Heiko van der Wijk RA CIA

© IIA Nederland en NBA

Alle rechten voorbehouden. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere sites, verveelvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan, tenzij hiervoor uitdrukkelijk schriftelijke toestemming is verleend door het IIA of NBA LIO.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport 'Bondgenoten in Governance 2.0', het gezamenlijke onderzoek van IIA Nederland en NBA LIO. Dit rapport over de relatie tussen de Auditcommissie en de Internal Auditfunctie is het vervolg op het onderzoek 'Bondgenoten in Governance' uit 2008.

In de tussenliggende tijd is er veel veranderd in het denken over governance en in de wijze waarop de driehoeksrelatie tussen de Auditcommissie, de externe accountant en de internal auditor vorm heeft gekregen. De internal auditor heeft in de afgelopen jaren een volwassen plek aan de governancetafel gekregen. Internal Auditfuncties verschaffen het bestuur en de commissarissen van de grote bedrijven en instellingen in Nederland inzicht in en assurance over de opzet en effectiviteit van governance, risicomanagement en interne beheersingsmaatregelen.

Deels is deze vooruitgang al terug te zien in de voorstellen voor de aanpassing van de Corporate Governance Code. De rol van internal audit is hier prominenter in aanwezig. Het doet ons goed deze erkenning te zien, alhoewel de complementariteit van de functies van de interne en externe auditor wat ons betreft nog wel een tandje dieper uitgewerkt had mogen worden.

Besturen en commissarissen vinden in dit onderzoeksverslag belangrijke conclusies en handige beschrijvingen van best practices. Vooral bij bedrijven waar de inrichting van de Internal Auditfunctie nog maar net gestart is en het volwassenheidsniveau nog in ontwikkeling is, kunnen bestuur en commissarissen een positieve, actief stimulerende rol vervullen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: eisen stellen aan de kwaliteiten van de te benoemen Chief Audit Executive, de juiste positionering van de IAF, het formaliseren van taken en bevoegdheden in het Internal Audit Charter, invulling geven aan de frequentie en inhoud van contactmomenten en het waarborgen van de kwaliteit van het jaarplan.

Voor een Auditcommissie is het belangrijk om goed stil te staan bij het complementair naast elkaar functioneren van interne en externe auditors. Commissarissen zouden hun invloed kunnen aanwenden om te bevorderen dat in deze functies onnodige overlap, maar zeker ook leemtes in de diverse auditvormen, worden vermeden. Dit vereist een zorgvuldige afstemming en planning van werkzaamheden en wederzijdse uitwisseling van informatie tussen interne en externe auditors. Het is goed om daar in een Auditcommissie indringend vragen over te stellen.

Vanuit de beroepsorganisaties IIA en NBA ondersteunen wij zowel de startende als volwassen Internal Auditfuncties met raad en daad, professionele ondersteuning, opleidingen, methodologie en quality assurance-, ambitie-, en volwassenheidsmodellen, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen tot gewaardeerde bondgenoten in governance.

Wij hopen dat dit onderzoek ook voor u inspiratie mag zijn om aan dit doel een flinke steen bij te dragen.

Amsterdam, 13 september 2016

John Bendermacher RA CIA
Voorzitter IIA Nederland

Jos Motzheim RA CIA CRMA
Voorzitter NBA LIO

Managementsamenvatting

In een goed gebalanceerde en gestructureerde corporate governance zijn de Auditcommissie (AC), de Interne Audit Functie (IAF) en de externe accountant (EA) op elkaar aangewezen. De IAF wordt steeds vaker gezien als een essentieel onderdeel van de governance van de organisatie. De IAF ondersteunt de AC door het verschaffen van inzicht in en assurance over de opzet en effectiviteit van de governance, het risicomanagement en de interne beheersingsmaatregelen. De AC kan de juiste randvoorwaarden en condities voor de IAF creëren, die het onafhankelijk en objectief functioneren van de IAF optimaliseren en het complementair functioneren van de IAF en de EA bevorderen.

De relatie tussen de AC en de IAF werd voor het eerst geformaliseerd in de eerste Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) in 2003. Vijf jaar daarna onderzochten de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (destijds NIVRA) en het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) de toenmalige praktijk en publiceerden de bevindingen en best practices in *'Bondgenoten in Governance'* (2008). In het voorjaar van 2016 stelden het IIA en de NBA een werkgroep samen om de relatie tussen de AC en de IAF opnieuw te onderzoeken. In verband met het voorstel tot herziening van de Code, waarin de driehoek AC, IAF en EA prominent naar voren komt, heeft de werkgroep ook aandacht besteed aan de relatie tussen de IAF en de EA.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- De formele relatie tussen de AC en de Chief Audit Executive (CAE) is over het algemeen goed ingevuld. Deze relatie is gedefinieerd in het charter van de IAF.
- De meeste AC's zijn zich bewust van het belang van het benoemen van een gekwalificeerde CAE. Zij zijn dan ook actief betrokken bij diens aanstelling of het ontslag. Deze betrokkenheid kan nog worden verbeterd indien elke voorzitter van een AC een gesprek heeft met de beoogde CAE, voorafgaand aan diens aanstelling.
- Bijna alle AC's (80%) zijn betrokken bij de beoordeling van de CAE. Dit verbetert diens functioneren omdat zijn objectiviteit beter is gewaarborgd als zijn beoordeling niet uitsluitend wordt opgesteld door direct betrokkenen.
- De CAE wordt gezien als een volwaardige gesprekspartner en is bij de meeste organisaties aanwezig bij de gehele vergadering van de AC. Daardoor kan de CAE zijn inzichten delen met de AC, ook op terreinen die hij (nog) niet heeft onderzocht. Tevens levert dit de CAE belangrijke informatie op die hij bij de invulling van zijn functie nodig heeft.
- Bij de meeste organisaties spreken de voorzitter van de AC en de CAE elkaar meerdere malen per jaar bilateraal. Dit versterkt de onafhankelijkheid en de vertrouwensband. Om goed te kunnen functioneren als 'trusted advisor' van zowel de voorzitter van het bestuur als die van de AC is transparantie over de inhoud van deze gesprekken belangrijk.
- De AC bespreekt het auditplan en de beschikbaar gestelde middelen. De wijzigingen in de auditplanning worden (tenminste) jaarlijks besproken met de CAE. Beperking van beschikbaar gestelde middelen heeft impact op de keuzes die moeten worden gemaakt bij het opstellen van het auditplan. Het is belangrijk dat de AC begrijpt welke risico's niet kunnen worden afgedekt met de beschikbare middelen. Beter inzicht bij de AC kan leiden tot een aanpassing van de beschikbare middelen, zodat de gewenste 'audit coverage' wordt bereikt.
- De AC kan de beoordeling van de effectiviteit van de IAF verbeteren door in overleg met de CAE een breed scala aan KPI's af te spreken. Het programma voor de kwaliteitsbeheersing en -verbetering van de IAF behoort daarvan onderdeel uit te maken.

