

Het auditen van corporate governance

Ruth van den Heuvel-Slappendel

De scope van internal audit is in de afgelopen periode verbreed. Gezien de nadruk die de laatste jaren is gelegd op corporate governance, is de ontwikkeling van de rol van internal audit richting het beoordelen van corporate governance een logische stap. Op basis van literatuur en interviews met deskundigen is onderzocht over welke aspecten van corporate governance internal audit zekerheid zou kunnen verschaffen.



Auteur

Dr. R. (Ruth) van den Heuvel-Slappendel RO is als auditor werkzaam bij Fortis Audit Services.

Dit artikel beschrijft de resultaten van het onderzoek dat zij uitgevoerd heeft voor de afsluiting van de postinitiële opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus School of Accounting and Assurance (ESAA).

Het vakgebied internal audit heeft zich de afgelopen periode sterk ontwikkeld. Oorspronkelijk was internal audit vooral financieel georiënteerd, maar na de Tweede Wereldoorlog is haar aandachtsgebied uitgebreid met de operationele activiteiten van een organisatie. [GLEI06, 2; PAAP07, 58]

Op dit moment richt internal audit zich vooral op primaire en secundaire processen binnen een organisatie. Een mogelijke nieuwe stap in de ontwikkeling van de rol van internal audit is het beoordelen van overkoepelende bestuurlijke processen en activiteiten, zoals corporate governance ofwel ‘ondernemingsbestuur’. Gezien de wereldwijde maatschappelijke aandacht voor een gezond corporate governance, zou dit een logische ontwikkeling zijn.

Internal audit zou hierdoor meer aansluiten op bijvoorbeeld Standard 2060 van het Institute of Internal Auditors (IIA) [IIA01], die aangeeft dat internal audit moet rapporteren over onder andere corporate governance zaken: ‘... Reporting should also include significant risk exposures and control issues, corporate governance issues, and other matters needed or requested by the board and senior management’. Ook het European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) [ECII05] geeft aan dat internal audit het management inzicht moet bieden in corporate governance, en in haar werk de meest brede scope moet hanteren [PAAP03, 86].

Verder geven Cohen e.a. [COHE02, 585] aan dat internal audit zich momenteel te weinig op ‘corporate organisations and controls’ richt [PAAP07, 78]. Sarens [SARE07, 19] stelt dat internal audit dé functie bij uitstek is ‘om de Raad van Bestuur (RvB), het auditcomité en het management te ondersteunen bij het deugdelijk besturen van de onderneming’.

Op grond van deze literatuur over internal audit in relatie tot corporate governance en de wereldwijde maatschappelijke aandacht voor een gezond corporate governance, is te verwachten dat de scope van internal audit zich in de toekomst uitbreidt met bepaalde corporate governance aspecten.

Probleemstelling en afbakening

Het verkennend onderzoek waarover dit artikel verslag doet, geeft inzicht in de mogelijke rol van internal audit ten aanzien van het verschaffen van zekerheid over corporate governance. Het gaat niet om het inventariseren van de rol die internal audit op dit moment vervult, maar om het in kaart brengen van de rol die internal audit zou kunnen vervullen.

De probleemstelling luidt:

Over welke corporate governance aspecten zou internal audit zekerheid kunnen verschaffen?

Corporate governance is *het systeem van besturing en beheersing van een onderneming, in het bijzonder het voldoen aan verantwoordelijkheden en verplichtingen door het topmanagement, gericht op het behartigen van de belangen van aandeelhouders en andere belanghebbenden, binnen de kaders van wet- en regelgeving*. [Definitie gebaseerd op: IIA06, 4; CADB92, 14; AUST03, 3; BCCG98, 7]

De probleemstelling wordt hoofdzakelijk beantwoord voor internal audit diensten van westerse beursgenoteerde ondernemingen. Het onderzoek maakt geen onderscheid tussen organisaties met het Rijnlands (two tier) en organisaties met het Angelsaksisch (one tier) bestuursmodel. De bewoordingen van dit artikel gaan uit van het Rijnlands (two tier) bestuursmodel.

Zoals Paape [PAAP07, 47] aangeeft, laten verschillende onderzoeken een trend zien naar het rapporteren door internal audit aan een steeds hoger niveau in de organisatie, zoals het Audit Committee. Daarom gaat het onderzoek er van uit dat internal audit organisatorisch is gepositioneerd onder de Raad van Commissarissen (RvC), als ondersteunende functie van het Audit Committee (AC).

