

Interne audit, commissaris



Volgens het rapport *Bondgenoten in Governance* verdient de relatie tussen auditcommissies en de interne auditfunctie in Nederland een ruime voldoende, maar is op onderdelen verbetering nodig.

TEKST **PETER VAN RIETSCHOTEN** | BEELD **CORBIS**

Het genoemde onderzoek is vanaf september 2007 uitgevoerd door het Instituut van Internal Auditors (IIA) en de vakgroep Interne accountants van het NIVRA. De doelstelling was driedelig: inzicht verkrijgen in de bestaande relatie tussen auditcommissies en de internal auditfunctie in Nederland; inzicht verkrijgen in de visie van auditcommissies op de samenwerking met de internal auditfunctie, en ten derde het weergeven van *best practices* in de samenwerking van auditcommissies en interne auditfunctie.

Het onderzoek bestond uit bureauonderzoek en interviews met circa twintig commissarissen, van wie een aantal tevens lid is van een auditcommissie. Onder vijftig betrokken organisaties zijn ondernemingen met AEX- of AMX-notering, ministeries en publiekrechtelijke organisaties. IIA-voorzitter Fred Steenwinkel overhandigde het eerste exemplaar van het rapport eind september 2008 tijdens een bijeenkomst in het kader van 'Het NIVRA in maatschappelijk debat' aan hoogleraar accoun-

tantscontrole en PwC-partner Jaap van Manen. Leden van een panel discussieerden daarna voor een volle zaal over een aantal quotes die hoogleraar Leen Paape (NIVRA-Nyenrode) ze voorhiield.

CAE OP UNIEKE POSITIE

Volgens het rapport gaat de relatie tussen auditcommissies en internal auditfunctie in de praktijk verder dan in de charters van de auditcommissies is vastgelegd. De verantwoordelijkheden zijn door de (inter)nationale regelgeving en codes toegenomen en dat heeft mede geleid tot een intensivering van de relatie. De onderzochte organisaties volgen de code Tabaksblat goed, maar met de additionele bepalingen uit het internationale Model Charter van de IIA is dat minder het geval. Er zijn diverse verbeteringen mogelijk in de relatie tussen auditcommissie en internal auditfunctie. Daarbij wordt gedacht aan het monitoren van de effectiviteit van de interne auditfunctie en aan

sen en bestuur

de frequentie en diepgang van de contacten tussen de auditcommissie en de corporate audit executive (cae). Ook de beschrijvingen van de relatie tussen auditcommissie en internal audit-functie in de charters van beide kunnen beter. Door meer detaillering en specificering kunnen de vrijblijvendheid en interpretatieruimte worden verkleind en de transparantie en effectiviteit vergroot. Een goede corporate audit executive - op een unieke positionering tussen raad van

'De ceo en de cfo moeten niet worden overvallen.'

bestuur en auditcommissie - wordt van doorslaggevend belang geacht voor het succes van een interne auditfunctie. Ook de directe hiërarchische lijn tussen corporate audit executive en de raad van bestuur en directe communicatie tussen corporate audit executive en auditcommissie worden van groot belang geacht. De auditcommissies beoordelen die waarde van de interne auditfuncties overigens over het algemeen nu al als hoog. Wel wordt de externe kwaliteits-toets, die volgens de beroepsregels verplicht is, nog te weinig uitgevoerd.

GEEN ONE TIER BOARD

Uit de interviews met commissarissen blijkt dat de contacten tussen auditcommissies en internal auditfuncties verder zullen toenemen.

Door de intensievere contacten tussen auditcommissie en corporate audit executive/internal auditfunctie is ook de relatie tussen auditcommissie en raad van bestuur verbeterd.

Toch betekent dat niet dat er een ontwikkeling richting *one tier board* gaande zou zijn. Wel wordt een verdere toename van formele en informele contacten tussen corporate audit executive en de voorzitter

van de auditcommissie wenselijk gevonden. In dit licht is het begrijpelijk dat er een tendens is vastgesteld naar een vroegtijdiger en sterkere rol van de auditcommissie bij de *hire and fire* van corporate audit executives en bij de vaststelling van hun beloning. Die beloning wordt momenteel beoordeeld als 'veel te laag, met name ten opzichte van die van de cfo'.

PANELGEDACHTEN

In de paneldiscussie kwamen nog andere behartenswaardige zaken naar voren. Over de eerste quote die Leen Paape het panel voorhield, was iedereen het snel eens. Die quote (van een ceo) luidde: 'Als de raad van commissarissen zich de audit toe-eigent, dan richt ik wel weer een nieuwe functie in die voor mij werkt.'

Volgens commissaris en adviseur Erik van Merwe gaf deze ceo er blijk van niet geschikt te zijn voor zijn functie. Marcel Bongers, directeur interne accountantsdienst van NUON, merkte er over op: "Dit lijkt op een machtsstrijd."

Over de sterker wordende relatie tussen de auditcommissie-voorzitter en corporate audit executive stelde Joop Brakenhoff (zelf cae bij Ahold): "Hun voor- en nabesprekingen zijn heel belangrijk. De

of zelfs *embarrasments* te voorkomen."

Bongers: "Macht moet worden gebruikt, ook door de corporate audit executive. Maar inderdaad, ceo en cfo moeten er niet mee worden overvallen."

DUURZAAMHEID IAD

Interessant was ook de door Paape geponeerde opvatting dat de houdbaarheid van een IAD'er c.q. corporate audit executive vroeger misschien twintig jaar was, maar tegenwoordig niet veel meer dan vier of vijf.

Bongers: "In vergelijking met vroeger vinden veel vaker mutaties aan de top plaats. En daardoor muteren ook de inputbronnen van die top - zoals bijvoorbeeld een cae - weer vaker mee."

Van Manen pleitte voor duurzaamheid.

"En dat krijg je door een stabiele bemanning van de interne auditdienst. Dat strookt misschien niet met de wensen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, en de kans op bedrijfsblindheid neemt mogelijk toe. Maar stabiliteit is belangrijk."

Brakenhoff: "Eens, maar los van die mutaties is er ook voor de corporate audit executive en de internal auditfunctie in korte tijd heel veel veranderd. Stabiliteit vasthouden valt daardoor niet mee."

Van Merwe: "Ook eens, en daarom moet de houdbaarheid van IAD'ers de twee of drie jaar ruimschoots te boven gaan."

Brakenhoff: "Maar het allerbelangrijkste is is dat de organisatie als geheel stabiel is.

Dat is niet

aan één functionaris op te hangen."

Van Manen: "Feit is wel dat er al de nodige rust wordt gewonnen als niet de cfo een nieuwe corporate audit executive ziet komen, maar omgekeerd." □

NOOT

Het rapport Bondgenoten in Governance is te downloaden van www.nivra.nl.

'De houdbaarheid van IAD'ers moet de drie jaar ruimschoots te boven gaan.'

corporate audit executive kan aanvullende informatie geven over inhoud en observaties."

Van Manen kon zich daar wel in vinden, zij het met deze kanttekening: "Na zo'n onder-vier-ogengesprek tussen auditcommissievoorzitter en corporate audit executive, moet de voorzitter ter afsluiting nog wel even langsgaan bij de ceo. Preventief, om grote ingewikkeldheden