

# De Internal Audit Functie, één van de pijlers van Good Governance

*Een beschouwing door de bril van bestuurders en commissarissen in Nederland*

## Voorwoord

---

In discussies omtrent corporate governance en corporate falen wordt steeds vaker de internal auditor genoemd of het onbreken daarvan. Er is een groeiend besef bij onder andere bestuurders, commissarissen, toezichhoudende organisaties en belangenverenigingen van aandeelhouders dat de Internal Audit functie vandaag de dag niet meer is weg te denken op het corporate governance speelveld. Een werkgroep van IIA Nederland heeft daarom een rondje langs bestuurders en commissarissen gedaan om de rol van de Internal Audit functie door hun lens te beschrijven. Enkele onderwerpen zijn aangebracht door de beroepsgroep zelf

om de beschouwing af te ronden. Het stuk is gedoopt 'De Internal Audit functie, een van de pijlers van good governance' en nodigt uit voor verdere dialoog over de ontwikkeling het beroep.

Bij deze wil ik graag de werkgroep en hen die input hebben gegeven bedanken voor hun bijdrage.

*November 2014*

**Michel Kee**

*Voorzitter IIA Nederland*

## 1. Inleiding

---

Internal Auditing is sterk in ontwikkeling en heeft in grote en kleine organisaties een vaste plaats gekregen in het (corporate) governance speelveld. De Internal Audit Functie (IAF) ondersteunt het bestuur en de commissarissen in hun verantwoordelijkheid de onderneming 'in control' te houden en daarover verantwoording af te leggen. Hiertoe voert de IAF op basis van risicoanalyses, en op objectieve wijze, audits uit op de (interne beheersing van de) bedrijfsvoering. Ook draagt de IAF bij aan het lerend vermogen van de organisatie door het management inzichten en feedback te geven voor het verbeteren van de organisatie. De IAF beschikt daarvoor over een diverse combinatie van hoog opgeleide audit professionals en business specialisten. Zij voegen waarde toe aan organisaties naar de kwaliteit van interne beheersing en risicomanagement in brede zin.

De internal auditors zijn verenigd in de mondiale beroepsorganisatie IIA (Institute of Internal Auditors). De Nederlandse vereniging, IIA Nederland, maakt daarvan deel uit en behartigt de belangen van circa 2.700 leden, werkzaam bij IAF's in het bedrijfsleven en bij de (semi-)overheid/ Not for profit

organisaties. Wereldwijd heeft het IIA ruim 185.000 leden. De belangen van de IAF's in de Europese context worden bewaakt door het ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing).

IIA Nederland heeft de belangrijkste gebruikers van de diensten van IAF's in Nederland gevraagd hoe zij tegen de IAF aankijken en wat zij daarvan verwachten.

Deze inventarisatie richtte zich vooral op leden van Raden van Bestuur en Commissarissen (in het bijzonder leden van Auditcommissies), aangevuld met ronde tafel discussies met de verantwoordelijken voor IAF's: CAE's (Chief Audit Executives). Dit document geeft een samenvatting van de resultaten uit de private sector; de (semi-)overheid en Not for profit organisaties is niet onderzocht. Allereerst beschrijven wij de visie van bestuurders, commissarissen en CAE's op de bijdrage van de IAF op de bescherming en het succes van de onderneming. Vervolgens geven wij inzicht in wat volgens de bestuurders, commissarissen en CAE's actuele thema's zijn.

## 2. Internal Audit draagt bij aan bescherming en succes van de onderneming

---

### 2.1. De Internal Audit Functie

De specifieke rol van Internal Audit is afhankelijk van de aard, omvang, complexiteit en besturingsfilosofie van de organisatie. De kerntaak is het verstrekken van zogeheten “assurance” aan het topmanagement: het met voldoende zekerheid bevestigen dat zaken op orde zijn op basis van objectief en deskundig onderzoek. Denk daarbij aan het vaststellen dat de governance van de organisatie adequaat is, dat het systeem van risicomanagement op orde is en goed werkt, dat beheersmaatregelen (‘controls’) toereikend zijn en goed hebben gewerkt, het vaststellen dat wordt gehandeld overeenkomstig relevante wet- en regelgeving en dat de interne beheersing wordt ondersteund door gedrag en cultuur. Ook het beoordelen van de betrouwbaarheid van de informatievoorziening, zodat het management in staat is om gefundeerde besluiten te nemen, is besloten in de kerntaak. Effectiviteit en efficiency zijn daarbij vaak terugkomende begrippen. De IAF richt zich daarbij op de bedrijfsactiviteiten en de verandering daarin. Daarbij zoekt de IAF aansluiting op de strategische agenda van de onderneming in een zoektocht naar maximale toegevoegde waarde en relevantie.