De mogelijkheden tot het geven van zekerheid over corporate governance door internal audit worden onderzocht. De adviserende, faciliterende en uitvoerende rollen van internal audit ten aanzien van corporate governance blijven buiten beschouwing. Het is dus mogelijk dat bepaalde corporate governance aspecten niet worden genoemd, maar wel binnen de scope van internal audit vallen, maar dan door adviesverlening, faciliteren of uitvoeren.

Literatuur en deskundigen

De handvatten die de literatuur biedt voor de beoordeling van corporate governance door internal audit, zijn op basis van gemeenschappelijke kenmerken naar eigen inzicht gegroepeerd naar de volgende negen onderwerpen (in volgorde van het aantal verschillende bronnen dat deze onderwerpen noemt, dus het eerstgenoemde onderwerp wordt het vaakst genoemd).

1. taakuitvoering Raad van Commissarissen;
2. communicatie door topmanagement;
3. strategie;
4. ethisch beleid;
5. bestuursstructuur en organisatiestructuur;
6. organisatie van de RvC;
7. internal control statement;
8. maatregelen voor bewustzijn van corporate governance-eisen; en
9. besturingsprincipes.

Deze onderwerpen en de onderliggende aspecten zijn voorgesteld aan zeven deskundigen uit de praktijk die, zoals in de

onderzoeksverantwoording is beschreven, diverse disciplines vertegenwoordigen. Hieronder volgt per onderwerp steeds een korte weergave van de literatuur hierover, en vervolgens de mening van de deskundigen.

1. Taakuitvoering Raad van Commissarissen

Beoordeling van de taakuitvoering van de RvC en haar commissies kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de *beoordeling, beloning en onkostenvergoeding* van topmanagement, waarvoor de RvC verantwoordelijk is. Internal audit moet geen individuele gevallen beoordelen, maar zou wel de aandacht van de RvC voor managementbeloning, de juistheid en volledigheid van aan de RvC verstrekte informatie of het proces voor beloning en vergoeding, kunnen beoordelen. [IIA06, 8; BLUE99, 58; OECD04, 62; MELV07; PAAP07, 134]

Zes deskundigen zijn het hiermee eens. Zij geven aan dat internal audit inderdaad geen individuele gevallen dient te beoordelen, maar wel een indirecte beoordeling kan uitvoeren (het beoordelen van het functioneren van het remuneratiecomité). Eén deskundige vindt dat internal audit het remuneratiecomité niet mag beoordelen, omdat zij gepositioneerd is onder de RvC en dus onder het remuneratiecomité.

Volgens het IIA [IIA06, 6; IIA-1, PA 2110-1, 3] kan internal audit de aandacht voor *risico's*, de *risicohouding* en het *inspelen op risico's* van de RvC beoordelen. PA 2110-1 geeft aan dat internal audit zou kunnen nagaan of de RvC op de hoogte is van de risicomethodologie die de organisatie hanteert. Andere bronnen noemen alleen het risicomanagement door de RvB en door andere niveaus in de organisatie [BCBS06, 20; BCBS02, 3; IIA01, Standard 2120; IIA-1, PA 2110; ECII05, 38 en 40; SARE07, 91-115].

Alle deskundigen vinden dat risicomanagement alleen tot het niveau van de RvB binnen de scope van internal audit valt. Het risicomanagement door de RvC valt volgens hen in eerste instantie buiten de scope van internal audit. Zij vinden het niveau van de RvC te hoog om door internal audit beoordeeld te worden. Zij verwachten dat de RvC dit niet zal accepteren en dat de beoordeling van de RvC de onafhankelijkheid van internal audit in gevaar brengt. Reden hiervoor is dat de RvC opdrachtgever is van internal audit. (Overigens geven de deskundigen aan dat internal audit de RvC wellicht wel kan beoordelen op verzoek en met adviesverlening als doel.)

Verder zou internal audit kunnen beoordelen welke *activiteiten* de RvC en haar commissies uitvoeren en of zij vasthouden aan hun *handvest* [IIA06, 7; IIA-1, PA 2060-2, 4]. Ook de *werving* van senior management en van leden van de RvB kan onderwerp van audit zijn (niet het beïnvloeden van individuele beslissingen maar wel het herkennen en beoordelen van patronen) [IIA06, 8]. Het is belangrijk dat er een goede *verhouding* bestaat tussen de RvB en de RvC. Zij moeten voldoende communiceren, maar wel gescheiden blijven. Wanneer hier problemen bestaan, kunnen deze signaleerd en opgelost worden door ingrijpen van buitenaf [ADAM07; SUND03]. Dit ingrijpen zou door internal audit kunnen plaatsvinden door bijvoorbeeld de activitei-

ten van de RvC en de communicatie tussen de RvC en de RvB te beoordelen of door te beoordelen of de RvC onafhankelijk is van de RvB [IIA-1, PA 2120.A1-4, 6].