- Gezien het toenemende belang van cultuur en gedrag als onderdeel van de governance van organisaties dienen AC's de aanpak van audits op dit terrein te bespreken met de CAE. Niet alle CAE's achten zich op dit moment in staat om deze handschoenen op te pakken. Het IIA en de NBA dienen de leden op dit gebied te ondersteunen, door ze te helpen met het ontwikkelen van een aanpak via opleidingen en publicaties.
- Naar aanleiding van het voorstel tot herziening van de Code dient de samenwerking tussen de IAF en de EA een nieuwe benadering te krijgen, draaiend om de vraag waar ze elkaar treffen en aanvullen in het totaalveld van financiële en niet-financiële informatie. Het optimaliseren van de relatie tussen de IAF en de EA en kansen om in complementariteit de governance van de organisatie te verbeteren, dient op de agenda van de AC te worden geplaatst. Te overwegen valt om jaarlijks gezamenlijk aan het bestuur en de AC te rapporteren over de opzet, het bestaan en de werking van de governance en risicobeheersing- en interne controlesystemen.

1 Achtergrond

In september 2008 publiceerden de NBA¹ en het IIA het rapport 'Bondgenoten in Governance'². Dit onderzoek gaf inzicht in de wijze waarop IAF's en AC's op dat moment samenwerkten. Ook werd in het rapport een aantal best practices op dit vlak beschreven.

In februari 2016 publiceerde de Monitoring Commissie Corporate Governance (MCCG) haar voorstel voor de herziening van de Code. Daarin wordt nadrukkelijk het belang van internal audit voor de Raad van Bestuur (RvB), de Raad van Commissarissen (RvC) en AC aangegeven. Dit is een logische ontwikkeling, gezien de trend van voorgaande monitoringrapportages, maar ook gezien de ontwikkelingen in financiële instellingen door de introductie van de Code Banken, Code Verzekeraars en de eisen die onder meer voortvloeien uit Basel III en Solvency II. Andere sectoren (zoals gezondheid, onderwijs en woningbouwcorporaties) ontwikkelen hun eigen gedragscodes, waaraan in toenemende mate aandacht wordt besteed aan risicomanagement en beheersing.

De besturen van het IIA en de Ledengroep Interne en Overheidsaccountants van de NBA (LIO) hebben in 2016 een werkgroep ingesteld om onderzoek te laten doen naar de wijze waarop deze samenwerking nu wordt ingevuld. Het voorstel tot herziening van de Code gaat ervan uit dat de werkzaamheden van de IAF en de EA complementair zijn. Omdat de relatie tussen de IAF en EA steeds belangrijker wordt als onderdeel van good governance, heeft de werkgroep ook dit aspect bekeken.

Ditmaal zijn ook organisaties uit de (semi)publieke sector betrokken bij het onderzoek. Waar relevant zijn principes en best practices uit de voorgestelde gewijzigde code in een apart kader opgenomen. Dit rapport is niet bedoeld als een reactie op het voorstel voor herziening van de Code.

Wij danken de CAE's die hebben meegewerkt voor verstrekte inzichten en de tijd die zij hebben genomen om de enquête in te vullen en gesprekken te voeren.

¹ Destijds het Koninklijk NIVRA

² http://www.iaa.nl/SiteFiles/Downloads/Rapport_Bondgenoten_in_Governance.pdf

2 Opzet en onderzoek

Het project kende de volgende fasen:

1. Opstellen van het projectplan

De werkgroep heeft na een verkenning van het onderwerp de onderzoekaankpak afgestemd met de voorzitters van NBA LIO en het IIA. Als doelstelling van het project werd geformuleerd:

Het verkrijgen van inzicht in de huidige relatie en samenwerking van de IAF en de AC, mede aan de hand van best practices zoals beschreven in het rapport 'Bondgenoten in Governance' (NIVRA/IIA 2008). Daarnaast wordt onderzocht in welke mate de werkzaamheden van de IAF en de EA complementair zijn.

2. Formuleren en uitzetten van de enquête

De enquête is uitgezet onder de 138 leden van het IIA en/of de NBA die zijn ingeschreven als CAE.

3. Analyseren van de uitkomsten

De respons was goed (57%). Ook de spreiding over de diverse bedrijfssectoren en omvang van de verschillende IAF's waren naar wens. De werkgroep heeft de uitkomsten³ van de enquête geanalyseerd, de meest opmerkelijke bevindingen uitgebreid bediscussieerd en voorlopige conclusies getrokken.

4. Interviewen van de respondenten

Vrijwel alle respondenten waren bereid om een nadere toelichting op de door hun verstrekte antwoorden te geven. De werkgroep heeft daar dankbaar gebruik van gemaakt en vijftien CAE's geïnterviewd. Enerzijds om verdere diepgang van de gegeven antwoorden te verkrijgen en de voorlopige conclusies te toetsen en anderzijds om meer achtergrondinformatie te ontvangen.

5. Valideren van de onderzoekresultaten

Tijdens een bijeenkomst van het 'IIA-CAE Forum' in juni 2016 zijn de hoofdlijnen van de enquête-uitkomsten en de interviews met de CAE's gedeeld. In het bijzonder werd er met de aanwezige CAE's gediscussieerd over de samenwerking met de externe accountants, cultuur- en gedrag audits en het vervullen van de rol als 'trusted advisor', zowel voor het bestuur als voor de AC.

6. Publiceren van het rapport

³ De volledig vragenlijst met de ontvangen antwoorden is te vinden op

http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Bijlage_Enguete_Bondgenoten_in_governance_2_0.pdf

3 Kenmerken van de onderzoekspopulatie

De enquête is uitgezet bij alle leden van de NBA en het IIA die als CAE zijn ingeschreven in de ledenregisters (138). Daarvan hebben er 78 (57%) meegewerkt aan de enquête.

Dit jaar is ook de (semi)publieke sector aangeschreven. Als gevolg daarvan is de respons over een grotere diversiteit van typologieën gespreid dan in 2008. De financiële sector neemt nog altijd een forse plaats in bij de respondenten. De 78 respondenten zijn als volgt in te delen:

Sector	Aantal	Percentage
Financiële dienstverlening	35	45%
(Semi)publieke sector	13	17%
Handel	3	4%
Productie	13	17%
Anders	14	17%
Totaal	78	100%

De categorie 'Anders' kent een grote verscheidenheid, lopend van zakelijke dienstverlening via logistiek naar olie en gaswinning.

Van de 78 organisaties zijn 26 organisaties beursgenoteerd (33%). Opvallend is dat vrijwel alle ondernemingen een AC hebben, dan wel een ander (extern) orgaan dat eenzelfde functie vervult. Acht respondenten gaven aan dat er geen auditcommissie bestaat in de organisatie. Deze zijn niet betrokken in het onderzoek. De omvang van de IAF's loopt ook sterk uiteen, van éénpersoonsfuncties tot grote diensten.

Het onderzoek heeft een goed inzicht gegeven in de bestaande relaties tussen de CAE en de AC van de organisatie waarvoor hij werkt. In de tekst zijn aanbevelingen opgenomen voor verdere verbeteringen.

