



‘De accountant en internal auditor kunnen elkaar goed aanvullen’



John Bendermacher (l) is chief audit executive van ABN AMRO en voorzitter van het Instituut voor Internal Auditors.
Arjan Brouwer (r) is partner bij PwC.

In gesprek met John Bendermacher

In de herziene Corporate Governance Code die eind 2016 verscheen, wordt de internal audit functie sterker gepositioneerd om het risicomanagementsysteem te beoordelen. Een goede samenwerking met de externe accountant komt hierbij van pas. Welke rol voor internal audit ziet John Bendermacher, chief audit executive van ABN AMRO en voorzitter van het Instituut voor Internal Auditors (IIA)? Arjan Brouwer, partner bij PwC, ging met hem in gesprek.’

Brouwer: ‘Je bent al lang werkzaam in het vakgebied internal auditing en nu ook als voorzitter van de IIA. Welke ontwikkeling heb jij het vakgebied door zien maken?’

Bendermacher: ‘Toen ik in 1999 bij NIBC begon met internal audit, waren we eigenlijk een soort kredietinspectie, we deden ‘interne controle-plus’. Van daaruit hebben we langzaam een afdeling gebouwd zoals het Instituut voor Internal Auditors, het IIA, dat vandaag de dag graag ziet. Omdat de accountant de financiële audit verrichtte, werden we van interne accountant steeds meer internal auditor en keken we vooral naar processen. Daardoor is er toen, denk ik, toch wel wat braakliggend terrein ontstaan voor de verantwoordingsinformatie over die processen. Inmiddels doen we weer meer daaraan, met name regulatory reporting, en het belangrijkste is dat we meer aandacht hebben gekregen voor cultuur en gedrag. Dat is een onderwerp dat mijn volle aandacht heeft en die van het IIA.’

Brouwer: ‘De Corporate Governance Code legt nu meer nadruk op het belang van de interne-auditfunctie voor de controle van riskmanagementsystemen. Wat vraagt dat van de beroepsgroep?’

Bendermacher: ‘We hebben als IIA bij de Monitoring Commissie een grote broek aangetrokken. Voor ons betekent het dat we nu moeten leveren wat we beloofden.

Ook van de kleinere beursfondsen wordt verwacht dat ze een internal audit functie opzetten. Die kleinere bedrijven, met hooguit een paar man of vrouw voor internal audit, hebben de handen meer dan vol aan de nieuwe Code. Adequate ondersteuning vanuit het IIA voor die groep is belangrijk.

De grote bedrijven doen het over het algemeen best goed, maar hebben ook best nog uitdagingen en moeten scherp blijven op good governance. Dat internal audit nu prominenter in de Code staat is mooi. Het gaat er voor het IIA vervolgens om het bewustzijn te laten groeien bij commissarissen en bestuurders dat een goed functionerende internal audit functie noodzakelijk is. Daartoe organiseerden we vanuit het IIA bijvoorbeeld een commissarissensymposium op 9 oktober 2017, om invulling te geven aan wat er door de Code bedoeld wordt.’

Brouwer: ‘Als we naar de toekomst kijken dan heeft de accountancysector te maken met verschillende uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan veranderende informatiebehoeften en de ontwikkelingen op het gebied van technologie. Welke uitdagingen zie jij specifiek binnen jouw vakgebied?’

Bendermacher: ‘Ons vak is in de breedte enorm gegroeid. Het belang van IT-audit is toegenomen, zaken als data-analyse en gedrag & cultuur vragen om een breed scala aan vaardigheden die een kleine

of middelgrote internal audit afdeling meestal niet allemaal in huis heeft. Ook het bijhouden van nieuwe, interessante audit tooling is een hele klus. Om expertise en tooling goed in te vullen, worden er door de grotere bedrijven partnerships gesloten met de Big Four en met kleinere organisaties die op specifieke auditthema’s kunnen ondersteunen. Daarmee worden de nieuwste inzichten in de internal audit afdelingen gebracht waardoor die zich ook weer verder ontwikkelen op die gebieden. Nog afgezien van de nieuwste vaardigheden is bemensing sowieso een uitdaging. De grootste krapte op de arbeidsmarkt bestaat bij financial controllers en auditors, volgens onderzoek van Yacht naar arbeidsontwikkelingen in het tweede kwartaal van dit jaar. En steeds meer zijn ook andere vaardigheden van belang. Dat vraagt om een ander instroommodel dan we vanuit het verleden kennen. Internal audit afdelingen worden niet alleen meer bemenst door mensen die vanuit een groot kantoor overstappen naar een internal audit afdeling. Steeds meer komt de instroom in de banksector voor internal audit bijvoorbeeld ook vanuit andere industrieën, aangevuld door interne opleiding.’