Alle deskundigen zijn terughoudend over deze aspecten. Zoals hierboven beschreven vinden zij dat internal audit geen zekerheid dient te verschaffen over het functioneren van de RvC, omdat zij zelf onder de RvC valt. Overigens geven vier deskundigen aan dat deze aspecten wel beoordeeld kunnen worden op het niveau van de dochterondernemingen; internal audit is een ondersteunende afdeling van het AC en dus van de RvC van de groep, en kan daardoor de RvC niet beoordelen. Voor de RvC's van de dochterondernemingen geldt dit niet.

Volgens de deskundigen kan internal audit de taakuitvoering van de RvC dus wel beoordelen voor de dochterondernemingen, maar niet op het niveau van de groep. Elementen van de beoordeling, beloning en onkostenvergoeding van topmanagement kunnen volgens hen echter wel op het niveau van de groep beoordeeld worden.

2. Communicatie door topmanagement

Communicatie vindt plaats tussen diverse topmanagementpartijen onderling, en tussen het topmanagement en andere externe en interne partijen. De literatuur noemt verschillende werkzaamheden van internal audit. Zo kan internal audit nagaan of de organisatie voldoet aan haar beleid voor rapportage aan stakeholders (bijvoorbeeld voor wat betreft financiële rapportages, persberichten en communicatie tijdens crisissen) [IIA06, 8]. Ook kan internal audit de interactie tussen de RvC, de RvB en het senior management beoordelen [IIA06, 6; IIA01, Standard 2120.A1; IIA-1, PA 2120.A1-4]. Een ander voorbeeld is het beoordelen van de vergaderingen van de RvC en haar commissies (frequentie van de vergaderingen, vergaderschema's, verspreiding van informatie vooraf, agenda, issues die besproken worden, de tijd die in vergaderingen besteed wordt aan open discussie) [IIA06, 6; IIA01, Standard 2060, IIA-1, PA 2060-2].

Zes deskundigen zijn het erover eens dat internal audit de communicatie in de organisatie kan beoordelen, met uitzondering van de communicatie van de RvC en haar commissies. Als reden geven zij de onafhankelijkheid van internal audit ten opzichte van haar opdrachtgever, zoals hiervoor beschreven. Eén deskundige geeft aan dat internal audit de communicatie van de RvC en haar commissies – bijvoorbeeld hun vergaderingen – wel mag beoordelen.

3. Strategie

Het IIA geeft aan dat de *belangrijkste strategische keuzen* worden gemaakt door het topmanagement, en daarom niet door internal audit beoordeeld mogen worden. Wel kan internal audit beoordelen of er geen *tegenstrijdigheden* in de verschillende elementen van de strategie voorkomen, en wat de *impact* is van de strategie op de organisatie en op externe stakeholders. [IIA06, 9] Ook Melville1 geeft aan dat de scope van internal audit wel zou moeten verschuiven van het operationele, naar het tactische en strategische niveau van de

organisatie, maar dat de kern van de strategische beslissingen niet tot de scope van internal audit mag gaan behoren.

Alle geïnterviewde deskundigen zijn van mening dat internal audit de strategie van een organisatie niet inhoudelijk mag beoordelen. Enerzijds geven zij als motivatie dat de strategie bepaald is door de RvC, de opdrachtgever is van internal audit. Zij gaan er, zoals eerder beschreven, vanuit dat internal audit haar eigen opdrachtgever niet onafhankelijk kan beoordelen. Anderzijds geven zij aan dat internal audit ervan uit mag gaan dat het topmanagement voldoende deskundig is om strategische keuzen te maken, om zich bewust te zijn van tegenstrijdigheden in de strategie en om de impact van de strategie op de organisatie en op externe stakeholders te overzien. Drie deskundigen gaven nog aan dat internal audit het AC en de RvC wel zekerheid mag verschaffen over dat deel van het strategievormingsproces dat zich in de organisatie heeft afgespeeld, en over de uitvoerbaarheid van de strategie gezien de organisatie-inrichting.

Alle deskundigen geven aan dat internal audit de consistente *vertaling* van de strategie in de organisatie zou moeten beoordelen. Elementen van de vertaling van de strategie in de organisatie zijn ook in de literatuur terug te vinden. Zo kan internal audit volgens het KAD+ model beoordelen of de strategie voldoende is *geëxpliciteerd* door het topmanagement, en daarmee duidelijk is voor de organisatie [HART06, 19]. Verder kan internal audit volgens het KAD+ model beoordelen of de strategie is vertaald naar financiële en niet-financiële *doelstellingen* en naar *kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren* [HART06, 11]. Deze vertaling naar doelstellingen past ook binnen het onderdeel Risicobeoordeling van het COSO model, en wordt genoemd door de FEE [FEE03, 53]. Verder kan internal audit beoordelen of het *management* zich houdt aan het beleid, de strategie, en de gewenste risicopositie van de RvC [BCBS06, 14; IIA01, Standard 2600; FEE03, 12].