4 Taken en verantwoordelijkheden binnen de governancestructuur

Er zijn vele publicaties verschenen over de taken en verantwoordelijkheden binnen de governance van een organisatie. In december 2015 hebben het IIA en de NBA de 'Beginnelsen voor ondernemingsbesturing, organisatie-inrichting en risicobeheersing'⁴ gepubliceerd. Deze structuur wordt ook in de navolgende tekst gehanteerd. Hoewel opgezet vanuit financiële organisaties, zijn deze beginselen op veel organisaties van toepassing. De gehanteerde termen bestuur, raad van commissarissen, auditcommissie en dergelijke kunnen worden vervangen door het equivalent daarvoor in de betreffende organisatie.

Bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen van de missie, de kernwaarden, de strategie, het beleid, en de besturing, inrichting en risicobeheersing van de organisatie.

Bij het inrichten van een organisatie wordt vaak gekozen voor het internationaal geaccepteerde model met drie verdedigingslijnes (het "three lines of defense" model). Binnen de financiële sector is dit model wettelijk verplicht. Dit model is bedoeld om risicobeheersing en monitoring in te richten en taken en verantwoordelijkheden voor de risicobeheersing toe te wijzen. De organisatie toetst en beoordeelt daarbij systematisch de interne beheersing. Dit gebeurt door:

- Het lijnmanagement (eerste verdedigingslijn);
- De verbijzonderde functies met specifieke taken zoals risicomangement, compliance en control, allen gericht op de adequate beheersing van risico's (tweede verdedigingslijn);
- De onafhankelijke interne auditfunctie (derde verdedigingslijn).

Internal Auditfunctie

De IAF onderzoekt systematisch de effectiviteit van governanceprocessen, risicomangement en compliance in de eerste en tweede verdedigingslijn. De effectiviteit van het functioneren van de IAF wordt vergroot wanneer zij een rapportage lijn heeft naar het bestuur en de AC. De IAF rapporteert haar bevindingen aan het bestuur, aan het relevante management in de eerste en tweede verdedigingslijn en aan de AC. De Nederlandse Corporate Governance Code ziet het inrichten van een IAF als een best practice voor beursgenoteerde ondernemingen. De redenen voor het ontbreken ervan dienen in het jaarverslag te worden omschreven ("Comply or explain").

Raad van Commissarissen

De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op de organisatie als geheel, het bestuur en de benoeming en het ontslag van bestuurders.

⁴ [http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/BOOR%20\(def\).pdf](http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/BOOR%20(def).pdf)

Auditcommissie

De RvC kan besluiten een AC in te richten. De AC heeft als aandachtsgebieden de administratieve organisatie en interne beheersing, ICT, internal audit en de (controle van de) financiële verslaggeving. Bij het ontbreken van een AC zijn deze taken belegd bij de RvC.

Externe accountant

De RvC doet de voordracht tot benoeming van de EA aan de algemene vergadering van aandeelhouders (ALV) en houdt toezicht op het functioneren van de EA. De AC vervult een leidende rol in de voorbereiding van de besluitvorming van de RvC. De EA heeft als opdracht een uitspraak te doen over de getrouwheid van de jaarrekening van de organisatie.

Bij het inrichten van de AC dient de RvC een reglement AC op te stellen. Dit reglement vermeldt het doel, de samenstelling, de taken en de bevoegdheden van de AC. Daaronder valt ook de verantwoordelijkheid met betrekking tot de IAF en de EA inclusief de afstemming van hun werkzaamheden. Bijlage 1 van 'Bondgenoten in Governance' bevat een Engelstalig model van een dergelijk reglement.

Bepaling 1.5.1

Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie zien onder meer op het toezicht op de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de risicobeheersing door het bestuur. In aanvulling op wat in wetgeving is vastgelegd richt de auditcommissie zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant;
- ii. de financiering van de vennootschap;
- iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie van de vennootschap; en
- iv. het belastingbeleid van de vennootschap.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

5 Charter van de Internal Auditfunctie

De AC is als toezichthouder medeverantwoordelijk voor de effectiviteit van de IAF. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen is het van groot belang dat de AC betrokken is bij het opstellen en goedkeuren van het charter (mandaat) van de IAF.

De IIA-standaarden schrijven voor dat het internal auditcharter onder andere het doel, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden van de IAF omvat.

Elementen die in een charter benoemd dienen te worden, zijn:

- De reikwijdte van de IAF. Deze dient de gehele organisatie te omvatten;
- De bevoegdheden van de IAF. Het recht op volledig onbelemmerde informatievergaring is hierin essentieel;
- De verantwoordelijkheden van de IAF. Er dient een ongedeelde verantwoordelijkheid te zijn voor de uitvoerende taken van de IAF. De IAF dient los te staan van andere lijn- of staffuncties;
- De waarborgen voor de onafhankelijke positie van de IAF binnen de organisatie en de daarbij vereiste rapportagelijnen naar de voorzitters van het bestuur en de AC;
- De persoonlijke onafhankelijkheid en objectiviteit van de medewerkers van de IAF;
- De bekwaamheid, kennis en professionele deskundigheid van de IAF als geheel;
- Het van toepassing zijn van nationale en internationale beroepsregels.

De IIA-standaarden vereisen dat de CAE periodiek het charter evalueert en indien nodig aanpast en ter goedkeuring voorlegt aan het bestuur en de AC.

Van de respondenten geeft 94% aan een internal auditcharter te hebben. Hierin blijft met name de (semi) publieke sector achter met 72%. Vrijwel alle (97%) charters zijn goedgekeurd door het bestuur en de AC.

Bij 73% van de organisaties wordt het auditcharter jaarlijks geëvalueerd door de CAE en besproken met het bestuur en de AC. In 11% van de gevallen is het charter de afgelopen vier jaar niet aangepast.

Aanbeveling

- De AC dient jaarlijks het charter van de IAF, waarin het doel, de taken en bevoegdheden van de IAF staan, te bespreken met de CAE en waar nodig aan te passen en vervolgens goed te keuren.

6 Positionering van de Internal Auditfunctie

De primaire rapportagelij van het merendeel van de CAE's (60%) is naar de voorzitter van het bestuur. Veertien procent van de CAE's rapporteren primair aan de CFO; zestien procent van de CAE's aan de AC. In vergelijking met eerdere onderzoeken rapporteren CAE's steeds vaker aan de CEO van de organisatie.

Het IIA en NBA LIO zijn van mening dat de primaire rapportagelij aan de CEO zou moeten zijn, niet aan een ander lid van het bestuur. Indien de CAE aan een ander lid van het bestuur rapporteert, kunnen mogelijke inbreuken op de onafhankelijkheid en objectiviteit van de CAE ontstaan, omdat hij audits uitvoert op processen of programma's die onder de verantwoordelijkheid vallen van het betreffende bestuurslid.

Als dit laatste het geval is, dienen maatregelen te worden genomen die deze bedreiging wegnemen of tot een aanvaardbaar niveau terugbrengen. Overigens is de rapportagelij aan de voorzitter van het bestuur al opgenomen in de Code Banken en in de Code verzekeringen.

Daarnaast zou er idealiter een secundaire/afgeleide rapportagelij moeten zijn naar de voorzitter van het AC. Dit zorgt voor een optimale onafhankelijkheid van de CAE.