Ondanks deze ‘business partnership’ focus zal de internal auditor oog blijven houden voor risico’s op het gebied van fraude en corruptie. Een gezonde portie ‘achterdocht’ in de vorm van een kritische blik wordt van de internal auditor verwacht.

De primaire rol van de IAF ligt veelal in audits gericht op operationele processen en ICT, gerelateerd aan de kernactiviteiten van de onderneming, en in toenemende mate projecten. In sommige sectoren, bijvoorbeeld chemie of energie, hebben milieu, veiligheid en gezondheid een belangrijke plaats. In andere sectoren, zoals bij financiële instellingen, maken financieel gerichte audits een belangrijk deel uit van het activiteitenpallet. En in sterk gereguleerde sectoren is er juist meer focus op compliance audits.

Essentieel voor een goed functionerende IAF is de onafhankelijke positionering, die het mogelijk maakt objectief waar te nemen en deskundig te oordelen. Dit wordt idealiter ondersteund door een directe rapportagelijn naar (de voorzitter van) het bestuur en een open communicatielijn naar het toezichthoudend orgaan (bijvoorbeeld Auditcommissie).

Om taken effectief en efficiënt uit te kunnen voeren heeft de IAF de bevoegdheid om direct kennis te mogen nemen van alle informatie die naar eigen inzicht van belang is voor de uitvoering van haar taken. De IAF heeft daarmee vrije toegang tot alle activiteiten, functionarissen, systemen, locaties en informatie.

Door externe ontwikkelingen zijn organisaties constant in beweging. De IAF zal deze beweging volgen en daarop anticiperen. In sommige branches en organisaties is de IAF sterk in opkomst, bijvoorbeeld daar waar topmanagement de toegevoegde waarde van een IAF ziet of bij organisaties waarbij wet- en regelgeving stelt dat een IAF verplicht is. Afstemming van de wijze waarop de IAF haar rol vervult op de doelstellingen van een organisatie waarborgt een optimale 'fit'. Toenemende verwachtingen van stakeholders vereisen dat een IAF haar kennis en competenties voortdurend ontwikkelt, en hiermee richting geeft aan de vereiste volwassenheid van een IAF al naar gelang de behoeftes van een organisatie<sup>1</sup>. In aanvulling op de traditionele 'audit skills' verwachten de stakeholders in toenemende mate dat een IAF in staat is een volwaardige gesprekspartner te zijn die de significante risico's met betrekking tot veranderingen in de organisatie tijdig signaleert en bespreekt.

## 2.2. De Internal Audit Functie is essentieel onderdeel van een goede governance

Voor ondernemingen in een snel veranderende omgeving is het steeds belangrijker om te kunnen omgaan met risico's en onzekerheid. Maar ook met de roep vanuit de maatschappij te voldoen aan steeds complexer wordende wet- en regelgeving. Ook van de toezichthouders, zoals commissarissen wordt meer verwacht. Het is daarom niet voor niets dat de rol van de IAF onderdeel is van de "best practice" bepalingen in de Corporate Governance Code. Vanuit een onafhankelijke positie is de IAF zeer goed in staat om het management, het bestuur en toezichthouders op objectieve en deskundige wijze te bevestigen, te prikkelen, en te adviseren bij het in stand houden van een gezonde organisatie, die duurzame groei ondersteunt.

Het zogeheten "three lines of defense"<sup>2</sup> model wordt veel gebruikt om de positie van de IAF in relatie tot andere risk management en interne governance functies te beschrijven. Uitgangspunt voor een goed risicomanagement en interne governance is dat het lijnmanagement (de business), als 1<sup>e</sup> lijn, zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering en de beheersing van haar eigen activiteiten. Dit omvat ook het managen van de risico's waar de organisatie aan bloot is gesteld. Staf-

functies in de 2<sup>e</sup> lijn geven hierbij de kaders aan, vaardigen richtlijnen uit en adviseren en ondersteunen het lijnmanagement. Hieronder vallen onder meer verbijzonderde risicomanagement- en compliance-functies. Daarnaast bewaakt deze 2<sup>e</sup> lijn dat het management haar verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt.