Brouwer: ‘De Code vraagt expliciet om afstemming en interactie tussen de externe accountant en de interne auditor. Hoe zie jij die samenwerking in de praktijk?’

Bendermacher: ‘Daar waar de externe accountant voorheen veruit de meeste spreektijd had bij het bestuur en de auditcommissie, is bij ABN AMRO en veel andere bedrijven de spreektijd inmiddels gelijk. In die zin is de vraag om samenwerking in de Code een logisch gevolg van een ontwikkeling die al gaande was: de accountant die focust op financiële risico’s en de internal auditor op de niet-financiële risico’s. De accountant en internal auditor kunnen elkaar goed aanvullen op onderwerpen als governance en IT. Bij de bank werken we al veel samen. Zo hebben we periodiek overleg om bijvoorbeeld risk assessments af te stemmen. Maar echte samenwerking zoals die er was tot COS 610, is niet meer mogelijk. Jammer, wat mij betreft was die wijziging een verkeerde reactie op de wens om volledige onafhankelijkheid na te streven.’





Brouwer: ‘Wat bedoel je met een verkeerde reactie?’

Bendermacher: ‘Voorheen vroeg de accountant bijvoorbeeld om ondersteuning uit het team van internal audit om de kredietportefeuille door te nemen. Nu mag de accountant alleen nog maar onze audit ervaar reviewen. Dat we onze menskracht en kennis niet gezamenlijk kunnen inzetten, maakt de kwaliteit van controle niet per se beter.’

Brouwer: ‘Wie zou wat jou betreft eigenlijk de opdrachtgever of baas van internal audit moeten zijn? Is dat het bestuur of de audit committee?’

Ahold bijvoorbeeld werkt dat zo. Feitelijk rapporteer je dan aan een orgaan dat buiten de organisatie staat. Mogelijk nadeel is dat het bestuur minder genegen kan zijn om je aan te horen. En die directe lijn naar de rvb is essentieel voor de effectiviteit van de interne audit functie.’

Brouwer: ‘We zien de ontwikkeling dat risk & control, met steeds meer niet-financiële informatie, voor stakeholders van bedrijven aan belang toeneemt. In de verantwoording en verslaglegging komt daar meer de nadruk op te liggen, mede onder invloed van regels uit de EU. Wordt de rol van internal audit daardoor ook belangrijker?’

door als organisatie helder te schrijven over belangrijke tekortkomingen (gevaaren voor de toekomst) en ingezette verbeteringen. Zaken als risk management en sustainability onderzoeken wij het hele jaar door, dus het zou logisch zijn als de accountant daar nadrukkelijk gebruik van maakt.’

Brouwer: ‘Je benoemt de verantwoordelijkheid om op belangrijke tekortkomingen te wijzen. Een discussie die regelmatig wordt gevoerd is bij wie nu welke verantwoordelijkheid ligt of zou moeten liggen. Hoe zie jij dat?’

Bendermacher: ‘Primair ligt de verantwoordelijkheid natuurlijk bij het bestuur zelf. De accountant hoeft voor mij geen extra onderzoek te doen, maar moet wat mij betreft wel bij het bestuur actief benoemen wat hij of zij als significante tekortkomingen ziet die eigenlijk in het jaarverslag genoemd zouden moeten worden. Dat is een belangrijk onderdeel van good governance. Het kan ook vanuit de rol naar het maatschappelijk verkeer toe niet anders dan dat de externe accountant deze taak op zich neemt. De informele beïnvloeding door de externe accountant bij de rvb en het audit committee kan dan overigens vaak al doorslaggevend zijn. De macht van de accountant is in die zin groot. En die macht moet men optimaal gebruiken.’

‘De informele beïnvloeding door de externe accountant bij de raad van bestuur en het audit committee kan doorslaggevend zijn’

Bendermacher: ‘Met het IIA zeg ik: het bestuur. Of preciezer: de voorzitter van de rvb. Die is in principe het meest onafhankelijk binnen de rvb. De andere leden van de rvb zijn onderdeel van het auditgebied. Vanuit de gedachte van de ‘one tier board’ zie je wel steeds meer dat er aan de voorzitter van het audit committee wordt gerapporteerd. Bij

Bendermacher: ‘Dat is een goede ontwikkeling. We hadden het eerder al over cultuur en gedrag. Bedrijven die in het afgelopen decennium in de problemen kwamen, hadden meestal onvoldoende risk governance. Cultuur en gedrag zijn daarvan een belangrijk aspect. De transparantie over die zaken kan nog steeds beter, bijvoorbeeld

‘De informele beïnvloeding door de externe accountant bij de raad van bestuur en het audit committee kan doorslaggevend zijn’

Brouwer: ‘Het IIA werkt samen met de NBA-ledengroep Intern en Overheidsaccountants (LIO). In de publieke sector zie je ook dat onderdelen van de Corporate Governance Code worden overgenomen in sectorspecifieke codes. Wat zie je in de publieke sector gebeuren rondom internal audit?’