Het is naar de mening van het IIA en NBA LIO niet gewenst dat de CAE primair rapporteert aan de voorzitter van de AC, omdat dit het risico met zich meebrengt dat de IAF feitelijk buiten de organisatie wordt geplaatst. Niettemin is dat model in specifieke situaties verdedigbaar, bijvoorbeeld in een one-tiermodel.

De AC dient altijd een vangnetfunctie te hebben voor de CAE, voor gevallen waarin de CAE in het belang van onafhankelijkheid en objectiviteit in conflict met het bestuur komt of kan komen.

Aanbeveling

- De AC beoordeelt periodiek de positionering en onafhankelijkheid van de IAF.

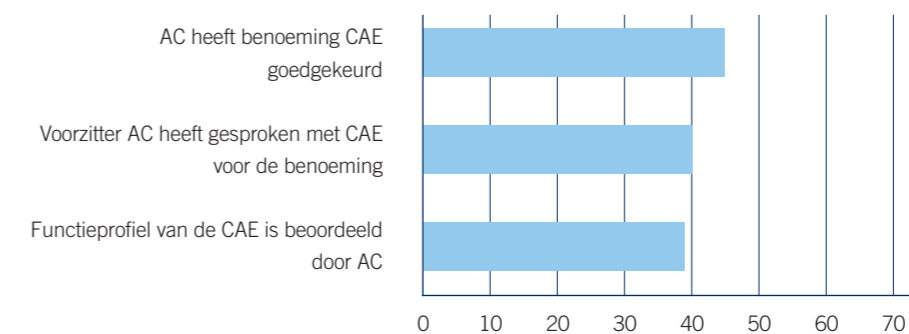
7 Benoeming en ontslag van de Chief Audit Executive

De AC wordt geacht toezicht te houden op het functioneren van de IAF. Het kiezen van een gekwalificeerde CAE is daarbij cruciaal. Daarom is het van groot belang dat de AC betrokken is bij het functieprofiel en de werving van de CAE.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat het bestuur de voorgenomen benoeming van de CAE bij 63% van de respondenten heeft voorgelegd aan de AC. In de (semi)publieke sector is dit aanzienlijk minder het geval (27%). Het aantal CAE's dat vóór de benoeming heeft gesproken met de voorzitter van de AC, is 40 (57%). In een enkel geval was de CAE al benoemd voordat de AC was ingesteld.

Iets meer dan de helft van de AC's (55%) beoordeelt het functieprofiel van de CAE. Bepaalde arbeidsvoorwaarden en persoonlijke of afdelingstargets kunnen prikkels geven die de objectiviteit negatief beïnvloeden. Hier kijkt 34% van de AC's naar.

Betrokkenheid van de AC bij de benoeming van de CE (n = 70)



In 61% van de gevallen is het ontslag van de CAE ter goedkeuring voorgelegd aan de voorzitter van de AC. Daarvan heeft de voorzitter van de AC slechts in een beperkt aantal gevallen (21%) een exit interview gehouden met de vertrekkende CAE. Exit interviews kunnen waardevolle informatie voor de AC opleveren over de beweegredenen van het vertrek van de CAE.

Hoofdstuk 6 beschrijft de beoordeling van de effectiviteit van de IAF als geheel. Om de onafhankelijkheid van de CAE te waarborgen dient de AC ook een belangrijke rol te spelen bij het beoordelen van de CAE. Daarbij kunnen onder andere de effectiviteit van de maatregelen besproken worden die de onafhankelijkheid van de CAE moeten waarborgen.

Aanbevelingen

- De AC beoordeelt voorafgaand aan de werving het functieprofiel van de CAE.
- De voorzitter van de AC spreekt met de door het bestuur voorgedragen kandidaat, voorafgaand aan de goedkeuring van de AC voor de benoeming van de CAE.
- De voorzitter van de AC speelt een belangrijke rol bij het periodiek beoordelen van de CAE.
- De voorzitter van de AC houdt een exit interview met de CAE bij diens vertrek.

Bepaling 1.3.1

Benoeming

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de voorzitter van de auditcommissie.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

8 Beoordeling van de Internal Auditfunctie

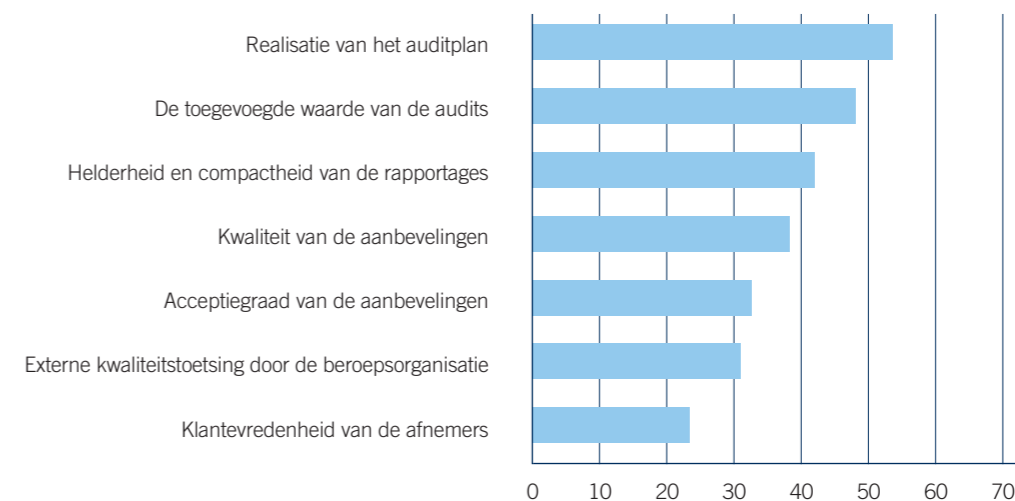
De IIA-Standaarden vereisen dat elke IAF een kwaliteitsbeheersings- en verbeterprogramma heeft en onderhoudt. Dit programma moet enerzijds een evaluatie van het naleven van de IIA-Standaarden en anderzijds een beoordeling van de efficiëntie en de effectiviteit van de IAF mogelijk maken.

De AC dient zich uit te spreken over het functioneren van de IAF. Dit oordeel wordt gedeeld met het bestuur en de voltallige RvC. Uit de respons blijkt dat 83% van de AC's wordt betrokken bij de beoordeling van het functioneren van de IAF. De realisatie van het auditplan, de toegevoegde waarde van de audits en de kwaliteit van de rapportage zijn de belangrijkste elementen voor de beoordeling van de interne auditfunctie door de auditcommissie. Uit de enquêteresultaten blijkt dat de AC bij 58% respectievelijk 46% organisaties rekening houdt met de kwaliteit en de acceptatiegraad van de aanbevelingen. Voor de klanttevredenheid is maar in 33% van de AC's aandacht. Private organisaties laten meer aspecten meewegen dan de (semi)publieke sector.