Als sluitstuk van de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn functioneert Internal Audit, een functie die onafhankelijk van alle andere organisatieonderdelen opereert in de 3<sup>e</sup> lijn. De IAF heeft hierbinnen als taak een objectief oordeel te geven en te adviseren over mogelijke verbeteringen van het functioneren van de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn op diverse gebieden, zoals governance, risicomanagement, interne beheersing en compliance. Zij kan bijvoorbeeld inefficiënties, overlappingen, of blinde vlekken in het risicobeheer constateren. Internal Audit draagt daarmee bij aan transparantie, integriteit, risicobewustzijn en verantwoording binnen de organisatie, en aan het continue verbeteren van de interne beheersing, de bedrijfsprocessen en de prestaties van de onderneming. Ook helpt Internal Audit de veerkracht van de organisatie te vergroten. Een goede IAF is in de praktijk een investering die zichzelf terugverdient! Voor organisaties die streven naar duurzaam 'in control' zijn, is de IAF onmisbaar.

### **2.3. De Internal Audit Functie stimuleert het management tot betere prestaties**

De toegevoegde waarde van de IAF zit - vanuit een managementoptiek - vooral in het signaleren en aandragen van verbeteringen voor de organisatie. Daarbij gaat het primair over de kwaliteit van governance, risicomanagement, interne beheersing en compliance, en daarvan afgeleid de bescherming en de prestaties van de organisatie. Het audit plan is gebaseerd op het risicoprofiel van de organisatie, dus de IAF kijkt vooral naar die onderdelen en aspecten die beogen een significant risico te beheersen. De IAF zoekt daarbij aansluiting op de bestuursagenda door audits uit te voeren rondom onderwerpen die strategisch relevant zijn. Voorbeelden daarvan kunnen zijn audits bij het opzetten van shared services, outsourcing, verandertrajecten en de integratie van verworven bedrijven. Hiervoor moet de IAF uiteraard over een diepgaande kennis beschikken van de bedrijfsactiviteiten.

Daarnaast wordt in het auditplan voldoende aandacht gegeven aan de reguliere activiteiten van de onderneming. De IAF heeft daarbij een goed overzicht van de activiteiten van de bedrijfsonderdelen en daarmee de mogelijkheid 'good-practices' te signaleren en aan te wenden voor verbeteradviezen elders in de organisatie. Dit kan naast maatregelen ter versterking van governance, risicomanagement,

interne beheersing en compliance ook gaan over bijvoorbeeld efficiency verbeteringen. De IAF kijkt bij haar adviezen goed naar de kosten en baten. De IAF houdt ook een goed overzicht over de voortgang van vanuit audits geïnitieerde verbeterplannen en escaleert waar nodig.

#### **2.4. De Internal Audit Functie stimuleert de ontwikkeling van talent**

Een volwassen IAF wordt gekenmerkt door de multidisciplinaire samenstelling van het team: een goede mix van professionele auditors en business specialisten. Professionele auditors brengen de vakinhoudelijke kennis op gebieden zoals audit, risicomanagement en beheersing van bedrijfsprocessen, IT en andere relevante onderwerpen. CAE's selecteren deze professionele auditors niet alleen op basis van ervaring en branche kennis, maar ook op basis van professionele kwalificaties en opleiding. In Nederland bestaan verschillende beroepstitels die worden verstrekt door beroepsorganisaties zoals IIA/SVRO (RO), NOREA (RE) en NBA (RA). Deze beroepstitels worden afhankelijk van de benodigde opleiding door de CAE gebruikt voor de selectie van auditors. Binnen het IIA Nederland behartigt de SVRO de belangen van de Register Operational auditors (RO). Studenten van een door de betreffende beroepsorganisatie geaccrediteer-

de opleiding kunnen zich na afronden van de studie inschrijven in het Register, waarna zij gehouden zijn aan beroepsreglementen (zoals de permanente educatie verplichting) wat de kwaliteit verder waarborgt. Internationaal voert IIA een aantal kwalificaties, waaronder CIA (Certified Internal Auditor). Dit palet aan opleidingen en kwalificaties is typerend voor de moderne IAF, die altijd op zoek is naar aansluiting op de behoeften van de organisatie. Het behalen en door middel van permanente educatie behouden van één of meerdere professionele kwalificaties is dan ook vaak een randvoorwaarde binnen de IAF's.