De inhoudelijke beoordeling van de strategie past volgens de deskundigen dus niet binnen de taak van internal audit. Wel kan internal audit volgens hen de totstandkoming, de uitvoerbaarheid en de implementatie van de strategie beoordelen. Dit is in overeenstemming met wat hierover in de literatuur is aangegeven.

4. Ethisch beleid

Internal audit zou de inhoud van het ethisch beleid en de gedragsregels kunnen beoordelen: is het volledig, bevat het de passende onderwerpen en richtlijnen? Dit kan bijvoorbeeld door vergelijking met andere codes. [IIA06, 7; IIA01, Standard 2130.A1; IIA-1, PA 2130-1]

Geen enkele deskundige geeft aan dat de inhoudelijke beoordeling van het ethisch beleid niet past binnen de taak van internal audit. Vier deskundigen vinden echter dat internal audit het ethisch beleid moeilijk inhoudelijk zal kunnen beoordelen, vanwege haar beperkte kennis op dit gebied. Twee deskundigen geven aan dat internal audit in plaats daarvan beter het proces kan beoordelen waarmee het ethisch beleid tot stand is gekomen.

Verder kan internal audit de implementatie van het ethisch beleid beoordelen: vertoont het management voorbeeldgedrag, zijn ethische verantwoordelijkheden toegewezen, zijn er adequate leermogelijkheden, hoe wordt ethisch gedrag gestimuleerd, hoe is de acceptatie en het begrip [IIA06, 7; IIA01, Standards 2120.A1, 2130.A1; IIA-1, PA's 2120.A1-4, 2130-1; ECII05, 36; PAAP07, 136-138]. Ook onderzoek naar overtredingen en toepassing van een eventueel sanctioneringsbeleid, kunnen door internal audit worden beoordeeld. Internal audit kan bijvoorbeeld nagaan of onderzoek onbevooroordeeld en door bekwame personen gebeurt, ondersteund wordt door relevante feiten, en resulteert in passende acties door het management. [IIA06, 8; BLUE99, 58; IIA-1, PA 1210.A2-2]

Alle deskundigen geven aan dat implementatie van ethisch beleid, onderzoek naar overtredingen, en voorbeeldgedrag door de top, door internal audit beoordeeld kunnen worden.

De deskundigen zijn dus van mening dat de beoordeling van het ethisch beleid en de toepassing daarvan, past binnen de taak van internal audit. Tegen de inhoudelijke beoordeling van het ethisch beleid heeft een aantal deskundigen bezwaren.

5. Bestuursstructuur en organisatiestructuur

Onder corporate governance valt zowel de bestuursstructuur (RvC, commissies van de RvC, RvB, en dergelijke) als de organisatiestructuur (indeling in business lines, ondersteunende functies, et cetera).

Het KAD+ model [HART06] geeft aan dat internal audit dient te beoordelen of de *organisatiestructuur* aansluit op de strategische uitgangspunten van de organisatie. Ook het CEBS [CEBS06, 143] ziet in de beoordeling van de organisatiestructuur blijkbaar een taak voor internal audit, wanneer zij in haar Consultation Paper 10 aangeeft dat internal audit de onafhankelijkheid van de Operational Risk Management Functie moet beoordelen.

Eén deskundige geeft aan dat het opstellen van een norm voor de beoordeling van de organisatiestructuur wellicht problemen zal geven. Een andere deskundige verwacht dat internal audit op dit gebied wellicht onvoldoende deskundig is. Toch vinden zij en de overige deskundigen dat de beoordeling van de organisatiestructuur, en dan vooral de aansluiting met de strategie, een mogelijke taak is van internal audit.

Volgens het IIA dient internal audit de *bestuursstructuur* van de organisatie [IIA0606, 3] en de juiste en volledige toewijzing van corporate governance *sluitverantwoordelijkheden* te beoordelen [IIA06, 7; IIA01, Standard 2130]. Ook de CBFA [CBFA06, 17] kent in dit opzicht een rol toe aan internal audit, wanneer zij aangeeft dat de leiding van een organisatie de bevindingen van internal audit vertaalt naar maatregelen om onder andere de bestuursstructuur te versterken.