Het periodiek laten uitvoeren van externe kwaliteitstoetsingen is verplicht voor leden van de NBA (eens in de zes jaar) en het IIA (eens in de vijf jaar). In de (semi)publieke sector is het uitvoeren van externe kwaliteitstoetsingen echter nog niet op het vereiste niveau. Slechts 44% van de AC's betrekken de resultaten van de externe kwaliteitstoetsing bij de beoordeling. In enkele interviews vertelden de CAE's dat de AC heeft aangegeven dat de externe kwaliteitstoetsingen van de IAF vaker dienen te worden uitgevoerd dan is opgenomen in de regelgevingen van de beroepsorganisaties. Van de AC's informeert 66% bij de externe accountant naar de effectiviteit van de IAF.

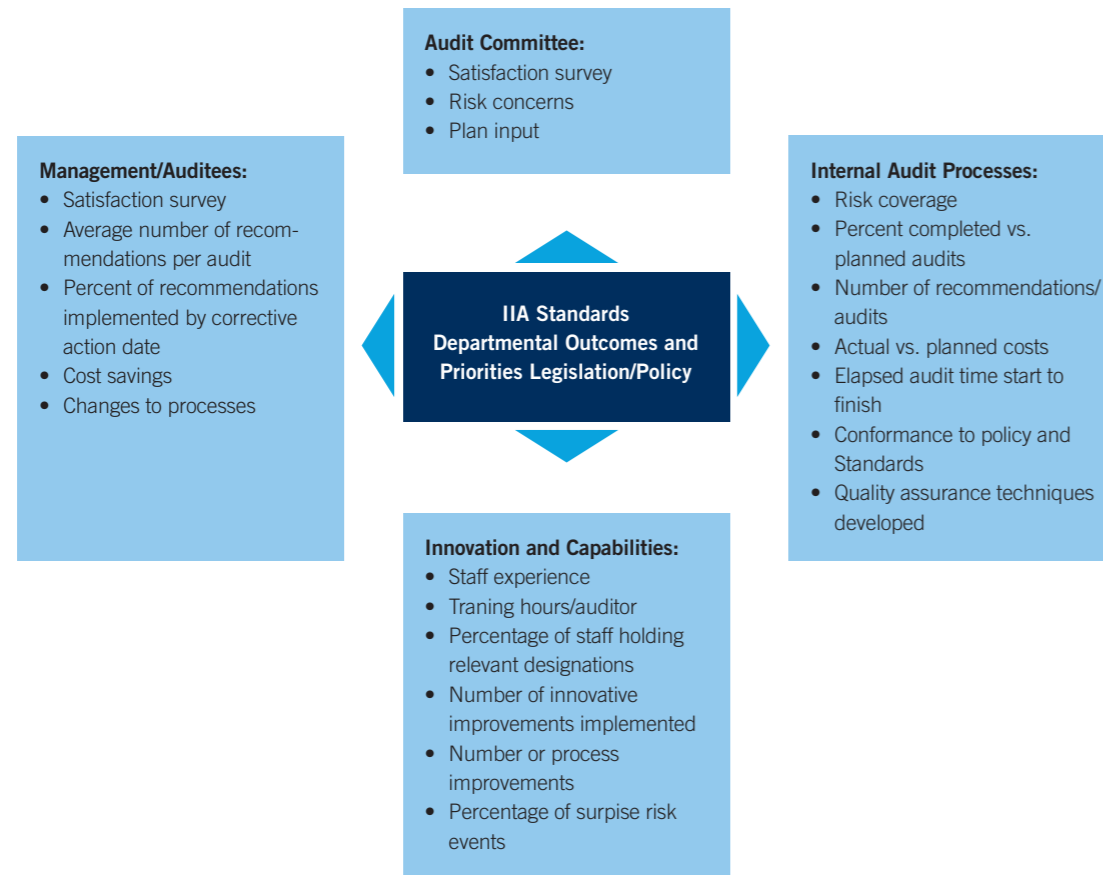
Bij het beoordelen van de effectiviteit kan de AC ook de arbeidsvoorwaarden en persoonlijke targets voor de CAE en afdelingstargets onderzoeken om vast te stellen of deze het functioneren (kunnen) belemmeren. Bij 34% van de respondenten heeft de AC de arbeidsvoorwaarden en targets beoordeeld en vastgesteld dat deze het functioneren niet (kunnen) belemmeren.

Aspecten bij de beoordeling van de IAF (n=70)



De recente IIA-publicatie 'Effectiviteitsmeting Internal Auditfunctie'⁵ is een goede leidraad voor het bestuur en de AC om concreet met de CAE af te spreken op welke basis de effectiviteit van de IAF wordt beoordeeld. Deze publicatie bevat een gedetailleerde uitwerking van onderstaande Balanced Scorecard uit de IIA Practice Guide 'Measuring Effectiveness and Efficiency'⁶.

Model 1: Balanced scorecard type approach



Aanbevelingen

- De AC laat zich door de CAE informeren over het op maat gemaakte stelsel van performance indicatoren die het bestuur en de CAE hebben afgesproken en waarmee de CAE de effectiviteit van de IAF monitort. De CAE rapporteert hierover aan het bestuur en de AC.
- De AC laat zich door de CAE informeren over de termijn waarbinnen de externe kwaliteitstoetsing van de IAF wordt uitgevoerd, over de resultaten van deze externe kwaliteitstoetsing en het daaruit volgende verbeterplan.

⁵ http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIA_Bro%20A4%20Effectiviteitsmeting%20IAF%20NL%2002.pdf

⁶ http://iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/Praktijkguidsen/Practice%20guide%20Measuring%20Internal%20Audit%20Effectiveness.pdf

Bepaling 1.3.2

Beoordeling interne audit functie

Het bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne audit functie en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

Bepaling 1.5.3

Verslag auditcommissie

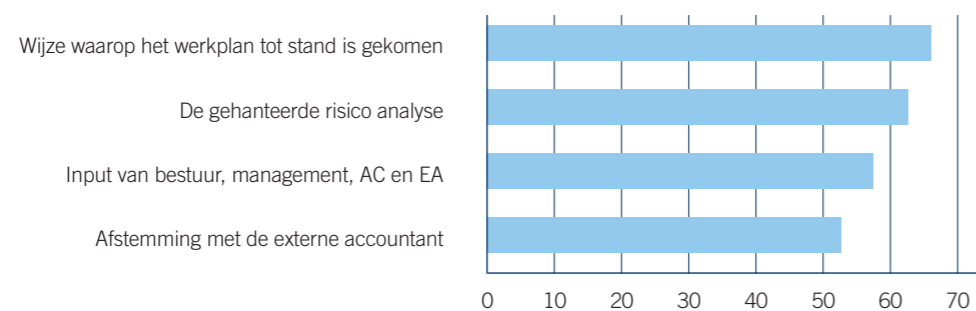
De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over (...) de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

9 Auditplan van de Internal Auditfunctie

De IIA-Standaarden vereisen dat de CAE ten minste jaarlijks een auditplan opstelt. Dit plan is gebaseerd op een (audit) risicoanalyse, waarvan de methodiek en de uitkomsten zijn afgestemd met het bestuur, management, de AC en de EA. Het is belangrijk dat de CAE het plan afstemt met de EA om overlap en leemtes te voorkomen. De CAE legt vervolgens het auditplan en het daarbij behorende financiële jaarbudget ter goedkeuring voor aan het bestuur en de AC. In uitzonderingsgevallen kan het voorkomen dat een IAF bepaalde audits niet onafhankelijk kan uitvoeren, bijvoorbeeld omdat de CAE ook verantwoordelijk is voor het risicomanagement. Dergelijke beperkingen dienen te worden besproken met het bestuur en de AC.