Bendermacher: ‘In delen van de publieke sector zien we inderdaad al codes die zijn afgeleid van de Corporate Governance Code. Wij pleiten ervoor dat internal audit altijd als onderdeel wordt meegenomen en dat zien we hier en daar ook gebeuren. Maar het heeft tijd nodig om de boodschap breed te verspreiden. Vergelijk het met compliance of operational risk management. Tien jaar geleden was dat ook niet meer dan het bijhouden van incidenten en nu is dat veel verder ontwikkeld. Met de juiste kennis, mensen en middelen zal het verder groeien.’

Brouwer: ‘Wat doet het IIA om die ontwikkeling te ondersteunen?’

Bendermacher: ‘We praten waar we kunnen, op commissarissenbijeenkomsten, via de VEB en op uitnodiging van VNO-NCW, om het belang van internal audit toe te lichten. Verder ondersteunen we vanuit IIA organisaties die internal audit willen opzetten. We bieden coaching en voorbeelden van risicoanalysemodellen

en rapportageformats, advies over rapportagelijnen, budget enzovoort.’

Brouwer: ‘Ik wil nog even terug naar je functie bij ABN AMRO. In de bankensector zien we businessmodellen veranderen onder invloed van fintech. Kleinere, jongere start-ups met een andere governance. Wat betekent het voor internal audit als dergelijke ontwikkelingen en activiteiten binnen de bank worden gebracht?’

Bendermacher: ‘Als de fintech-startups bij de bank worden binnengehaald dan is dat een spannend proces. De directie zegt in de eerste plaats, laat ze zo veel mogelijk met rust, ze moeten kunnen experimenteren. DNB noemt dit dan ook een regulatory sandbox. De vraag vanuit internal audit is vervolgens of de schutting rondom de zandbak goed genoeg is om te voorkomen dat er zand in de bank terecht komt. Zodra men gebruik maakt van data en IT van de bank, dan wordt het al snel moeilijk om ze een status aparte te geven. Wij maken de risico's zo veel mogelijk expliciet, zodat de verantwoordelijken hun afwegingen kunnen maken. Al moeten we daarvoor weleens afwijken van onze gebruikelijke auditaanpak.’

Brouwer: ‘Kun je daar meer over vertellen?’

Bendermacher: ‘Met een agile way of working en scrumteams is er bijvoorbeeld niet altijd een gebruikelijk systeem van filing en een audit trail. Ik ben er ook geen voorstander van dat men dat dan speciaal gaat maken voor de auditor, ook al moet er natuurlijk een basis zijn. Daar zoeken we een weg in. Zo kunnen we ook auditen op een plan en de output. Maar het voelt voor een auditor wel ongemakkelijk hoor,

‘Een auditrapport met aanbeveling over de schutting gooien, kan echt niet meer’

als er niet een gemiddelde projectaanpak ligt volgens Prince2. Om dat ongemak over te brengen, hebben we laatst eens een audit agile gemaakt. In de closing meeting als een eindproduct, vroegen aanwezigen: ‘Laat je sampling eens zien.’ ‘Hebben we niet’, zeiden we. Er is niets vastgelegd, we werkten in een scrumteam. Het is grappig om te zien dat men dat dan toch ook ongemakkelijk vindt terwijl ze zelf wel zo werken. Je moet elkaar dus een beetje tegemoet komen. Maar de werkwijze van internal audit is voor mij niet in beton gegoten. Er zijn allerlei manieren om onze resultaten vorm te geven.

Zo hebben we laatst als experiment in plaats van een closing meeting een gallery walk gehouden. Op de ruiten hadden we op grote sheets de audit in beeld gebracht, en daar wandelden we langs. Prachtig vond men het. Een rapport met aanbevelingen over de schutting gooien, kan echt niet meer. Het rapport is slechts een middel. Het gaat om het bereiken van effectieve communicatie. Dat betekent vaak dat je mensen direct moeten durven aanspreken en dat is niet altijd makkelijk. Dit komt er op ons af, wat gaan we eraan doen, wie is de eigenaar en wat is het tijdsplan? Internal audit moet ernaar streven om het verbeterpotentieel van de organisatie aan te wakkeren.’ ■