Het team van professionele auditors wordt bij een toenemend aantal IAFs aangevuld met professionals die de organisatie-specifieke business kennis inbrengen. Bij voorkeur komen deze uit de eigen organisatie, samen weten zij wat er echt speelt bij het bedrijf en is het mogelijk om over de volle breedte van de bedrijfsvoering te kijken, te onderzoeken en te adviseren. Zij zijn daarmee betrokken bij de business en kennen de dilemma's van het management. Andere constructies komen ook veelvuldig voor, bijvoorbeeld het aanvullen van het audit team met 'gast auditors' - werkzaam in de primaire bedrijfsonderdelen - die op project-basis in audits participeren.

Internal Audit stuurt er op medewerkers voor een redelijke termijn aan zich te binden en daarna de gelegenheid te bieden door te stromen naar een (management)functie elders in de organisatie. Dit betreft zowel medewerkers met een achtergrond in internal audit als medewerkers elders vanuit de organisatie, bijvoorbeeld business managers die na enige tijd ervaring en kennis te hebben opgedaan binnen de IAF, hun carrière elders in de organisatie voortzetten. Talentvolle medewerkers leren zo in korte tijd vanuit een ander perspectief de organisatie in de breedte kennen.

Door de brede inkijk en doorkijk die medewerkers van de IAF hebben in hun organisatie, als ook de detailkennis die vergaard wordt tijdens hun audits, is de IAF bij uitstek geschikt om een belangrijke rol te spelen in een Management Trainee Development programma. De IAF op haar beurt doet haar voordeel met de kennis van de organisatie die de doorstromers opgedaan hebben in hun carrière tot dan toe. De wisselwerking tussen professionele audit kennis en specifieke bedrijfskennis binnen het multidisciplinaire team is van groot belang voor de relevantie van de IAF, alsook voor het verdere carrière perspectief van de doorstromers.

### **3. Actuele thema's**

---

#### **3.1. Toenemende wet- en regelgeving**

De laatste jaren is vanuit wet- en regelgeving een groeiende belangstelling voor de IAF waar te nemen. Dit betreft zowel de wenselijkheid van het hebben van een IAF als concrete aanwijzingen voor de rol en het functioneren van een IAF. Als voorbeeld noemen wij de op Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen van toepassing zijnde Corporate Governance Code. Deze code hanteert in haar best practice bepalingen als beginsel dat iedere beursvennootschap een IAF heeft, en stelt ondubbelzinnig vast dat de IAF functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. Indien een IAF ontbreekt, evalueert de Auditcommissie jaarlijks of daar behoefte aan bestaat. Aan de hand van deze evaluatie doet de Raad van Commissarissen hierover, op voorstel van de Auditcommissie, een aanbeveling aan het bestuur en neemt deze op in het jaarverslag van de Raad van Commissarissen.

Daarnaast zien we steeds vaker dat ook in regelgeving voor specifieke sectoren eisen worden gesteld aan de IAF. Duidelijk voorbeeld hiervan is de financiële sector, waar speci-



fieke verplichtingen worden gesteld aan de IAF, aangevuld met regelgeving vanuit toezichthouders<sup>3</sup> en brancheorganisaties<sup>4</sup>. De hieruit voortkomende eisen doen een steeds groter beroep op de beschikbare capaciteit van de IAF.

### 3.2. Commissarissen laten zich meer horen

De maatschappelijke ontwikkelingen vinden ook hun weerslag in de rol en verantwoordelijkheid van commissarissen. Zij worden meer verantwoordelijk gehouden voor de kwaliteit van hun toezicht op de feitelijke beheersing van de risico's. Gezien hun natuurlijke afstand met het bedrijf, en de toenemende complexiteit van risicomanagement en beheersingssystemen, maken zij in toenemende mate gebruik van de IAF. Zij vragen comfort (assurance) over het functioneren van het beheersingssysteem, en de kwaliteit van de informatieverstrekking door het bestuur. Men ziet een toenemende betrokkenheid van de Auditcommissie bij de selectie en benoeming van de CAE, daarmee de onafhankelijkheid van de functie ten opzichte van het bestuur benadrukkend.

<sup>3</sup>Ondermeer de ook door De Nederlandsche Bank onderschreven principes van het Basel Committee on Banking Supervision: *The internal audit function in banks (June 2012)*

<sup>4</sup>Voorbeelden hiervan zijn de door de Nederlandse Vereniging van Banken opgestelde Code Banken (oktober 2014) en de Governance Principes van het Verbond van Verzekeraars (Juli 2013)

### 3.3. De Internal Audit Functie in verschillende fasen van organisatievolwassenheid

In de zuivere vorm richt de IAF zich uitsluitend op zijn kerntaken van assurance: het verstrekken van inzicht, comfort en advies rondom interne beheersing in de breedte. In bijvoorbeeld de financiële sector, is het zelfs vereist dat de IAF geen andere taken mag verrichten en alleen in de 3<sup>e</sup> lijn dient te functioneren. In bepaalde situaties kan het echter efficiënt zijn om de schaarse capaciteit van de IAF en daaraan verwante functies te combineren. De (minder grote) omvang van de onderneming kan voor het management aanleiding zijn de betreffende activiteiten te combineren en onder één leiding aan te laten sturen, tenzij wet- en regelgeving dit niet toelaat. In de praktijk zien we ook het model dat beginnende 2<sup>e</sup> lijn functies zoals compliance of risicomanagement met de IAF worden gecombineerd. Nadat de 2<sup>e</sup> lijn functie naast de IAF tot ontwikkeling is gekomen vindt later verzelfstandiging plaats. Als voordelen van een combinatie worden wel genoemd: één aanspreekpunt, holistische benadering met meer coördinatie van onderliggende activiteiten, bundelen van expertise en ontlasten van de 'span of control' van het bestuur. Een nadeel kan zijn dat de objectiviteit van de IAF in het geding komt, hetgeen tot ongewenste situaties kan leiden. Vanuit een internal audit perspectief is het uitsluitend ope-

reren als IAF sterker (strikte scheiding tussen 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijn), maar in de praktijk - buiten de financiële sector - komen verschillende combinaties voor van IAF met risicomanagement, interne beheersing en/of compliance activiteiten. IIA Nederland heeft hierin aanleiding gezien om een document uit te brengen die aangeeft in welke omstandigheden combinaties mogelijk zijn en welke maatregelen daar dan bij nodig zijn om een effectieve IAF te behouden<sup>5</sup>.

### **3.4. De Internal Audit Functie is een steunpunt voor de externe accountant**

De rol van de IAF is breder dan de rol van de externe accountant. Een "Interne Accountants Dienst" welke zich richt op dezelfde (vooral financiële) onderwerpen als waarop de externe accountant zich richt wordt nog zelden aangetroffen. De externe accountant richt zich primair op de getrouwheid van de jaarrekening, terwijl de IAF naar de volle breedte van de bedrijfsvoering kijkt en de beheersing van significante risico's beoordeelt. Hieronder vallen bijvoorbeeld compliance, reputatie, integriteit en veiligheidsrisico's. Ook de interne verslaggeving kan voor Internal Audit object van onderzoek zijn.

Bestuurders en commissarissen verwachten een goede samenwerking tussen de IAF en de externe accountant uit

hoofde van synergie en efficiëntie. De externe accountant zal voor een efficiënte uitvoering van haar werkzaamheden immers zoveel als mogelijk gebruik maken van de uitkomsten van de door de IAF verrichte audits. Internal Audit zal dan rekening houden met de specifieke behoeften van de externe accountant, bijvoorbeeld ten aanzien van dossiervorming. De domeinen van de internal auditor en externe accountant zullen daarom veelal complementair zijn. Deze domeinen en de onderlinge samenwerking is onderwerp van discussie, ook internationaal. IIA Nederland participeert hierin.

### **3.5. Ontwikkeling naar Integrated reporting**

Integrated reporting is een vorm van verantwoording afleggen aan stakeholders waarbij de waardecreatie en de impact van een organisatie centraal staan. Dit in tegenstelling tot het 'klassieke' jaarverslag met jaarrekening waar de financiële verantwoording centraal staat. Integrated reporting geeft antwoord op de vragen die de verschillende belangengroepen in de maatschappij stellen. Maar het gaat verder dan een MVO verslag. Een geïntegreerd jaarverslag weerspiegelt de organisatiestrategie, laat op een transparante manier zien hoe een organisatie presteert, en laat zien welke invloed het heeft op haar omgeving en wat de risico's zijn waaraan zij is blootgesteld. Naast de financiële prestaties wil de maat-

<sup>5</sup>White paper 'Combining Internal Audit and Second Line of Defense Functions? (2014)

schappij ook inzicht in de prestaties met betrekking tot niet-financiële indicatoren, zoals bijvoorbeeld op het terrein van milieu en veiligheid.

Het afleggen van verantwoording over niet-financiële informatie vraagt om een hoge mate van openheid en voor veel organisaties een fundamentele herziening van hun systeem van verslaglegging. Vaak zijn de processen die niet-financiële informatie opleveren nog niet van dezelfde kwaliteit als de financiële processen. De IAF kan een waardevolle bijdrage leveren aan de verbetering van het betrouwbaarheidsniveau van niet-financiële informatie. De ontwikkelingen op het gebied van Integrated reporting kunnen daarnaast vragen om een intensievere samenwerking tussen Internal Audit en de externe accountant.

### **3.6. De minimum eisen aan een Internal Audit Functie**

De wereldwijde standaarden van het IIA voorzien in de principes voor het inrichten en functioneren van de IAF. Daarnaast worden in sommige sectoren, bijvoorbeeld bij financiële instellingen, door toezichthouders expliciete eisen gesteld aan de IAF waar hier niet verder op wordt ingegaan.

De IIA standaarden beschrijven onder meer dat de positionering van de IAF binnen de organisatie voldoende waarborgen

moet bieden voor een objectieve en deskundige oordeelsvorming. Dit wordt vaak uitgelegd als het beschikken over een stelsel van kwaliteitsbeheersing- en borging en als een plaatsing van de IAF direct onder de CEO met ondersteuning van de CFO. Daarnaast is er rechtstreeks toegang tot (de voorzitter van) de Auditcommissie. De standaarden zijn onverkort van toepassing voor alle IAF's, ook voor de kleinere IAF's. Daardoor kunnen dilemma's ontstaan door het ontbreken van een kritische massa. Onderdeel van de standaarden is een externe kwaliteitstoetsing tenminste eenmaal in de 5 jaar. Deze kan worden uitgevoerd door zowel professionele dienstverleners als het IIA. Het College Kwaliteitstoetsing van het IIA heeft de regie over het totale toetsingsprogramma.

### **3.7. Corporate governance code**

Bestuurders en commissarissen geven aan dat de Code belangrijke handvatten biedt voor het inrichten van de Governance binnen de organisatie en onderkennen de rol van de IAF hierin. Het IIA streeft ernaar input te geven aan de corporate governance monitoring commissie om de Code te actualiseren daar waar het de IAF of haar primaire onderzoeksterrein betreft. De update van de best practice bepalingen rondom de IAF in de Code, ook in samenhang met de rol van de externe accountant is momenteel actueel.

## 4. Afsluiting

---

Bestuurders en commissarissen hebben een duidelijk beeld ten aanzien van de waarde die de IAF kan toevoegen aan de onderneming. Tegelijkertijd zien zij dat het governance speelveld volop in ontwikkeling is. Als IIA zetten wij in op continue dialoog met de stakeholders van de IAF om (veranderende) verwachtingen te peilen en daarop in te kunnen spelen. IAFs komen wij in een grote verscheidenheid tegen, afhankelijk van de grootte, het risicoprofiel en besturingsmodel van de onderneming. In de Nederlandse context convergeren IAF's naar elkaar en zijn veel van de 'good practices' zoals hiervoor beschreven leidend. Over het algemeen is er ruimte voor de IAF om aan impact te winnen bij de bescherming en het succes van de onderneming. Dit document wordt gebruikt als referentie voor de stakeholder dialoog.