Aspecten over de totstandkoming van het werkplan die zijn toegelicht aan de auditcommissie (n=70)



De samenstelling van het team komt in veel organisaties ook aan de orde bij het bespreken van het auditplan. De benodigde opleidingen is in mindere mate een bespreekpunt. In een zeer dynamische wereld is doorlopende bijscholing van de auditors en eventueel het aantrekken van nieuwe disciplines echter cruciaal. Denk daarbij bijvoorbeeld aan cybercrime en het auditen van gedrag en cultuur (soft controls). In de private sector keurt de AC 93% van de auditplannen en de eventuele belangrijke tussentijdse wijzigingen daarvan goed. In de (semi)publieke sector is dit slechts 55%.

In vrijwel alle gevallen geeft de CAE een toelichting aan de AC op de wijze waarop het auditplan tot stand is gekomen en welke risicoanalyse is gehanteerd. Daarbij wordt ook aangegeven op welke wijze de input van het bestuur, senior management, de AC en de EA in het plan is verwerkt. De frequentie van de voortgangsrapportage varieert van eens per kwartaal tot jaarlijks. Deze wordt onder meer besproken in de vergadering van de AC, waar ook de EA aanwezig is. In het algemeen geven CAE's in de financiële sector vaker een terugkoppeling dan CAE's in de (semi)publieke sector. In de financiële sector komt de voortgang van het auditplan ook aan de orde in het Tripartite overleg met DNB.

Op basis van de risicobereidheid van de organisatie en het geschatte tijdsbeslag bepaalt de CAE hoeveel en welke middelen nodig zijn om de gewenste audits uit te voeren. Dit resulteert in een auditplan met een bijbehorend budget. Deze worden besproken met het bestuur. Dit kan leiden tot de conclusie dat de beschikbaar gestelde middelen niet toereikend zijn om het beoogde plan uit te voeren. De CAE zal dit bespreken met het bestuur en de AC. Daarbij zal de CAE duidelijk moeten aangeven waar zijn grenzen liggen, vanuit zijn vaktechnische en professionele onafhankelijkheid. De bespreking kan resulteren in het beschikbaar stellen van extra resources of het accepteren dat bepaalde gewenste audits niet worden uitgevoerd. Het auditplan en het bijbehorend budget worden uiteindelijk goedgekeurd door de AC. Vrijwel alle respondenten (90%) geven aan dat de toereikendheid van de beschikbare middelen tenminste jaarlijks wordt besproken met de AC.

Aanbevelingen

- De AC bespreekt het auditplan van de IAF, het bijhorende budget en belangrijke wijzigingen daarop met de CAE en keurt dit formeel goed.
- De AC laat zich bij de bespreking van het auditplan informeren over de interactie van de IAF met de EA.

Bepaling 1.3.3

Werkplan van de interne audit functie

De interne audit functie stelt een werkplan op en legt het werkplan, na afstemming met de externe accountant, ter goedkeuring voor aan het bestuur en vervolgens aan de auditcommissie. In dit werkplan wordt tevens aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

Bepaling 1.3.4

Uitvoering werkzaamheden

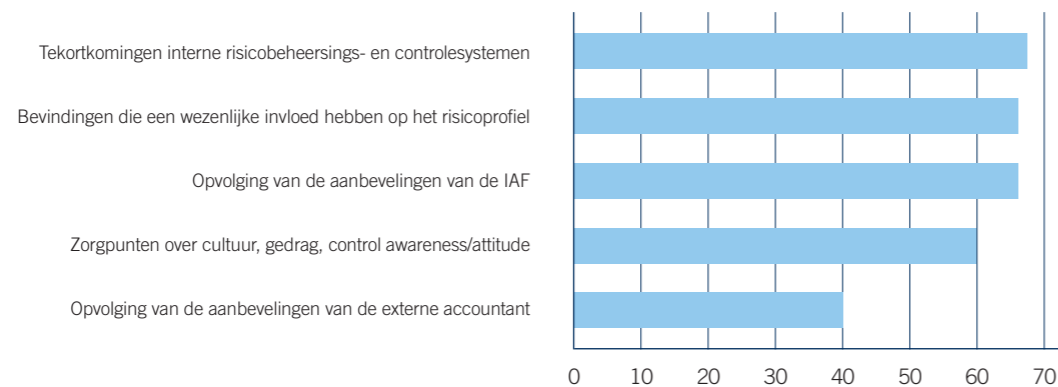
De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft direct toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op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

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

10 Rapportage van de bevindingen en follow-up

Vrijwel alle CAE's informeren de AC over tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen en over bevindingen die impact hebben op het risicoprofiel van de organisatie. Over de opvolging van de bevindingen van de IAF wordt eveneens veelvuldig gerapporteerd. De IAF rapporteert in 59% van de gevallen over de opvolging van de aanbevelingen van de EA. Tijdens interviews gaven respondenten aan dat het opvolgen van de aanbevelingen van de EA vaak niet belegd is bij de CAE, maar bij een andere functie, bijvoorbeeld bij de CFO. De praktijk wijkt hierdoor veelal af van de voorgestelde herziening van de Code.

Rapportage aan de auditcommissie



In enkele gevallen beheert de IAF een database met alle openstaande auditbevindingen. Daarin zijn ook de bevindingen en verbeteracties uit de management letter van de externe accountant opgenomen.

Aanbeveling

- De AC laat zich periodiek door de CAE informeren over de opvolging van de aanbevelingen van de IAF en de EA.

Bepaling 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. De interne audit functie informeert het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant over:

- 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 de met haar verbonden onderneming; en

- tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant. In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die toezien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

Bepaling 1.5.1

Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie zien onder meer op het toezicht op de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de risicobeheersing door het bestuur. In aanvulling op wat in wetgeving is vastgelegd richt de auditcommissie zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne audit functie en de externe accountant;...

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

11 Aanwezigheid van de Chief Audit Executive bij vergaderingen Auditcommissie

Een open en transparante relatie met de AC, het bestuur en management is voor de IAF een noodzakelijke voorwaarde om goed te kunnen functioneren. Dit kan het beste worden bereikt door de CAE bij de gehele vergadering van de AC uit te nodigen. Bij het merendeel van de organisaties (80%) is dit ook het geval. Bij de overige organisaties wordt de CAE slechts voor een deel van de agenda uitgenodigd, of alleen als daartoe aanleiding is. Voor deze 20% is het evident dat de CAE en de voorzitter van de AC het nut en belang van de bijdrage van de CAE voor de AC bespreekbaar dienen te maken.

Bij tweederde van de organisaties overlegt de voorzitter van de AC structureel en/of bilateraal met de CAE. Dit is belangrijk en versterkt het vertrouwen en de onderlinge band. Daarnaast onderstreept dit overleg de onafhankelijke positie (ook naar de geest ervan) van de CAE en geeft het blijk van de door het bestuur omarmde transparantie.