Alle deskundigen vinden dat de bestuursstructuur van de organisatie buiten de scope van internal audit valt, omdat dit een te hoog niveau is voor internal audit. Drie deskundigen vinden dat de toewijzing van corporate governance sluitverantwoordelijkheden wel door internal audit beoordeeld kan worden.

Eén deskundige geeft aan dat hier onderscheid gemaakt moet worden tussen het niveau van de groep en het niveau van dochterondernemingen. De bestuursstructuur en de toewijzing van corporate governance sluitverantwoordelijkheden op het niveau van de dochterondernemingen vallen, in tegenstelling tot die op het niveau van de groep, binnen de scope van internal audit. Twee deskundigen merken op dat internal audit (periodiek) zou moeten beoordelen of haar eigen positie haar onafhankelijkheid waarborgt en haar voldoende toegang tot het AC biedt. Dit is in overeenstemming met PA 2060-2, 5 en 1110-2, 2. Mijns inziens is dit voor internal audit geen kerntaak, maar een randvoorwaarde om haar taken uit te voeren.

De organisatiestructuur kan volgens de deskundigen dus door internal audit beoordeeld worden, in tegenstelling tot de bestuursstructuur van de groep. De bestuursstructuur van de dochterondernemingen past volgens één van de deskundigen wel binnen de scope van internal audit.

6. Organisatie Raad van Commissarissen

Een ander corporate governance onderwerp dat door internal audit beoordeeld zou kunnen worden, is de organisatie van de RvC en haar commissies. Aspecten die in de literatuur genoemd worden, zijn:

- de samenstelling van de RvC en haar commissies (aantal leden, belangenverstrengeling, bekwaamheid van leden) [IIA06, 6];
- de werving van leden van de RvC (niet het beïnvloeden van individuele beslissingen maar wel het herkennen en beoordelen van patronen) [IIA06, 8];
- de onderlinge verdeling van taken en verantwoordelijkheden en prestatiemeting binnen de RvC en haar commissies [IIA06, 7; IIA-1, PA 2060-2, 4];
- het proces van tot stand komen en onderhouden van het beleidshandboek [IIA06, 7; IIA-1, PA 2060-2, 4]; en
- de door leden van de RvC te volgen trainingen [IIA06, 7; BLUE99, 44].

Over de beoordeling van de organisatie van de RvC en haar commissies zijn alle deskundigen terughoudend. Dit kan volgens hen hooguit in de vorm van advies. Reden hiervoor is, zoals eerder besproken, dat internal audit haar opdrachtgever volgens hen moeilijk onafhankelijk kan beoordelen. Vier deskundigen geven aan dat dit niet geldt voor de RvC's van dochterondernemingen en hun commissies.

7. Internal control statement

Internal audit kan zekerheid geven over het *proces van totstandkoming* van het internal control statement [ECII05; PAAP03, 85; IIA98, 9], naast het geven van zekerheid over de *inhoud* ervan.

Alle deskundigen zijn het hiermee eens en geven aan dat dit vaak al het geval is. Internal audit beoordeelt vaak het proces van totstandkoming van het internal audit statement, en gaat tevens na of de inhoud van het internal control statement niet in strijd is met haar eigen bevindingen.

8. Bewustzijn van corporate governance eisen

Om het bewustzijn van corporate governance eisen te waarborgen, dient een organisatie bijvoorbeeld processen in te richten en medewerkers te trainen. Dit kan een taak zijn van zowel het topmanagement als het bestuurssecretariaat. Internal audit zou kunnen beoordelen of de organisatie adequate maatregelen heeft genomen om het bewustzijn van corporate governance eisen te waarborgen [IIA06, 7].

Vijf van de zeven deskundigen vinden dat dit past binnen de taak van internal audit. Twee deskundigen zijn terughoudend omdat zij vinden dat internal audit dan een vrij hoog niveau in de organisatie beoordeelt waaronder, zoals eerder besproken, haar eigen opdrachtgever.

9. Besturingsprincipes

Het KAD+ model [HART06] geeft aan dat internal audit dient vast te stellen of het topmanagement haar besturingsprincipes voldoende heeft geëxpliciteerd. Besturingsprincipes zijn (principiële) uitspraken over:

- normen en waarden van de organisatie;
- uitgangspunten voor de allocatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en voor samenwerken;
- uitgangspunten voor besturing en wijze van leidinggeven; en
- uitgangspunten voor eenheid van beleid.

Alle deskundigen zijn van mening dat de beoordeling of besturingsprincipes voldoende geëxpliciteerd zijn, past binnen de taak van internal audit. Juist omdat besturingsprincipes vaak weinig zijn geëxpliciteerd, zou het goed zijn als internal audit hierop zou wijzen.

Conclusie

Doel van het onderzoek is inzicht te geven in de mogelijke rol van internal audit ten aanzien van het verschaffen van zekerheid over corporate governance. De probleemstelling luidt: ‘Over welke corporate governance aspecten zou internal audit zekerheid kunnen verschaffen?’

Wanneer we de literatuur vergelijken met de mening van de deskundigen, valt op dat vooral de beoordeling van de RvC op bezwaren stuit. De deskundigen verwachten dat de onafhankelijkheid van internal audit (de werkelijke onafhankelijkheid of de schijn van onafhankelijkheid) in gevaar wordt gebracht, wanneer internal audit haar eigen opdrachtgever beoordeelt. Daarom geven zij er de voorkeur aan dat de scope van internal audit reikt tot en met de informatievoorziening vanuit de organisatie aan de RvC, maar dat de RvC en haar commissies zelf buiten de scope van internal audit vallen. Opvallend is dat zes deskundigen geen moeite hebben met het verschaffen van zekerheid over de beoordeling, beloning en onkostenvergoeding van topmanagement, hoewel hierbij de taakuitvoering van de RvC (remuneratiecomité) wordt beoordeeld. Naast de onafhankelijkheid van internal audit noemen de deskundigen de acceptatie door de organisatie. Zij verwachten dat de RvC en haar commissies (op dit

moment) niet zullen accepteren dat internal audit hen beoordeelt, omdat internal audit organisatorisch onder hen is gepositioneerd. Vier deskundigen hebben aangegeven onderscheid te willen maken tussen de RvC en haar commissies van de groep, en die van dochterondernemingen. De RvC's van dochterondernemingen en hun commissies kunnen volgens hen wel binnen de scope van internal audit vallen, omdat zij geen opdrachtgever zijn van internal audit.

Eenzijds is het te begrijpen dat de deskundigen er moeite mee hebben dat internal audit haar eigen opdrachtgever zou beoordelen. Anderzijds is het merkwaardig dat er voor wat betreft de beoordeling van de RvC een groot verschil bestaat tussen de literatuur en de meningen van de deskundigen. Mijns inziens zou het probleem van *onafhankelijkheid* eigenlijk niet mogen bestaan, zowel vanuit de RvC als vanuit internal audit gezien. Wanneer internal audit het AC op haar verzoek een objectief en onderbouwd oordeel geeft over de RvC, mag dit geen reden zijn voor de RvC om bijvoorbeeld sancties te treffen. Bovendien dienen het AC, als opdrachtgever, en de beroepsorganisatie internal audit in een dergelijk geval te beschermen. Ook internal audit zelf zou zich in haar oordeelsvorming niet mogen laten beïnvloeden door een mogelijke reactie van de RvC. Natuurlijk is het belangrijk dat de RvC *accepteert* dat internal audit het AC zekerheid verschaft over haar activiteiten en haar organisatie. Ik verwacht echter dat dit geen onoverkomelijk probleem zal zijn. Wanneer het AC internal audit verzoekt de RvC te beoordelen, zal het AC ook de acceptatie door de RvC positief moeten beïnvloeden. Hoewel we dus niet voorbij mogen gaan aan onafhankelijkheid van internal audit en de acceptatie door de RvC, mag internal audit mijns inziens zekerheid verschaffen over de activiteiten en de organisatie van de RvC.

Een andere afwijking tussen de literatuur en de meningen van de deskundigen betreft de inhoudelijke beoordeling van het ethisch beleid. Vier deskundigen vinden dat internal audit het ethisch beleid moeilijk inhoudelijk zal kunnen beoordelen, vanwege haar beperkte kennis op dit gebied. Naar mijn mening hoeft een eventuele beperking in de kennis van internal audit op dit gebied geen probleem te zijn. Internal audit kan het ethisch beleid bijvoorbeeld vergelijken met standaarden of andere codes. Ook kan internal audit samenwerken met deskundigen op dit gebied.

Overige corporate governance aspecten die in de literatuur genoemd worden, passen volgens de deskundigen wel bij de taak van internal audit. Ook ik zie hierin geen bezwaren. Internal audit is een ondersteunende functie van het AC, en kan het AC dus ook zekerheid verschaffen over corporate governance activiteiten van de niveaus onder het AC en de RvC, en over de informatie die het AC en de RvC ontvangen.

Tabel 1 geeft alle corporate governance onderwerpen weer waarover internal audit mijns inziens zekerheid kan verschaffen. Alle genoemde aspecten komen voor in de literatuur. Onderstreept zijn die aspecten die *volgens de geïnterviewde deskundigen* op bezwaren stuiten.

| CORPORATE GOVERNANCE ONDERWERPEN | CORPORATE GOVERNANCE ASPECTEN WAAROVER INTERNAL AUDIT ZEKERHEID KAN VERSCHAFFEN |
|---|--|
| Taakuitvoering RvC | <ul style="list-style-type: none"> • Taakuitvoering RvC <u>groep</u> en dochterondernemingen, waaronder functioneren <u>remuneratiecomité</u> en risicomangement RvC; • Proces en informatie ten behoeve van beoordeling, beloning en onkostenvergoeding topmanagement. |
| Communicatie topmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie tot het niveau van RvC, informatievoorziening aan RvC, <u>communicatie door de RvC</u>. |
| Strategie | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Aanwezigheid van tegenstrijdige elementen in de strategie</u>; • <u>Impact strategie op interne en externe stakeholders</u>; • Totstandkoming strategie tot niveau RvC; • Uitvoerbaarheid strategie; • Implementatie strategie, waaronder vertaling strategie in de organisatie, explicitering strategie door RvC en opvolging strategie door management. |
| Ethisch beleid | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Inhoudelijke beoordeling ethisch beleid</u>; • Totstandkoming ethisch beleid; • Toepassing ethisch beleid, waaronder voorbeeldgedrag top en onderzoek naar overtredingen. |
| Bestuursstructuur en organisatiestructuur | <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursstructuur <u>groep</u> en dochterondernemingen; • Organisatiestructuur. |
| Organisatie RvC | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie RvC <u>groep</u> en dochterondernemingen. |
| Internal control statement | <ul style="list-style-type: none"> • Totstandkoming internal control statement. |
| Corporate governance maatregelen | <ul style="list-style-type: none"> • Maatregelen voor bewustzijn corporate governance eisen, waaronder functioneren bestuurssecretariaat en maatregelen door <u>RvC</u> en RvB. |
| Besturingsprincipes | <ul style="list-style-type: none"> • Explicitering besturingsprincipes. |

Tabel 1: Onderzoeksresultaten

Suggesties voor verder onderzoek

In het beschreven onderzoek zijn mogelijkheden in kaart gebracht tot het geven van zekerheid over corporate governance door internal audit. Hiernaast zou onderzoek kunnen plaatsvinden naar de adviserende, de faciliterende en de uitvoerende rollen van internal audit ten aanzien van corporate governance. Wellicht dat corporate governance aspecten die in het beschreven onderzoek niet genoemd zijn, wel binnen de scope van internal audit kunnen vallen, maar dan door adviesverlening, faciliteren of uitvoeren.

Verder onderzoek naar de mogelijke rol van internal audit ten aanzien van het beoordelen van corporate governance, zou zich specifiek kunnen richten op de mening van aandeelhouders en andere stakeholders hierover.

Er zou een inventarisatie plaats kunnen vinden, in hoeverre internal audit de hier beschreven rollen al ingevuld heeft. Hierbij kunnen eventuele oorzaken van het niet auditen van corporate governance in kaart gebracht worden.

Tijdens de interviews noemden de deskundigen verschillende aandachtspunten voor de inrichting van het auditen van corporate governance. Zo gaven zij aan dat internal audit haar expertise zal moeten aanpassen. Er zal bijvoorbeeld meer juridische kennis nodig zijn. Ook de taakverdeling binnen internal audit werd genoemd. Een aantal deskundigen gaf aan dat het goed is om de beoordeling van corporate governance uit te laten voeren door een speciaal hiervoor ingesteld auditteam, of door de meest ervaren auditors. Andere deskundigen gaven echter aan dat de beoordeling van corporate governance onderdeel zal moeten zijn van reguliere audits. Onderzoek zou kunnen plaatsvinden naar de manier waarop het auditen van corporate governance ingericht moet worden. Afhankelijk van de mate waarin corporate governance al beoordeeld wordt door internal audit diensten, kunnen praktijkervaringen worden gebruikt voor dergelijk onderzoek. ■

Onderzoekverantwoording

Doel van het beschreven onderzoek is inzicht te geven in de mogelijke rol van internal audit ten aanzien van het verschaffen van zekerheid over corporate governance.

Allereerst is via literatuuronderzoek nagegaan welke corporate governance aspecten internal audit zou kunnen beoordelen.

Hiertoe zijn publicaties vanuit professionele beroepsorganisaties, Europese en Amerikaanse wet- en regelgeving en wetenschappelijk onderzoek bestudeerd. Uit de vergelijking van enerzijds de kenmerken van corporate governance en anderzijds de taak van internal audit in de literatuur, komen verschillende corporate governance aspecten naar voren die door internal audit beoordeeld kunnen worden.

Vervolgens is aan zeven deskundigen uit de praktijk gevraagd naar hun mening over de resultaten van het literatuuronderzoek en naar eventuele aanvullingen. De deskundigen vertegenwoordigen de disciplines internal audit, external audit, bestuurssecretariaat, en toezichthoudende instanties.

Door de resultaten van het literatuur- en het praktijkonderzoek te combineren, en de motivatie van de deskundigen te beoordelen, is ten slotte bepaald in hoeverre internal audit zekerheid kan verschaffen over de negen corporate governance onderwerpen.

Literatuurlijst

- [ADAM07] Adams, R.A, D. Ferreira, A Theory of Friendly Boards, in: *The Journal of Finance*, 62/1, 2007, 217-250.
- [AUST03] Australian Stock Exchange Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, <http://www.asx.com.au/supervision/governance/index.htm>, 2003.
- [BCBS06] Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing corporate governance for banking organisations*, Bank for International Settlements, 2006.
- [BCBS02] Basel Committee on Banking Supervision, *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*, Bank for International Settlements, 2002.
- [BCCG98] Belgium Commission on Corporate Governance, *Corporate Governance for Belgium Listed Companies (The Cardon Report)*, Brussels Stock Exchange, http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=14, 1998.
- [BLUE99] Blue Ribbon Committee, *Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, The New York Stock Exchange and The National Association of Securities Dealers, 1999.
- [CADB92] Cadbury Committee, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Professional Publishing Ltd - Gee, Londen, 1992.
- [COHE02] Cohen, J., G. Krishnamoorthy, A.M. Wright, Corporate Governance and the Audit Process, in: *Contemporary Accounting Research*, 19/ 4, 2002, p. 573-594.
- [CBFA06] Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen, *Voorontwerp van circulaire over de prudentiële verwachtingen van de CBFA inzake het deugdelijk bestuur van financiële instellingen*, http://www.cbfa.be/nl/consultations/lop/pdf/corporategovernance_04-2006.pdf, 2006.
- [CEBS06] Committee of European Banking Supervisors, *Consultation Paper 10, Guidelines on the implementation, validation and assessment of Advanced Measurement (AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches*, <http://www.c-eb.org/pdfs/CP10rev.pdf>, 2006.
- [COSO92] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control - Integrated Framework*, Jersey City, American Institute of Certified Public Accountants, 1992.
- [COSO87] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Treadwayreport*, www.coso.org, 1987.
- [ECII05] European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), *Position Paper Internal Auditing in Europe*, Brussel, 2005.
- [FEE03] Fédération des Experts Comptables Européens, *Discussion Paper On The Financial Reporting And Auditing Aspects Of Corporate Governance*, Brussel, 2003.
- [GLEI06] Gleim, I.N., CIA Review, Part I, *Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, Gleim Publications, Inc, Gainesville, 2006.
- [HART06] Hartog, P., R. de Korte, J. Otten, *KAD+, Model voor het auditen van Management Control*, www.auditing.nl, Driebergen/ Rotterdam, 2006.
- [IIA-1] Institute of Internal Auditors, *Practice Advisories*, <http://www.theiia.org/Guidance>.
- [IIA06] Institute of Internal Auditors, *Organizational Governance: Guidance for Internal Auditors*, Altamonte Springs, Florida, 2006.
- [IIA01] Institute of Internal Auditors, *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, <http://www.theiia.org/Guidance>, 2001.
- [IIA98] Institute of Internal Auditors, *A Perspective on Control Self-Assessment*, Altamonte Springs, Florida, 1998.
- [MELV07] Melville, R., Erasmus School of Accounting & Assurance, opleiding Internal & Operational Auditing, College 'The Role of Internal Audit in Strategic Management', 1-6-2007.
- [OECD04] Organisation for Economic Co-operation and Development, *OECD Principles of Corporate Governance*, Parijs, 2004.
- [PAAP07] Paape, L., *Corporate governance, The impact on the Role, Position, and Scope of Services of the Internal Audit Function*, ERIM Ph.D. Series Research in Management, Rotterdam, 2007.
- [PAAP03] Paape, L., J. Scheffe, P. Snoep, The relationship between the internal audit function and Corporate Governance in the European Union – a survey, in: *20 over, Internal/ Operational Auditing: bijdragen aan governance & control*, Koninklijke NIVRA, VERA, Amsterdam, 2003, p. 79-101.
- [SARE07] Sarens, G., *The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organisational characteristics*, PhD Series – Ghent University, Gent, 2007.
- [SUNDO3] Sundaramurthy, C, M. Lewis, Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, in: *Academy of Management Review*, 28/3, 2003, 397-415.