Uit de interviews en tijdens de ronde tafeldiscussies blijkt dat dit bilateraal gesprek goed werkt. Daarbij is het essentieel dat de voorzitter van het bestuur wordt geïnformeerd over de inhoud van het gesprek.

Bij het resterende deel van de organisaties doen de voorzitter van de AC en de CAE er goed aan om het belang van en de behoefte aan een periodiek bilateraal overleg bespreekbaar te maken. Het belang van dit overleg mag niet onderschat worden, ook met het oog op de uitstraling naar de rest van de organisatie. Op deze wijze onderstreept een voorzitter van een AC het belang van internal audit voor de organisatie en voor de AC als toezichhoudend orgaan.

Aanbeveling

- De voorzitter van de AC nodigt de CAE uit voor een periodiek bilateraal overleg. De agenda van dit overleg wordt gezamenlijk bepaald.

Bepaling 1.5.2

Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie

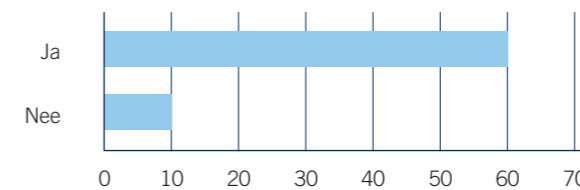
De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

12 Gedrag en cultuur (soft controls)

Mede ingegeven door schandalen en faillissementen, neemt de belangstelling voor audits op het gebied van gedrag en cultuur (soft controls) toe. De financiële sector onderzoekt gedrag en cultuur al als een vast onderdeel in haar auditplan. Tevens zijn er organisaties en IAF's die nog in een oriënterende of voorbereidende fase verkeren. Vanuit het bestuur, of de RvC, dan wel de AC, gaat in toenemende mate een appel uit om gedragsaudits uit te voeren. Deze beleidsbepalende, toezichhoudende organen begrijpen dat hoe goed een interne controlemaatregel ook beschreven is, de cultuur van een organisatie mede het succes van de uitvoering bepaalt.

Bespreekt de CAE zorgpunten m.b.t. cultuur en gedrag met de AC? (n = 70)



Dat het auditberoep niet langer om gedrag- en cultuuraudits heen kan, staat als een paal boven water nu de MCCG in haar voorstel tot herziening van de Code, van de AC verwacht dat deze aandacht geeft aan soft controls. In haar reactie op dit voorstel heeft het IIA-bestuur aangegeven dat de IAF hierin een belangrijke rol kan spelen bij de monitoring hiervan.

Interessant is dat het onderwerp in de (semi)publieke sector ook in toenemende mate expliciet aan de orde wordt gesteld door het management en toezichhouders. Als gevolg daarvan en soms vooruitlopend daarop, komt de aandacht voor soft controls bij IAF's eveneens aan de orde.

De keuze voor een te hanteren normenstelsel bij het auditen van gedrag en cultuur is belangrijk. Inmiddels zijn daarvoor enkele concepten ontwikkeld. De bekendste stelsels zijn ontwikkeld door KPMG en de AFM. Maar ook COSO 2013 geeft een goed houvast in haar Internal Control-Integrated Framework.

In 2015 heeft het IIA de 'Discussion paper Soft Controls' uitgegeven. Deze publicatie schetst de status van soft control audits, uitmondend in een overzicht van diverse aanpakken en mogelijkheden.

In de ronde tafelbijeenkomst met de CAE's over de resultaten van de enquête is uitvoerig gesproken over de rapportage. Daarbij bleek dat de wijze van rapporteren nog niet is uitgekristalliseerd. Bij sommige organisaties wordt er schriftelijk gerapporteerd, andere IAF's rapporteren mondeling.

Hoe laten internal auditors de uitkomsten van een audit naar cultuur en gedrag meewegen in een rating? In de praktijk maakt het ontbreken van 'harde' normen het voor de auditor moeilijk om tot een objectief oordeel te komen.

Kennis over, inzicht in en ervaring met de aanpak van een gedrag- en cultuuraudit zijn in ontwikkeling. Enkele grote auditdiensten (vooral die van financiële instellingen) hebben hiervoor gedragsdeskundigen

⁷ http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIA_Bro_A4_Soft_Controls_03.pdf

http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIA_Bro%20A4%20Soft%20Controls%20Engels%2002.pdf

Een gedrukt exemplaar is te bestellen via vaktechniek@iaa.nl

(psychologen en/of sociologen) in dienst genomen, waarna vervolgens alle auditors worden opgeleid voor deze werkzaamheden. Andere diensten huren tijdelijk deskundigheid in of volgen aparte cursussen op dit gebied. Ook in de beroepsopleidingen voor auditors en accountants dient dit kennisgebied te worden opgenomen.

De IAF doet er goed aan om te komen tot een aanpak die auditors in staat stelt een normenkader en audittools te ontwikkelen, alsmede de beste communicatiemiddelen om de benodigde verbeteracties te bespreken en te rapporteren.

Aanbeveling

- De AC laat zich informeren door de CAE over de aanpak van gedrag- en cultuuraudits en de resultaten daarvan.

Bepaling 1.3.5

Rapportages bevindingen

...In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

Bepaling 2.5.5

Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

13 Samenwerking met de externe accountant

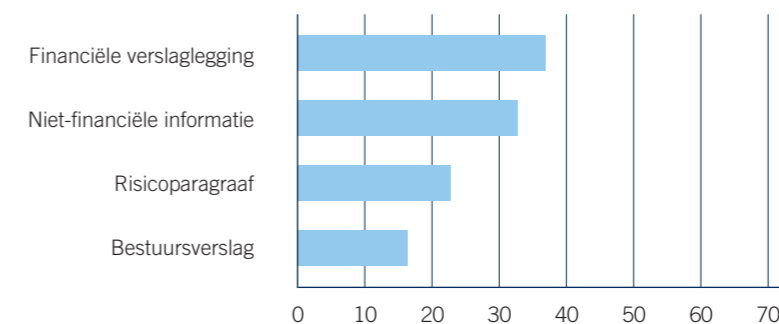
In 2009 publiceerden het IIA en de NBA het rapport 'Impact op Governance - Interne en externe auditor; samen een nog sterkere bijdrage aan de governance'⁸. De conclusie was dat deze samenwerking een gevarieerde intensiteit heeft en in de praktijk goed is, maar zowel qua effectiviteit als efficiency nog verder kan worden verbeterd. Ook tijdens de ronde tafelbijeenkomst die onderdeel uitmaakte van dit onderzoek, bleek de grote diversiteit. Er wordt met name samengewerkt als de ene partij gebruik kan maken van de specifieke deskundigheid van de andere partij.

De AC formuleert de opdracht aan de EA inzake de controle van de jaarrekening en legt deze voor aan de RvC, die deze beoordeelt en vervolgens inbrengt op de ALV. De ALV benoemt de externe accountant.

Om te komen tot een oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening schat de EA de risico's in op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening. Daarmee verwerft de EA onder meer inzicht in de organisatie, met inbegrip van de interne beheersing. Het bestaan van een IAF is een belangrijke interne beheersingsmaatregel. De EA dient vast te stellen dat de organisatorische positie, beleidslijnen en procedures van de IAF op adequate wijze de objectiviteit van de interne auditors ondersteunen. Daarnaast beoordeelt de EA het competentieniveau van de IAF als geheel en of de IAF een systematische en gedisciplineerde aanpak heeft. Indien dit alles naar het oordeel van de EA toereikend is, kan de EA op een constructieve en complementaire wijze gebruikmaken van de werkzaamheden van de interne auditfunctie. De IAF kan een belangrijke, effectieve en efficiënte bron van informatie zijn voor de EA.

Het onderzoek laat zien dat circa 80% van de IAF's in de toelichting op hun auditplan aan de AC aandacht besteedt aan de afstemming met de EA. Daarbij wordt vaak nog niet specifiek ingegaan op de complementariteit van de werkzaamheden van de IAF en de EA. Bij 54% van de IAF's gebeurt dit voor de afstemming van de werkzaamheden inzake de financiële verslaglegging. Voor niet-financiële informatie is dit 49%. De complementaire werkzaamheden op het gebied van het bestuursverslag en de risicoparagraaf daaruit wordt minder vaak toegelicht in het auditplan.

Complementariteit werkzaamheden EA en IAF



⁸ http://www.iaa.nl/SiteFiles/PDF/14januari_Impact%20op%20governance_DEF_15okt09_web.pdf

Bestuursverslag

Naast de jaarrekening maakt ook het bestuursverslag onderdeel uit van het jaarverslag. In de NBA position paper 'Een relevant en betrouwbaar bestuursverslag'⁹ geeft de NBA onder meer aan dat

“de accountant ten minste een oordeel moet kunnen geven over de juistheid en volledigheid van de in het bestuursverslag opgenomen risicoparagraaf, continuïteitsanalyse en corporate governance informatie. Voor zover de accountant op grond van zijn kennis van de onderneming de kwaliteit van onderdelen niet kan beoordelen, moet hij hiervoor samenwerken met andere materiedeskundigen”.

Dit impliceert logischerwijs een intensieve samenwerking met de IAF, omdat deze doorlopend onderzoek doet naar de adequate opzet en werking van de governance binnen de organisatie. Goede governance zou voldoende waarborgen moeten geven voor een betrouwbaar bestuursverslag. Daarom dienen de rollen van de EA en de IAF hand in hand te gaan. Heldere positionering, optimale samenwerking en kennisdeling is daarbij zeer belangrijk.

De reguliere rapportages van de IAF aan de RvB en RvC, en in kopie naar de EA, zijn een belangrijke informatiebron voor het bestuursverslag en vervullen een belangrijkste signaleringsrol ten aanzien van de transparantie, volledigheid en juistheid daarvan.

Uit het onderzoek blijkt dat 87% van de EA's de auditrapporten en/of de kwartaalrapportages van de IAF ontvangt.

De werkgroep is er voorstander van dat niet-financiële informatie met betrekking tot milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van de mensenrechten en de bestrijding van corruptie en omkoping in het bestuursverslag wordt opgenomen. Dit verhoogt de toegankelijkheid van deze informatie omdat deze onderdeel wordt van één verslag. Bovendien wordt deze informatie dan betrokken in het onderzoek van de EA.

De CAE's noemen vooral de financiële en niet-financiële informatieverstrekking als gebieden waarop de werkzaamheden van de externe accountant en de IAF complementair zijn. Met betrekking tot de risicoparagraaf en het bestuursverslag is dit beduidend minder. Uit de interviews blijkt dat de IAF vaak in meer of mindere mate betrokken is bij de opstelling daarvan. De externe accountant kan daardoor minder steunen op de werkzaamheden van de IAF.

De internal auditor heeft in ruim 70% van de onderzochte populatie een periodiek voortgangsoverleg met de externe accountant. Dit zou moeten groeien naar 100%.

Aanbeveling

- De AC laat zich informeren over de wijze waarop de complementariteit van de werkzaamheden van de EA en de IAF wordt ingevuld door de EA en de IAF.

⁹ https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/Persberichten/NBA_Position_paper-Een_relevant_%20en_betrouwbaar_bestuursverslag.pdf

Toelichting

Rapportages bevindingen

De Commissie stelt voor in een best practice te verduidelijken wie op welke wijze betrokken is bij het opstellen van het werkplan van de interne audit functie. Na afstemming met de externe accountant, wordt het werkplan ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens de auditcommissie. De Commissie stelt voor daaraan toe te voegen dat in het werkplan van de interne audit functie aandacht wordt besteedt aan de interactie met de externe accountant. De Commissie wil daarbij benadrukken dat de functie-uitoefening van de interne audit functie en de externe accountant complementair aan elkaar zijn.

Bron: Voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code

14 Alle aanbevelingen op een rij

- De AC dient jaarlijks het charter van de IAF, waarin het doel, de taken en bevoegdheden van de IAF staan, te bespreken met de CAE en waar nodig aan te passen en vervolgens goed te keuren.
- De AC beoordeelt periodiek de positionering en onafhankelijkheid van de IAF.
- De AC beoordeelt voorafgaand aan de werving het functieprofiel van de CAE.
- De voorzitter van de AC spreekt met de door het bestuur voorgedragen kandidaat, voorafgaand aan de goedkeuring van de AC voor de benoeming van de CAE.
- De voorzitter van de AC speelt een belangrijke rol bij het periodiek beoordelen van de CAE.
- De voorzitter van de AC houdt een exit interview met de CAE bij diens vertrek.
- De AC laat zich door de CAE informeren over het op maat gemaakte stelsel van performance indicatoren die het bestuur en de CAE hebben afgesproken en waarmee de CAE de effectiviteit van de IAF monitort. De CAE rapporteert hierover aan het bestuur en de AC.
- De AC laat zich door de CAE informeren over de termijn waarbinnen de externe kwaliteitstoetsing van de IAF wordt uitgevoerd, over de resultaten van deze externe kwaliteitstoetsing en het daaruit volgende verbeterplan.
- De AC bespreekt het auditplan van de IAF, het bijhorende budget en belangrijke wijzigingen daarop met de CAE en keurt dit formeel goed.
- De AC laat zich bij de bespreking van het auditplan informeren over de interactie van de IAF met de EA.
- De AC laat zich periodiek door de CAE informeren over de opvolging van de aanbevelingen van de IAF en de EA.
- De voorzitter van de AC nodigt de CAE uit voor een periodiek bilateraal overleg. De agenda van dit overleg wordt gezamenlijk bepaald.
- De AC laat zich informeren door de CAE over de aanpak van gedrag- en cultuuraudits en de resultaten daarvan.
- De AC laat zich informeren over de wijze waarop de complementariteit van de werkzaamheden van de EA en de IAF wordt ingevuld door de EA en de IAF.



Burgemeester Stramanweg 102A
1101 AA Amsterdam
Postbus 22657
1100 DD Amsterdam

T 088 003 71 00
E iia@iia.nl
I www.iia.nl

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl
