

Audit magazine

Magazine voor
internal en operational
auditors

NUMMER 1
MAART 2005

THEMA: **Projecten**

**Rol van de auditor bij
grote IT-investeringen**

**Aanpak van een projectaudit
van het begin tot het eind**

**Publiek-Private Samenwerking:
een bijzondere projectvorm!**

van de redactie

Projecten en projectmanagement

Projecten zijn anno 2005 dagelijkse kost en daarom ook een boeiend thema voor *Audit Magazine*. Bekend is dat al bij de bouw van piramides én de bouw van de Maya-tempels projectmatig gewerkt werd. Projectmanagement heeft meer terrein gewonnen. De redenen voor de toegenomen aandacht zijn van alledag en 'vrij eenvoudig' aan te geven. Vaak willen organisaties met projecten te veel en ontbreekt het aan duidelijke begrenzingen. De uitgangssituatie is niet zelden onduidelijk geformuleerd. Verder ontbreekt het overzicht en de grip waardoor het draagvlak voor de doelstellingen snel wegglijdt. En als 'puntje bij paaltje' komt, laat de topleiding het project en haar projectleiding op cruciale momenten als een baksteen vallen.

Projectmanagement ellende? Of toch niet? In ieder geval merken wij steeds vaker dat internal auditors erbij worden betrokken om meer zicht op het project te verschaffen. De toegevoegde waarde van deze objectieve beoordeling wordt inmiddels onderkend bij projectmanagers en bedrijfsleiding. Dus niet achteraf nog een rapportje over de kwaliteit van de projectbeheersing! Het betrekken van internal auditors bij de opstartfase van een project levert immers meer toegevoegde waarde. Wanneer wordt u betrokken bij de projecten in uw organisatie?

In dit nummer hebben wij een serie interessante artikelen rond het thema projecten voor u verzameld. Uiteraard benaderden wij dit thema vanuit verschillende perspectieven. Eén artikel gaat over de projectvorm waarbij sprake is van een Publiek-Private Samenwerking. Een PPS-specialist en een internal auditor vertellen wat er zo bijzonder is aan deze relatief nieuwe en nog weinig beproefde samenwerkingsconstructie tussen overheid en bedrijfsleven. Een externe consultant is bereid gevonden om zijn ervaringen als projectmanager met internal auditors aan het papier toe te vertrouwen.

Dat noemen wij nog eens spiegelen! En op de vraag welke rol internal auditors kunnen spelen bij IT-programma's en projecten, luchten twee collega's hun hart over het fenomeen kwaliteitsborging. In een andere bijdrage wordt ingegaan op de aanpak van een projectaudit, waarbij een link tussen Prince2 en de benodigde kwaliteitsborging wordt gelegd. Om goed projecten te kunnen managen moet je per definitie een omgevingsanalyse maken, zo pleit een interim projectmanager. Daarmee plaats je het project in het perspectief van het grotere programmamanagement. 'Last but not least' gaan drie beroepsgenoten in op de problematiek rondom audits van grote projecten, mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie Duivesteyjn. Want, wie is nu formeel de opdrachtgever?

Naast artikelen rondom het thema, ontvingen wij ook nog twee reacties van lezers op eerder geplaatste artikelen. Bovendien in dit nummer een discussiestuk van een aantal betrokken VRO-leden die pleiten voor een eenduidige belangenbehartiging van internal auditors in Nederland. Daar moet u meer van weten! De heren Feith en Jellema leverden een vaktechnische bijdrage waarin zij ingaan op het belang van zelfreflectie voor gemeenteraden: hoe blijft het dualisme intact? Verder is 'De Steek' weer van de partij met zijn column en kunt u nog een leuke suggestie krijgen voor een boek in onze boekbespreking. En dat internal auditors zich heel goed kunnen vermaken tijdens een voorjaarsvakantie leest u in een interview met twee beroepsgenoten.

Wij wensen u ook dit keer weer veel leesplezier toe. Wilt u reageren op een artikel of er zelf één aanbieden, dan kunt u ons heel eenvoudig een mailtje sturen (a.van.nes@hccnet.nl).

De redactie van *Audit Magazine*



Arjen van Nes
(voorzitter)



Montiano Blom



Ronald Jansen



Bob van Kuijk



Ronald de Ruiter



Sander Weisz



Johan Hundertmark

Audit Magazine wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO).

De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: a.van.nes@hccnet.nl

Redactieraad: drs. W.J. Bos RO, Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO)

Redactie: drs. A. van Nes RO (voorzitter), M. Blom CIA, drs. J.P.M. Hundertmark, RA, CIA, drs. R.H.J.W. Jansen RO, dr. J.R.H.J. van Kuijk RA RC, drs. R. de Ruiter RE RA CISA, drs. S.J.J. Weisz RO

Verenigingsnieuws VRO en Nieuws van de Opleidingen: drs. P.J. Moelker RO RE

Verenigingsnieuws IIA Nederland: Drs. D.J.N. van der Hoop

IIA Nederland:
Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam,
tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392,
e-mail: iia@iia.nl, internet: www.iia.nl

VRO:
Postbus 505, 9200 AM Drachten,
e-mail: secretariaat@vronet.nl, internet: www.vronet.nl

Bureauredactie: R. Harmelink, info@dialoguitgevers.nl

Uitgever: drs. J.Y. Groenink, jeannette@dialoguitgevers.nl

Opmaak: M. Maarleveld

Advertenties: voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 020-3010366, e-mail: iia@iia.nl.

Abonnementen: IIA Nederland, Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam, tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392, e-mail: iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).
Abonnementen kosten € 75 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA en VRO ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden.

Audit Magazine verschijnt viermaal per jaar.

Alle rechten voorbehouden.
Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© Dialoog uitgevers, 2005
Spelderholt 3, 7361 DA Beekbergen
ISSN: 1570-856X

DIALOOG  UITGEVERS

THEMA Projecten

Rol van de auditor bij grote IT-investeringen

4

Auditors en programmamanagers dienen hetzelfde doel: waardecreatie voor de opdrachtgever bij grootschalige IT-investeringen. Samenwerking is dus van belang. Paul van der Mark van Ordina vertelt waarom het voor de auditor lastig is om een goed evenwicht te vinden tussen te grote afstandelijkheid en te grote betrokkenheid.

Programmamanager en projectmanager?

8

De (lijn)manager wordt geconfronteerd met termen als IFRS, SOx, Tabaksblat en Basel II. Volgens Frank ten Napel, Ten Napel Advies & Beheer, is het niet alleen een uitdaging om de inhoud en de consequenties van deze termen te overzien, maar ook om deze in de eigen organisatie te implementeren.

PPS: een bijzondere projectvorm!

10

Grote infrastructurele en huisvestingsprojecten van de overheid worden steeds vaker gerealiseerd op basis van een PPS-contract. PPS staat voor Publiek-Private Samenwerking. Op deze manier kan de overheid kiezen voor de best geboden oplossing, aldus Janko Lindenbergh en Ronald Jansen van PricewaterhouseCoopers Advisory.

Positionering IAD bij kwaliteitsborging ICT-projecten

16

Bij veel ICT-projecten is niet op ieder moment duidelijk of het project binnen de geplande tijd en binnen het budget blijft én van de juiste kwaliteit is. H. Cleton en P.A. Hartog van Auditing en Consulting Services vertellen waarom dit in de praktijk vaak niet lukt.

Verder in het thema:

Auditen in de geest van de Tweede Kamer	20
Aanpak van een projectaudit van begin tot eind	24

Zelfreflectie van het gemeentebestuur

De Wet Dualisering Gemeentebestuur is inmiddels een feit. Maar wie houdt bij wie de vinger aan de pols in de dualistische gemeentelijke organisatie? Harco Jellema, Hogeschool Larenstein en Frans Feith, Audit Advies Feith, vertellen hoe operational auditors bij de uitwerking hiervan een rol kunnen spelen.

38

Human resource management bij ABN AMRO Group Audit

Johan Hundertmark, ABN AMRO Bank, vertelt over het human resource management-proces bij Group Audit van zijn bedrijf. Dit naar aanleiding van de recente integratie en reorganisatie van de afdeling in Nederland. De bank gebruikt als eerste niet alleen anciënniteit als selectiecriteria, maar ook het potentieel van de medewerkers.

45

Het NIVRA moet kiezen

Wil het NIVRA een kennisorganisatie zijn voor alle RA's of een beroepsorganisatie voor certificerende accountants in het WTA-bestel? Beide rollen naar behoren vervullen is niet mogelijk en doet groepen binnen het NIVRA te kort. Aldus Arie Molenkamp, organisatie-adviseur, die onomwonden zijn mening hierover geeft.

50

Koepelorganisatie voor internal auditors

Door alle ontwikkelingen op het gebied van corporate governance is er in Nederland behoefte aan een professionele koepelorganisatie voor alle internal auditors. Maar wel een die aansluit bij het gremium binnen de IIA Inc. Dat vinden de auteurs die samen de Commissie van Aanbeveling voor de strategie van de VRO vormen.

51

RUBRIEKEN

Column van de sponsor	15, 19
Auditor en de voorjaarsvakantie	30
Column Marc Stekelenburg	36
Lezers reageren	32, 42
Boekbespreking	41
Verenigingsnieuws	52
Nieuws van de universiteiten	56

De totstandkoming van dit magazine is mede mogelijk gemaakt door:

Deloitte.

thema Rol van de auditor bij grote

Mr. P. van der Marck MMC

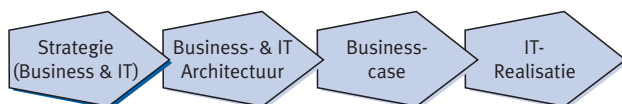
Auditors en programmamangers dienen hetzelfde doel: waardecreatie voor de opdrachtgever bij grootschalige IT-investeringen. Het is dan ook van belang dat zij intensief samenwerken. Dat dit voor de auditor een lastig dilemma oplevert - te grote betrokkenheid of te grote afstandelijkheid - staat buiten kijf. Het toetsingskader voor de vroege fasen van een IT-programma is een ander lastig vraagstuk dat nog niet eenduidig is opgelost.

Omdat nog steeds veel IT-projecten worstelen met uit de hand lopende kosten en tegenvallende baten, is de laatste jaren de roep om meer controle en meer interne audits sterk toegenomen. Na Enron, Ahold¹ en diverse kleinere schandalen is dat natuurlijk ook niet verwonderlijk en zeer terecht. Je zou soms ook denken dat het hoog tijd werd, als al geruime tijd bekend is dat bijna 70% van IT-investeringen 'een twijfelachtige waarde opleveren'.²

Nu diverse grote financiële dienstverleners aan de vooravond staan van grote IT-migraties waar vele tientallen miljoenen euro's per project mee gemoeid zijn, is het nuttig om de rol en de toegevoegde waarde van de (interne) auditor eens tegen het licht te houden, vanuit het perspectief van de programmamanager. Dit artikel, gebaseerd op diverse eigen praktijkervaringen bij de top 5 bankverzekeraars van Nederland, gaat in op deze auditorrol. Timing, de inhoud en het proces (tussen de auditor en de programmamanager) passeren de revue.

Timing

Bij een groot IT-programma kunnen minimaal vier fasen worden onderscheiden (zie *figuur 1*).

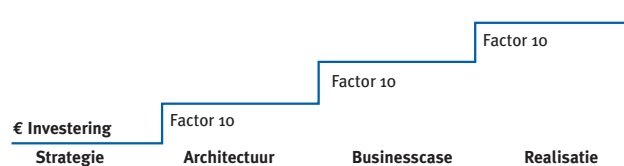


Figuur 1. Vier fasen van een groot IT-programma

Eigenlijk geldt de stelregel dat het nooit vroeg genoeg kan zijn om deze fasen te onderscheiden, en wel om twee redenen. Allereerst omdat met het opstellen van de

business- en IT-architectuur (de blauwdruk van de toekomstige organisatie met de aspecten bedrijfsproces, sturing en structuur, cultuur en competenties, informatie en technologie) en bij het vaststellen van de businesscase eigenlijk 'alles al bepaald' is ('richten' en 'inrichten'). Vanaf dat punt is het meer een vraag van de kwaliteit van de uitvoering ('verrichten' in de realisatiefase), waarbij auditing niet onbelangrijk is, maar een meer operationeel karakter heeft.

De tweede, minstens zo belangrijke reden is dat de kosten die gemoeid zijn met deze vier fasen een nagevoeg exponentieel karakter kennen en al in de tweede en derde fase substantiële investeringen gedaan (zouden) moeten worden (zie *figuur 2*).



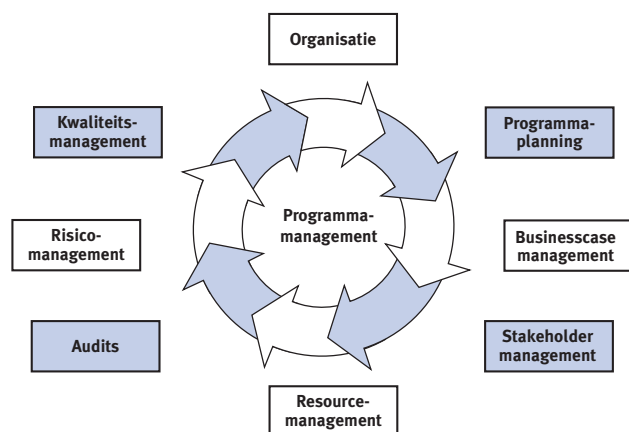
Figuur 2. Kosten van de vier fasen

Voor- en nadeel

De vroege betrokkenheid van de auditor heeft een bijkomend voordeel, maar ook een nadeel. Het voordeel ligt in het tijdig (met elkaar, dat wil zeggen auditor en programmamanager) kunnen vaststellen van het toetsingskader, het nadeel ligt in een mogelijk te nauwe betrokkenheid waardoor het risico van 'group think' kan ontstaan. De auditor wordt dan 'deel van de groep'.

Al met al redenen genoeg om dat ook in de standaardmethodologie voor Programma's (MSP)³ 'audits' als een belangrijke pijler op te nemen (zie *figuur 3*).

IT-investeringen



Figuur 3. Toetsingskader

Een programmaplan en een programmamanager die deze onderdelen onvoldoende adresseert zou niet eens ‘aan tafel’ (van opdrachtgever of stuurgroep) mogen zitten.

Toetsingskader

‘Maar wat is dan het toetsingskader?’, zou mijn eerste vraag als programmamanager aan mijn auditors zijn. En helaas hebben we hier direct een lastig punt te pakken. In veel organisaties bestaat een duidelijk kader naarmate het proces verder gevorderd is (in de ontwerp/realisatiefase kom ik vaak ISO-9126 tegen; ISO kwaliteitscriteria voor softwareproducten), maar ontbreekt ten ene male het toetsingskader in de tweede en derde fase (architectuur en businesscase).

Voor een businesscase bestaat wel vaak een ‘standaard-format’ (een mooi woord voor een inhoudsopgave in een Word-template), maar wat er feitelijk in moet staan is niet duidelijk. Vaak ontaardt de audit dan ook in een check of het rekenmodel klopt (‘zitten er geen fouten in het spreadsheet’) en een meer ‘procesmatige’ insteek van de audit (wat is de logica van de stappen, is iedereen betrokken geweest en hoe is het besluit tot stand gekomen?). Dit is te ondervangen door in een vroegtijdig stadium met elkaar het toetsingskader te bepalen, maar dit is tegelijkertijd een zwaktebod van de auditors in het algemeen. Het zou toch moeten lukken als beroepsgroep heldere kaders te scheppen om architecturen en businesscases te toetsen. Zeker omdat in het algemeen kan worden gesteld dat mensen, en dus ook managers, intuïtief risico’s onderschatten en hun eigen handelen in de situatie

dat het risico zich werkelijk manifesteert, overschatten, met als gevolg dat de businesscase altijd te optimistisch is.

Businesscase

Op basis van een aantal eigen ervaringen zou een businesscase in ieder geval de volgende elementen moeten bevatten:

1. Alle aannames die ten grondslag liggen aan baten/kosten moeten voorzien zijn van bronnen/eigenaren. Overigens dient men zeer terughoudend te zijn in het aantal aannames, randvoorwaarden en uitgangspunten die worden gemaakt voor het opstellen van de kosten en baten. Dat zijn immers de goede voornemens waarmee de weg naar de hel is geplaveid. Iedere aannames, randvoorwaarde en ieder uitgangspunt dient expliciet terug te komen als risico, aangevuld met een inschatting van de waarschijnlijkheid en de voorgestelde tegenmaatregelen.
2. Alle baten moeten direct af te leiden zijn van ‘richtinggevende kaders en architectuurprincipes’ (de stap die gezet wordt om van strategie naar architectuur te komen) die zelf weer rechtstreeks te herleiden zijn naar de strategie; de baten moeten ook deze kruisverwijzingen bevatten.
3. Alle baten moeten expliciet ‘onderschreven’ zijn door de verantwoordelijke business manager (degene die moet gaan verzilveren); het moeten zijn persoonlijke KPI’s worden voor de komende jaren. Een baat die niet aan een individu (als persoonlijke target) kan worden gekoppeld mag niet in een businesscase staan.
4. Een businesscase bevat te allen tijde minimaal twee scenario’s (waarvan één er altijd is: ‘niets doen’), die beide kwalitatief én kwantitatief zijn uitgewerkt.
5. Alle scenario’s zijn getoetst met ‘what-if-vragen. Wat is het eindsaldo als de kosten 25% tegenvallen? Wat als de baten 25% tegenvallen? Wat als kosten en baten 25% tegenvallen?
6. De businesscase is gelaagd opgebouwd (elk onderdeel/plateau heeft zijn eigen resultaat) en alles wat hiervoor onder 1 t/m 5 staat geldt ook voor elke individuele laag van de businesscase.
7. De gevoeligheid van de businesscase is getoetst om die bronnen van baten te traceren die het meest doorslaggevend zijn. Dit kan door één voor één alle bronnen van baten te testen aan de hand van scenario 1

(niets doen), terwijl er maar één bron van baten wordt doorgerekend in scenario 2.

8. De waarderingswijze van kosten/baten is expliciet gedocumenteerd en transparant (bijvoorbeeld: cash-flow-methodiek en total-value-of-ownership).

Dit is zeker geen volledige opsomming en geeft dus nog geen helder kader voor alle businesscases, maar het geeft wel richting aan het werk dat nog 'door het vak' gedaan moet worden. Voor de architectuurfase is dit zelfs een nog groter vraagstuk, waar een eenduidig kader nog helemaal ontbreekt. Ook in onze recente praktijktheorie is dit eenduidige kader nog niet ontstaan.

Proces van de audit

Voor dit onderdeel is het interessant twee zaken te onderscheiden, enerzijds het proces van de audit (hoe werken programma en auditor samen?), anderzijds het te auditen proces van de besluitvorming. Eerst dat laatste. Een auditor moet zich een beeld vormen - en daar een oordeel over geven - over de wijze van besluitvorming (is deze gefaseerd in beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming?)⁴ en de betrokkenheid van alle partijen bij deze besluiten. Is niet de 'eigenaar'/sponsor van de businesscase tevens de beslisser? Dit om situaties waarbij 'love-babies' ontstaan - de beroemde uitspraak van Jürgen Schrempp over Fokker - te voorkomen.

Het gefaseerde, rationele beslismodel gaat er vanuit dat alle relevante informatie aanwezig is en dat daarnaast de beslisser(s) ook de kennis, kunde en het karakter hebben om het proces zo te doorlopen dat het in de lijn der verwachting ligt het logisch optimale resultaat te halen. Beperkingen in tijd, geld en menselijke maat staan het uitvoeren van het rationele beslismodel in de weg.

In de praktijk baseren managers beslissingen op een relatief kleine hoeveelheid informatie in hun bruikbare geheugen. Dit heeft tot gevolg dat beslissers niet het optimale resultaat bepalen, maar het proces stoppen wanneer een resultaat is bereikt waar zij voldoende tevreden mee zijn. Hierbij maken managers gebruik van een aantal heuristische benaderingen om tot een beslissing te komen (grote stappen, snel thuis). De tijdwinst die met een heuristische benadering wordt gerealiseerd, weegt op tegen het verminderen van de kwaliteit van de beslissing. Het enige nadeel is dat mensen deze vereenvoudigingen toepassen zonder zich daar van bewust te zijn.

Generieke heuristieken

Er zijn drie generieke heuristieken die bij besluitvorming worden toegepast.

1. **Beschikbaarheid:** managers schatten de frequentie en kans van een gebeurtenis in op basis van de mate

waarin de gebeurtenis 'beschikbaar' is in hun geheugen. Een gebeurtenis die emoties oproept, levendig is of specifiek is, kan gemakkelijk worden voorgesteld, deze is meer 'beschikbaar'.

2. **Representativiteit:** naarmate een gebeurtenis meer lijkt op andere gebeurtenissen die een manager heeft ervaren, wordt deze als meer waarschijnlijk ingeschat.
3. **Ankerpunten en bijstelling:** managers maken inschattingen op basis van een initiële waarde en beoordelen veranderingen op basis van bijstelling van dit ankerpunt. Verschillende initiële waarden leiden tot verschillende uitkomsten. Een goed diner in een restaurant leidt tot een irreële verwachting ten aanzien van toekomstige diners in hetzelfde restaurant.

Deze besluitvormingsonvolkomenheden illustreren eens te meer de belangrijke rol van de auditor om de fase-ring, de inhoud en de betrokkenheid van diverse partijen aan een kritische toets te onderwerpen. Te beperkt

De programmamanager zijn glas is 'halfvol', dat van de auditor vaak 'halfleeg'

onderzoek en een te grote verstrengeling van belanghebbers en beslissers leiden onherroepelijk tot een 'no-go'-advies van de auditor.

Een ander punt is de wijze van samenwerking tussen auditor en programmamanager. Volgens mij is dit samen te vatten in drie kernbegrippen: vroegtijdig, kort-cyclisch en intensief.

- **Vroegtijdig:** omdat een helder toetsingskader ontbreekt, is de vroege betrokkenheid van de auditor gewenst. Voordat iedereen aan zijn taak begint is het van belang om met elkaar dit kader vast te stellen en de verwachtingen over en weer te managen.
- **Kort-cyclisch:** net zo goed als 'grootse IT-projecten' gedoemd zijn te mislukken, zijn ook 'grootse audits' niet altijd even productief. Wat hebben we er aan als we na twaalf tot achttien maanden - niet ongebruikelijk voor de architectuur- en businesscase-fase van een gemiddeld IT-programma - geconfronteerd worden met een negatief auditorrapport? Er is dan al veel geld en energie verloren gegaan en de stellingen aan beide zijden zijn vaak al ingenomen. Het is beter als auditors en programmamanager elke vier weken met elkaar een beknopt auditorrapport bespreken. Dan

kan, indien nodig, het programma tijdig worden bijgestuurd. Dit vraagt van het programma een open houding en van de auditors een minder formele opstelling. Misschien geen grote rapporten, maar bevindingen in korte presentaties en conclusies op maximaal twee A4-tjes. Beide kunnen zo meer 'waarde' aan de samenwerking ontleenen.

- **Intensief:** de auditor moet er te allen tijde voor waken geen onderdeel van het programma te worden en daarmee mogelijk onderdeel van de 'groep' te worden. Zoals Janis⁵ al zei: "*The members' striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action.*" Het is voor beide partijen van belang om dusdanig intensief samen te werken dat men elkaar begrijpt en waardeert. Een programma-manager heeft van nature vaak een (te) optimistische kijk op de gang van zaken, veel auditors zijn van nature (te) voorzichtig en behoudend. De programma-manager zijn glas is 'halfvol', dat van de auditor vaak 'halfleeg'. Door veel met elkaar te communiceren begrijpen beiden al snel dat het glas 'half gevuld' is met feiten, geen meningen.

Geen panklare oplossingen

Helaas treft u hierboven geen panklare oplossingen aan voor de vaak complexe materie rond grote IT-investeringen en de van nature lastige relaties tussen programma-managers en auditors. Het is ook een beperkt beeld van de werkelijkheid, omdat mijn observaties en aanbevelingen zijn gebaseerd op een limitatief aantal waarnemingen en zoals ik recent in een auditrapport las, 'kan daardoor niet gegarandeerd worden dat het een volledige weergave is'. Waarvan akte!

Het is echter mijn stellige overtuiging dat beide partijen hetzelfde nastreven, namelijk waardecreatie voor de opdrachtgever, waarbij de programmamanager wellicht liever wil creëren en de auditor afbraak wil beschermen. Maar zolang we ons realiseren dat we hetzelfde doel nastreven en baat hebben bij ieders rol in een groot IT-programma kan dat alleen maar winst opleveren.

Ik realiseer me dat het voor de auditor een niet eenvoudige evenwichtsoefening is tussen te veel afstand en te grote betrokkenheid ten opzichte van het programma, maar met de juiste (interne) spelregels tussen programma en auditors en tussen auditors onderling moet dit op te lossen zijn. Het is hoognodig dat er heldere spelregels en toetsingskaders komen voor de stappen die voorafgaan aan het feitelijke IT-ontwerp en de IT-bouwfase. Op dit moment lijkt het dat de toetsingskaders explicieter en beter worden, naarmate 'de vraag' operationeler van aard is. Aan de vakverenigingen van (interne en externe) auditors de taak om hier meer verbeteringen in aan te brengen.



Mr. P. van der Marck MMC

Paul van der Marck is sinds vele jaren als adviseur werkzaam binnen de financiële sector en is partner van Ordina. Bij diverse grote financiële dienstverleners is hij verantwoordelijk (geweest) voor grote IT-legacy migraties. Hij adviseert en publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van het operationaliseren van bedrijfsstrategie en technologie en is gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Noten

1. Zie *Ahold - Too many lovebabies* op www.managementsite.net.
2. Zie in dit kader ook H2 van *IT zonder hoofdpijn*, van De Koning en van der Marck, *Financial Times/Prentice Hall*, 2002.
3. *Managing Successful Programmes*, Office of Government Commerce, UK, 1999. In de 2004-versie zijn 'audits' onderdeel van kwaliteitsmanagement geworden, maar dat doet aan de essentie niets af.
4. Zie in dit kader ook H3 van *IT zonder Hoofdpijn* en 'Rationaliteit bij besluitvorming CRM-investeringen', *Informatie*, april 2002.
5. Irving Janis, *Groupthink*, 2d ed., Houghton Mifflin, Boston, 1982.

thema Programmamanager en projectmanager?

Frank ten Napel

Momenteel word je als (lijn)manager geconfronteerd met termen als IFRS, Sarbanes-Oxley (SOx), Tabaksblat en Basel II. Het is niet alleen een uitdaging om de inhoud en de consequenties van deze termen te overzien, maar nog uitdagender om deze in de eigen organisatie te implementeren. De ontwikkelingen leiden tot grootschalige projecten binnen de organisatie. Uiteraard allemaal naast en gelijktijdig met 'business as usual'.

Projecten op het terrein van IFRS, Sarbanes-Oxley, Tabaksblat en Basel II vinden hun oorsprong in externe wet- en regelgeving. Deze projecten zijn in het algemeen complex van aard en leiden tot veranderingen in de zogenaamde people-aspecten (organisatiestructuur, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden), process-aspecten (nieuwe processen, nieuwe activiteiten binnen bestaande processen, beheersmaatregelen) en technology-aspecten (databeheer, software, netwerk). Uiteraard zijn er ook specifieke wet- en regelgeving gerelateerde aspecten, zoals de fiscale (IFRS) en de juridische (Tabaksblat).

Er zijn niet alleen overeenkomsten tussen deze projecten en/of veranderingen te zien, tegelijkertijd is duidelijk sprake van een verschillende focus. Invoering van IFRS vindt voornamelijk plaats onder operationele verant-

woordelijkheid van de (interne) audit- en/of controlafdeling. De invoering van zowel SOx als Tabaksblat leidt tot hoofdbreken bij de diverse compliance officers. Terwijl invoering van Basel II op het bordje ligt van de eventueel aanwezige riskmanagers. Niet toevallig heb ik het hier over een drietal staffuncties, waarvan de werkgebieden aanpalend of zelfs overlappend zijn. Veel (lijn)managers zien de bui nu al hangen.

Afhankelijkheid projecten

In de praktijk wordt waargenomen dat deze projecten simultaan binnen een organisatie worden uitgevoerd. Steeds onder de operationele verantwoordelijkheid van een van de hierboven genoemde staffunctionarissen. Elk van deze staffunctionarissen vindt zijn of haar project van het grootste belang voor de organisatie en claimt zowel de interne resources als een budget voor externe ondersteuning. Deze redenering is uiteraard niet nieuw, maar gelet op de actuele en eerdergenoemde uitdagingen zeer opportuun.

De discussie binnen de organisatie beperkt zich in eerste instantie tot de onderwerpen van interne resourcing en budgetverstrekking, maar op uitvoerend niveau ontstaan ook discussies tussen de diverse projecten over inhoudelijke zaken op het terrein van onder andere methodologie, geautomatiseerde ondersteuning, waarderingstvraagstukken en rapportages (frequentie, inhoud). Ook de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de desbetreffende staffunctionarissen staat als discussiepunt op de agenda.

Beperkte focus projectleiding

De projectleiding wordt aangesteld, niet alleen op basis van bewezen ervaring met het leiden van grootschalige projecten, maar tevens op basis van de aanwezige kennis over het specifieke onderwerp. En hier zit nu de crux.

Frank ten Napel

Frank ten Napel (48) is directeur bij Ten Napel Advies & Beheer BV. Frank is momenteel werkzaam als interim manager en als extern projectleider. Hiervoor was hij werkzaam als executive manager bij Ernst & Young Treasury & Financial Risk Management (EY-TFRM) te Amsterdam. Hij is ruim twaalf jaar werkzaam als business consultant, waarvan de laatste zeven jaar met name binnen de financiële sector. Hij was betrokken bij een aantal implementaties van operational risk management systemen (Basel II) bij verschillende banken, alsmede bij het ontwikkelen van realistisch programmamangement op het terrein van IFRS, Basel II, SOx en Tabaksblat. Naast deze adviesfunctie is hij al ruim tien jaar verbonden als docent aan de post-doctorale EDP-Audit-opleiding van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Zoals eerder gesteld kan (of wil) de opdrachtgever niet het totale veranderingsgebied overzien en is dus niet in staat om de juiste prioriteiten te stellen.

Door het toepassen van de hiervoor genoemde criteria bij het selecteren van zowel het interne als externe projectmanagement, wordt de kans kleiner dat dit wordt doorbroken. Hierdoor gaan de projecten verder op de ingeslagen weg en ontstaat er mogelijk een interne strijd om resources. Daarnaast is de kans op inhoudelijke

Er kan niet meer worden volstaan met het managen van een project 'an sich'

afstemmingsproblemen (de volledigheid en juistheid van de risico's, de Key Risk Indicators (KRI's) en Key Performance Indicators (KPI's), alsmede de keuze voor de beheersmaatregelen) levensgroot aanwezig. Het bereiken van de noodzakelijke synergie komt hierbij in gevaar. Het is duidelijk dat de kans groot is dat de projectleiding uiteindelijk een verwijt krijgt over hetzij de verspilling van resources en budgetten, hetzij het niet halen van deadlines.

Project- of programmamanagement?

In bovenomschreven gevallen geldt dat, ongeacht de ervaring en ongeacht de specifieke kennis van het projectmanagement, het van doorslaggevend belang is dat

het projectmanagement in staat moet zijn om boven het (voor het project noodzakelijke) inhoudelijke kennisniveau uit te stijgen. Alleen dan is het projectmanagement in staat om barrières te doorbreken, stafafdelingen gezamenlijk te laten optrekken en uiteindelijk een voor de organisatie optimale projectenplanning op te leveren. Daarbij rekening houdend met aspecten als interne resources, budgetten en extern en intern gestelde deadlines.

Een belangrijk aspect kan hierbij zijn dat vooruitlopend op eventuele toekomstige inhoudelijke geschilpunten, de organisatie zich vast kan voorbereiden op dergelijke discussies via het oprichten van een projectoverstijgende (dus ook stafafdeling) overlegstructuur. Als deze situatie binnen een organisatie gerealiseerd kan worden is er dan sprake van het managen van een project of het managen van één (of meer) programma's?

Groter geheel

Gelet op de actuele grootschalige veranderingen, kan niet meer worden volstaan met het managen van een (IFRS, SOx, Tabaksblad of Basel II) project 'an sich', maar moet een project in eerste instantie in het groter geheel worden geplaatst van een organisatie. Dit kan door middel van een omgevingsanalyse, uitgevoerd onder supervisie van het lijnmanagement. Bij deze omgevingsanalyse moet gekeken worden naar het 'overall' programmamanagement, waarin naast algemeen projectmanagementervaring, voldoende kennis moet zitten over de hiervoor genoemde specifieke aandachtsgebieden.

Hiermee is de cirkel weer rond. De uitdaging voor het (lijn)management is verschoven naar de programmamanager of de projectmanager. De uitdaging blijft.

thema

Een bijzondere en relatief nieuwe

Publiek-Private Samenwerking (PPS):

Janko Lindenbergh en Ronald Jansen

Grote infrastructurele en huisvestingsprojecten van de overheid worden steeds vaker gerealiseerd op basis van een PPS-constructie. Denk aan de HSL-verbinding en de aanleg van de Rijksweg A59. PPS staat voor een project op basis van Publiek-Private Samenwerking. Door slimmer gebruik te maken van de mogelijkheden in de markt kan de overheid binnen de financiële mogelijkheden kiezen voor de best geboden oplossing.

Inmiddels heeft de markt al de nodige ervaring opgedaan met deze projectvorm waardoor een beter zicht is ontstaan op PPS. In dit artikel schetsen wij enkele voorbeelden van PPS-constructies. Wij geven de rol van de auditor wel aan, maar gaan daar niet uitvoerig op in. In een ander artikel in dit nummer van *Audit Magazine* komt de rol van auditing in de HSL-Zuid-beheerssystematiek aan de orde.

Wat is een PPS-project?

Publiek-Private Samenwerking (PPS) blijkt in de praktijk als structuur op verschillende projecten toepasbaar te zijn. Bij internationale vastgoedprojecten wordt PPS vaak toegepast op basis van een Design, Build, Finance, Maintain en Operate (DBFMO)-contract. Dit betekent dat ontwerp, bouw, financiering, gebouwbeheer (het zogenaamde gebruikersdeel én eigenaarsdeel) en een aantal gebouwgebonden facilitaire diensten (zoals schoonmaak, een deel van de beveiliging, restauratieve diensten) als één geheel voor een periode van 25 à 30 jaar na oplevering worden aanbesteed aan een private partij (een consortium).



Janko Lindenbergh en Ronald Jansen

Janko Lindenbergh en Ronald Jansen (foto) werken bij PricewaterhouseCoopers Advisory NV. Janko is bestuurs- en bedrijfskundige en werkt sinds 4,5 jaar bij PricewaterhouseCoopers. Hij heeft zich gespecialiseerd in de beoordeling en begeleiding van PPS-projecten. Ronald, vier jaar werkzaam bij PricewaterhouseCoopers, bedrijfs-econoom en operational auditor, richt zich op risicomangement en operational auditing binnen de publieke sector.



Deze vorm van aanbesteding is revolutionair anders dan de reguliere wijze van projectontwikkeling en -realisatie in de publieke sector. Het verschil tussen een DBFM- en DBFMO-contract betreft het relatieve belang van de 'operating' dienstverlening in het contract. Een ander belangrijk verschil betreft de wijze van aanbesteden. De aanbesteding van een PPS-project gebeurt op basis van een outputspecificatie in plaats van een bestek. Het project beslaat een langere termijn (bouw- én exploitatiefase) en wordt (deels) gefinancierd door private partijen. De opdrachtgever betaalt niet bij oplevering, maar voor de dienstverlening tijdens de overeengekomen exploitatiefase, in de vorm van een beschikbaarheid- en prestatievergoeding. Daarbij is er een andere taak- en risicoverdeling tussen de publieke en private partijen. De partijen moeten in onderling overleg bepalen wie welk risico het best kan beheersen.

Wat zijn de voordelen?

De praktijk wijst uit dat samenwerking via een DBFM(O)-contract meerwaarde oplevert ten opzichte van een traditionele projectbenadering. Voordelen kunnen worden behaald in de vorm van lagere kosten voor de opdrachtgever (dezelfde diensten voor minder geld) of ten aanzien van de kwaliteitsverbetering (betere dienstverlening voor hetzelfde geld en op tijd). Aanbieders kunnen bovendien meer creativiteit kwijt in hun voorstellen. In het programma van eisen worden door de opdrachtgever alleen de eisen beschreven. De marktpartijen mogen zelf de beste oplossingen bedenken. Vooraf wordt een vaste beschikbaarheidvergoeding afgesproken voor het gebruik van het gebouw en de daaruit voortvloeiende operationele kosten en kapitaallasten. Dit is een duidelijke richtlijn en een prikkel voor het consortium om te zorgen dat investering en exploitatie te allen tijde binnen de prijs blijven.

projectvorm!

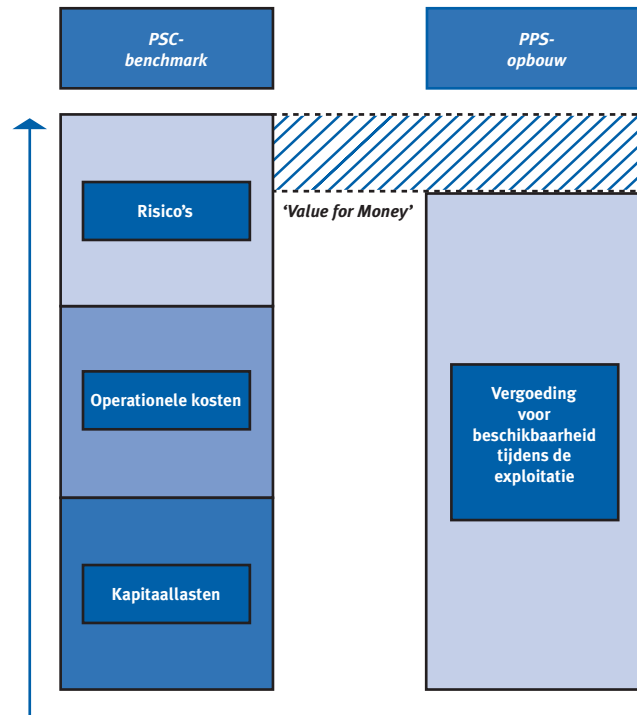
Een nieuw lyceum in Den Haag op basis van PPS

Eind december 2004 tekende de gemeente Den Haag een DBFM-contract met de TalentGroep (Strukton, ISS en Imtech) voor de nieuwbouw van het Montaigne Lyceum. Het Montaigne Lyceum is een scholengemeenschap met onderwijs op het niveau van VMBO, HAVO en VWO. Bij de PPS-constructie worden het ontwerp, de bouw, het onderhoud, de financiering, het beheer en de exploitatie van een school als één geïntegreerd pakket aanbesteed via een langlopend contract (dertig jaar). Gezien de onderwijsbekostiging was het doel: betere onderwijshuisvesting voor hetzelfde geld. Daarbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van het gebouw, zoals een mooi, functioneel en flexibel ontwerp. Maar ook docenten en ondersteunend personeel van de school kunnen zich meer richten op hun kerntaak: het onderwijs. Als de dienstverlening niet 100% is, wordt dit gemeld bij de helpdesk. Er geldt dan voor de Talentgroep een bepaalde hersteltijd.

Voor de ontwikkelaar ontstaat de mogelijkheid om zich op basis van zijn expertise nadrukkelijker te onderscheiden van zijn concurrenten. Doordat sprake is van een langdurig contract, dat bij een vastgoedproject zowel de bouw- als exploitatiefase beslaat (tot 25 à 30 jaar), is de projectaanpak meer geïntegreerd dan bij traditionele aanbesteding. Uitgangspunt is dat deze *life cycle*-benadering leidt tot efficiencyverbeteringen. Bij de bouw wordt bijvoorbeeld beter rekening gehouden met de kosten die dit oplevert voor het beheer.

Efficiencyverbetering

Om value for money aan te kunnen tonen, wordt meestal de Publieke Sector Comparator (PSC)¹ gebruikt. Deze levert een financiële vergelijking op kasstroombasis (cash flow) van alle uitgaven, inkomsten en relevante risico's voor de opdrachtgever bij een traditionele aanbesteding van ontwerp, bouw, onderhoud en operationele uitvoering in eigen beheer. De PSC geeft de kosten bij de traditionele projectstructuur weer om een evenwichtige vergelijking te kunnen maken met de PPS-constructie. De contante waarde van de kosten en risico's in de traditionele aanpak wordt vergeleken met de contante waarde van de beschikbaarheidsvergoedingen die aan de opdrachtnemer betaald zullen worden. De PSC fungeert dus als benchmark tijdens de aanbesteding (zie *figuur 1*).



Figuur 1. Vergelijking contante waarde van kosten tussen PPS-constructie en Publieke Sector Comparator (benchmark)

Hoogheemraadschap van Delfland

Het Hoogheemraadschap van Delfland wilde met de PPS-aanbesteding voor de nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie Harnaschpolder en de bestaande Houtrustinstallatie minimaal 10,5% besparen over de looptijd van het DBFMO-contract. De aanbesteding van het Frans-Nederlandse consortium Delfluent voor het ontwerp, de bouw, renovatie, onderhoud en exploitatie werd als meest aantrekkelijke geselecteerd. Dit consortium zorgt er voor dat het afvalwater van de regio gezuiverd wordt conform een van tevoren nauwkeurig vastgelegde kwaliteit. De opdrachtgever stuurt op hoofdlijnen en controleert of de uitgangspunten worden gehaald. Op basis van calculaties rekent het Hoogheemraadschap op een totale kostenbesparing die nog een aantal procenten hoger ligt. Het eigendom van de installaties blijft in handen van het Hoogheemraadschap.

Beschikbaarheidsvergoeding

Wanneer de publieke sector gebruik maakt van een DBFM(O)-contract koopt ze, zoals gezegd, niet langer een stuk infrastructuur of een gebouw, maar betaalt ze voor de levering van een dienst. De meeste DBFM(O)-contracten kennen een betalingsmechanisme op basis van beschikbaarheid en prestaties. Als de infrastructuur (tijdelijk) niet beschikbaar is of niet aan de eisen voldoet, is de betaling door de opdrachtgever navenant lager.

Overschrijding van de comfortgrenzen

Voor de temperatuur in een schoolgebouw is tijdens de gebruikstijden een comfortgebied aangegeven tussen 20 en 25°C. Overschrijding van deze comfortgrenzen langer dan een bepaalde tijd, betekent dat niet voldaan wordt aan de beschikbaarheids-eisen. Er geldt dan nog een hersteltijd van enkele uren voordat sprake is van kortingen. Buiten het comfortgebied gelden bovendien een minimum- en een maximumtemperatuur (18-28°C). Als de temperatuur in het gebouw gedurende een relatief korte periode tijd daarbuiten ligt, inclusief de afgesproken hersteltijd, is sprake van een beschikbaarheidskorting. Het bepalen van deze normen en hersteltijden luistert erg nauw. In het budget voor een school wordt namelijk geen rekening gehouden met een airco.

Financiering

De private financiering van het project is een essentieel onderdeel van het DBFM(O)-concept. De voor zo'n project opgerichte Special Purpose Company (SPC) verdient zijn geld terug vanaf de exploitatieperiode, als het de vooraf afgesproken beschikbaarheid en prestaties levert.

De bank fungeert als waakhond² tijdens de aanbesteding, bij de ondertekening van het DBFM(O)-contract en tijdens de exploitatiefase, en let goed op de risicoverdeling en de contracten met (onder)aannemers. De SPC kan de rente en aflossing alleen betalen als het voortdurend presteert volgens het afgesloten DBFM(O)-contract met de opdrachtgever.

Na gunning sluit het geselecteerde consortium (de SPC) een DBFM(O)-contract met de opdrachtgever. Tevens sluit de SPC een bouwcontract met de consortiumpartners die verantwoordelijk zijn voor de constructie. Tenslotte stelt de SPC een onderhouds- en dienstencontract op met de consortiumpartners die gedurende de exploitatiefase verantwoordelijk zijn voor de te leveren diensten (zie *figuur 2*). De bank stelt een aantal voorwaarden aan de SPC, onder andere dat deze geen contracten wijzigt of beëindigt, geen activa verkoopt en bepaalde reserverekeningen aanhoudt, bijvoorbeeld voor rente en aflossing en voor groot onderhoud.

De infrastructuur of het gebouw dient niet als onderpand voor de financiering, maar wordt aan het einde

van de concessie in een van tevoren gespecificeerde onderhoudstoestand overgedragen aan de overheid. Daarom zal de bank toezien op een transparante financiële structuur en passende contracten tussen SPC en (onder)aannemers. De opdrachtgever sluit met de bank een 'directe overeenkomst', waarin het recht wordt vastgelegd om (onder)aannemers te vervangen wanneer deze structureel niet aan hun verplichtingen voldoen. De technische adviseur van de bank zal tijdens de ontwerp- en bouwfase toezicht houden op belangrijke mijlpalen en beslissingen.

Hoe blijft dit in control?

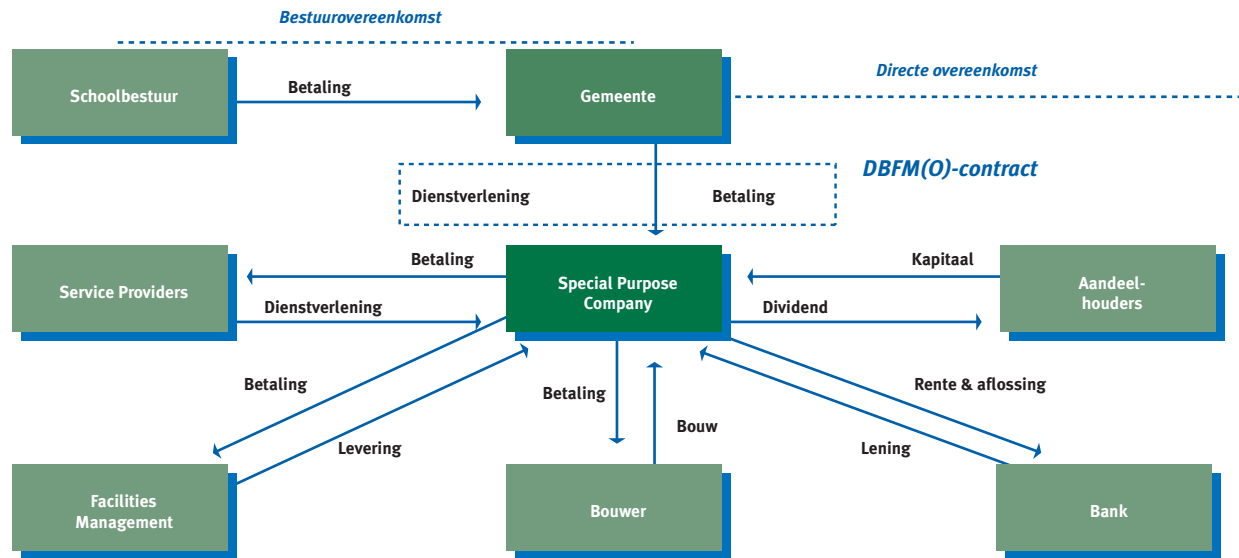
Bij deze vorm van Publiek-Private Samenwerking stuurt de opdrachtgever op output en krijgt de private sector meer ruimte voor creatieve oplossingen. Uit het aanbestedingsproces zal, afhankelijk van de gunningcriteria, de beste prijs/prestatieverhouding naar voren komen. Optimale life cycle-kosten zijn daarbij belangrijker dan alleen het aanbieden van de laagste bouwkosten. De voorstellen van inschrijvers worden niet alleen onderling vergeleken, maar ook met de PSC.

De totstandkoming van een DBFM(O)-contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vereist een zorgvuldig proces met besluitvormingsmomenten per fase en een goede definitie en bewaking van de kaders. Daarbij zijn meestal juridische, technische en financiële adviseurs betrokken.

Ook auditors spelen hier een duidelijke rol voor de verschillende partijen om zo het gewenste comfort te bieden. De auditor levert de meeste toegevoegde waarde

In het programma van eisen worden door de opdrachtgever alleen de eisen beschreven. De marktpartijen mogen zelf de beste oplossingen bedenken

door op een pro-actieve wijze de verschillende (concept-) processen van het project te beoordelen. Zijn de risico's zorgvuldig ingeschat en heeft de leiding de juiste maatregelen laten treffen? Daarnaast is er ook oog voor het functioneren van het bedrijfsvoeringsproces. Feitelijk kan de projectleiding de auditor elk proces laten reviewen. Uiteraard wordt een selectie gemaakt aan de hand van de geïdentificeerde risico's. En als technische kennis nodig is voor bijvoorbeeld technische audits (producttoetsen), dan wordt deze ingehuurd bij een gerenommeerd bedrijf. Hierna enkele beheersmaatregelen per fase.



Figuur 2: De PPS-structuur voor bouw en exploitatie van een school voor voortgezet onderwijs

• **Fase 1: voorbereiden functionele eisen**

De opdrachtgever formuleert zijn behoefte en beschrijft de functionele eisen waaraan de verlangde output moet voldoen. Tevens wordt een concept DBFM(O)-contract opgesteld. Daarbij kan veel geleerd worden van eerdere voorbeelden. De auditor kan hierbij bijvoorbeeld de kwaliteit van de voorbereiding beoordelen, waaronder het opstellen van de specificaties. In het Verenigd Koninkrijk zijn al belangrijke stappen gezet voor de standaardisatie van contracten. De outputspecificatie en het conceptcontract vormen de basis voor het aanbestedingsproces.

• **Fase 2: aanbesteding en beoordeling**

Projecten die zich lenen voor een PPS-aanbesteding vragen automatisch een Europese aanbestedingsprocedure. Deze bestaat doorgaans uit een selectie- of pre-kwalificatiefase, een consultatiefase met de geselecteerde consortia, een biedingfase op basis van het conceptcontract en outputspecificatie, een onderhandelingsfase en een definitieve biedingfase die leidt tot gunning. Belangrijke succesfactoren zijn de keuze van de juiste selectie- en gunningcriteria en een goed procesmanagement. De auditor zal zich in deze fase richten op de wijze waarop de projectorganisatie omgaat met de succesfactoren in relatie tot de afspraken.

• **Fase 3: uitvoering en monitoring**

Het betalingsmechanisme biedt belangrijke prikkels om gedurende de hele looptijd van het DBFM(O)-contract de gevraagde beschikbaarheid en kwaliteit te bieden. Dankzij het feit dat de opdrachtgever niet in één keer de volledige bouwkosten betaalt, en dat de bank zowel voor als na contractsluiting als waakhond fungeert, kan de opdrachtgever met behulp van financiële prikkels veilig-

stellen dat de overeengekomen kwaliteit over langere perioden geleverd wordt. De auditor kan in deze fase onder andere de effectiviteit van het proces van monitoring vaststellen.

PPS-projecten zorgen voor transparantie!

Het unieke karakter van PPS-projecten zal u inmiddels duidelijk zijn. De ervaring leert dat PPS-aanbesteding goed werkt in diverse sectoren. De tegengestelde belangen binnen deze constructie zijn een belangrijke basis voor de zakelijkheid die binnen de PPS-constructie optimaal wordt benut.

Hoewel overheden meestal goedkoper kunnen lenen dan private consortia, worden er per saldo besparingen bereikt. Uit berekeningen van onder meer de National Audit Office (Engelse Algemene Rekenkamer) komen besparingen naar voren van 15 tot 20%. Dat is de belangrijkste reden waarom ook in Nederland de minister van Financiën deze ontwikkeling via het Kenniscentrum PPS stimuleert.

PPS-projecten zijn vaker op tijd klaar en een groter deel van de projecten blijft binnen de gestelde budgetten vergeleken met reguliere projecten. Bovenal levert deze constructie meer transparantie op voor alle deelnemende partijen. En om deze transparantie te bevestigen is ook een rol weggelegd voor auditors. Veel ervaring is er nog niet, maar dat gaat snel veranderen! Er staat ons nog iets moois te wachten...

Noten

1. Het Kenniscentrum PPS van het ministerie van Financiën heeft een PSC-handleiding uitgegeven, qua opzet vergelijkbaar met wat in het Verenigd Koninkrijk wordt toegepast.
2. De tucht van de banken is beschreven in *DBFM(O) sturing door prikkels*, Kenniscentrum PPS, juli 2003.

COLUMN VAN DE SPONSOR

Werk aan de winkel!

Birthe van der Voort

Grote projecten waarin veel (publiek) geld omgaat en die een groot maatschappelijk belang hebben, worden niet altijd even goed beheerst. Kijk bijvoorbeeld naar de conclusies uit het recentelijk verschenen rapport van de commissie Duivensteijn over de beheersing van de miljardenprojecten HSL-Zuid en de Betuweroute door het ministerie van V&W. De commissie velt hier een hard oordeel over. Dit soort rapporten baart zorgen, temeer omdat binnen de overheid en ook in bedrijven in toenemende mate projectmatig gewerkt wordt en (verander)projecten dus een steeds belangrijkere rol in het functioneren van organisaties spelen. Met name bij de overheid gaat het om projecten met een budget van miljoenen- of zelfs miljarden euro's en grote maatschappelijke consequenties. Er lijken dus kansen te liggen voor de auditor om door middel van het uitvoeren van audits inzicht te bieden in de mate van beheersing binnen projecten en zo toegevoegde waarde te bieden aan het management van een organisatie.

Het lijkt raadzaam voor het management van een organisatie om zicht te houden op planning, budget, scope en risico's van een project, net zoals dat gebruikelijk is voor 'business as usual'-activiteiten. Ook veranderingstrajecten (want dat is wat een project feitelijk is) moeten immers 'in control' zijn. Daarnaast is van belang dat binnen het project werkzaamheden worden uitgevoerd die 'aligned' zijn met de strategische doelstellingen van de organisatie. Een van de methoden die het management kan inzetten om zich hiervan een beeld te vormen is het laten uitvoeren van (project)audits. Voor auditors is het geven van een oordeel over de mate waarin de bestaande organisatie in control is inmiddels de gewoonste zaak van de wereld. Het auditen van een projectorganisatie is daarentegen nog minder gebruikelijk.

Een project bezit een aantal karakteristieke eigenschappen waardoor het uitvoeren van een projectaudit verschilt van een 'gewone' audit. Denk bijvoorbeeld aan de beperkte doorlooptijd van een project. Daarbinnen moet een duidelijk en concreet product opgeleverd worden. Het is zeer belangrijk dat dit product aansluit bij de strategische doelen van een organisatie en dat risico's van het niet bereiken hiervan ook *binnen* het project gemanaged worden.

Verder is het belangrijk te beseffen dat een projectorganisatie vaak *naast* de lijnorganisatie bestaat. Er is een eigen budget en in veel gevallen wordt gebruik gemaakt van externe inhuur van menskracht. De bekendheid en naleving van (interne) regelgeving en procedures vormen dan speciale aandachtspunten. Daarnaast is de communicatie met de organisatie (het creëren van draagvlak voor verandering) van groot belang.

Voor de beheersing van de 'normale bedrijfsvoering' zijn inmiddels referentiemodellen beschikbaar voor auditors die algemeen bekend en geaccepteerd zijn. Voor het auditen van projecten is dit in veel mindere mate het geval. Je kunt voor een projectaudit niet zomaar een regulier model hanteren, daarvoor verschilt het uitvoeren van een project te veel van business as usual-activiteiten. Er bestaan natuurlijk wel projectmanagementmethoden zoals Prince2 of PMI en er bestaan ook wel enkele projectaudit-referentiekaders, maar deze dienen nog verder uitgewerkt te worden voordat ze gehanteerd kunnen worden als algemene auditkaders bij het uitvoeren van projectaudits. Voor auditors vormt de ontwikkeling hiervan dus een uitdaging, die mede door het toenemende belang van het werken in projecten, snel aangegaan moet worden. Kortom, er is werk aan de winkel!

Birthe van der Voort is senior auditor bij Deloitte

Deloitte.

Positionering IAD bij kwaliteitsborging ICT-projecten

H. Cleton BCom MBA en drs. P.A. Hartog CIA

Bij vele ICT-projecten is het niet op ieder moment duidelijk of het project of programma binnen de geplande tijd en binnen het budget blijft én van de juiste kwaliteit is. Voor de verantwoordelijke ICT-afdeling en het business management is het belangrijk hierover tijdig geïnformeerd te worden, zodat eventuele bijstelling op alle drie aspecten mogelijk is. Echter, in de praktijk lukt dat vaak niet.

Er worden door het management en/of de IAD wel controles (audits) uitgevoerd op deze projecten, maar in de praktijk krijgen niet alle projecten evenveel 'aandacht'. Vaak wordt in de wijze van aansturing en controle onderscheid gemaakt tussen de verschillende projecten op basis van oneigenlijke (bijvoorbeeld politieke) argumenten in plaats van op basis van een objectieve risico-analyse. Daarnaast kijken deze audits in veel gevallen 'achteruit'. Dit geeft de project- of programmamanager en opdrachtgever wel inzicht in hoe het is gegaan, maar minder in datgene wat veranderd zou moeten worden om 'vooruit' beter te presteren.

Kwaliteitsborging

Er is binnen een ICT-afdeling dan ook een duidelijke behoefte aan een consistente en eenduidige, pro-actieve kwaliteitsborging (PKB) van alle projecten en programma's. Maar dan zonder dat projecten overbelast wordt met auditvragen van de verschillende belanghebbenden (de ICT-afdeling zelf, de IAD in opdracht van het management, een externe partij, et cetera).

De te kiezen PKB- ofwel auditaanpak, moet langs de gebruikte projectmethode (bijvoorbeeld Prince2, die al dan niet is aangepast aan de omstandigheden van de organisatie en/of het project) worden gelegd. Zo kunnen er op

gezette momenten, vooraf bekend en afgesproken, prospectieve én retrospectieve audits gedaan worden, die een constant en eenduidig inzicht kunnen geven in de drie hierboven benoemde elementen (tijd, budget, kwaliteit).

Randvoorwaarden

Wat is nu de rol van de IAD? Waar en wanneer moeten hun activiteiten plaatsvinden zonder dat dit een 'audit'-overbelasting veroorzaakt op het project? Audits kunnen alleen gedaan worden tegen een vooraf afgesproken norm. Deze norm moet aansluiten bij de gekozen projectmethode. Voor veel projecten en programma's is bijvoorbeeld Prince2 een geschikte norm waartegen ge-audit kan worden. De audits moeten dan zo samengesteld worden dat het geheel van audits een redelijke garantie geeft dat het project 'in control' is.

Uitgaande van de projectmethode wordt op basis van de uit te voeren processen en activiteiten en de op te leveren producten, een risico-analyse uitgevoerd. Gerelateerd aan de risico's worden vervolgens de audits gedefinieerd. Het resulterende PKB-framework bestaat uit zowel object audits (op de gedefinieerde mijlpaalproducten) als proces audits (op de inrichting en beheersing van de onderscheiden activiteiten ofwel de waarborgen vooraf). Belangrijk daarbij is de audits zodanig te definiëren dat zo snel mogelijk (pro-actief) kan worden vastgesteld of het project naar wens zal verlopen. Dat betekent wel dat de Prince2-methode voor aanvang van het project bekend moet zijn en dat de opdrachtgever eist dat deze methode inderdaad inhoudelijk wordt gevolgd en niet alleen in naam. Iets dat in de praktijk nogal eens het geval is.

Eigenaarschap

Het 'eigenaarschap' en het beheer van de kennis betreffende deze PKB-methode moet belegd en onderhouden worden, zodat projectmanagers, projectleden, auditors en opdrachtgevers altijd vanuit hetzelfde kader spreken, denken en doen. Dit wordt in de meeste gevallen neergelegd bij de ICT-functie in het bedrijf, aangezien daar de meeste projecten worden gedaan en bestuurd.

Bij de ontwikkeling van de PKB-methode is, naast kennis van de projectmethode, ook kennis vereist van auditing. Deze kennis is binnen de organisatie het domein van de IAD. Om hiervan effectief gebruik te maken, kan de IAD een ondersteunende, adviserende rol vervullen bij de



H. Cleton BCom MBA en drs. P.A. Hartog CIA

H. Cleton is managing partner bij Auditing en Consulting Services en verbonden als docent aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, Rotterdam. P.A. Hartog is senior consultant bij Auditing en Consulting Services.



opzet en invulling van het framework: op welke wijze zijn de diverse aspecten deugdelijk én doelmatig te auditen. De betrokkenheid van de IAD is zowel van belang voor de ontwikkeling van een voor de organisatie algemeen geldende methode, als voor de specifieke invulling van het PKB-framework voor een project.

Prince2-methode

De Prince2-methode is een vrij omvangrijke methode en kan in sommige gevallen te groot zijn voor een bepaald project. De makers van Prince hebben voor kleinere projecten aanpassingen gemaakt. Het is dan ook van belang dat de eigenaar van de Prince 2-methode, samen met de projectmanager en opdrachtgever, bij de start van het project pragmatisch afstemt welke elementen minimaal gevolgd dienen te worden. Zonder dat te grote risico's worden genomen ten aanzien van de tijdigheid, kosten of kwaliteit van het project.

Op dat moment dienen ook direct de consequenties voor het audit framework in ogenschouw te worden genomen. Het kan zijn dat sommige object audits vervallen als wordt besloten bepaalde tussenproducten achterwege te laten. Dat kan extra risico's met zich meebrengen zodat meer aandacht moet worden besteed aan de waarborgen voor een goed product, bijvoorbeeld via een procesgerichte audit. Daarbij kunnen niet ongelimiteerd activiteiten en bijbehorende audits achterwege worden gelaten. Het PKB-framework is ontwikkeld om 'in control' te blijven. Vanuit die behoefte dienen bepaalde activiteiten en mijlpalen vanuit de projectmethode minimaal uitgevoerd en behaald te worden.

Integraal

Alle audits moeten integraal geplaatst worden in een totale PKB-methode oftewel het audit framework. Dit framework omvat alle audits die gedaan moeten worden om de kwaliteit, voortgang en budget te kunnen borgen, op een pro-actieve manier. Dit houdt in dat er ook vragen gesteld moeten te worden die ingaan op de integratie van de diverse aspecten binnen het project of programma. Juist dat is vaak een belangrijk risicopunt. Dit betekent in de ICT-wereld drie niveaus van integratie. Van laag naar hoog zijn dit:

1. werken alle onderdelen van de implementatie naar behoren (according to specification)?
2. werken alle onderdelen van de implementatie als een geïntegreerde bedrijfsoplossing? Werken de end-to-end-bedrijfsprocessen (fit for use)?
3. Werken alle onderdelen van de implementatie wel op zo'n manier dat de doelstellingen van het programma gerealiseerd kunnen worden (fit for purpose)?

Voor niveau 1 zijn er de beroemde integratietesten. Problemen op dit niveau hebben meestal te maken met niet-correcte of niet-complete master-data. Voor niveau 2

en 3 dienen specifieke audits opgezet te worden. Niveau 2 is daarbij nog wel de verantwoordelijkheid van de projectmanager, niveau 3 ligt vaak buiten de scope van het project of programma.

Minimale belasting

Het audit framework moet zodoende niet alleen voldoen aan de eisen van de verantwoordelijke project- of programmamanager en de stuurgroep, maar ook voldoende ingaan op de onzekerheden en vragen die het (hogere) verantwoordelijke lijnmanagement heeft bij het project of programma. Daarnaast zijn er mogelijk externe partijen die om extra zekerheid in de vorm van een audit vragen. Het is belangrijk dat bij de start alle belanghebbenden hun eisen zodanig afstemmen dat er één geheel van audits ontstaat, ofwel een eenduidige en consistente manier van kwaliteitscontrole zonder onnodige dubbele of overlappende audits. Dat betekent een minimale belasting op het project met maximale kwaliteitsborging. Via gerichte afspraken over werkwijze kan men gebruik maken van elkaars resultaten en kan overlap in audits worden voorkomen, terwijl de benodigde onafhankelijkheid van de auditors kan worden behouden. De IAD adviseert aldus niet alleen over het PKB-programma ten behoeve van de beheersing van de kosten, voortgang en kwaliteit, maar kijkt ook naar de afstemming met mogelijke andere auditvragen van andere belanghebbenden.

Positionering IAD

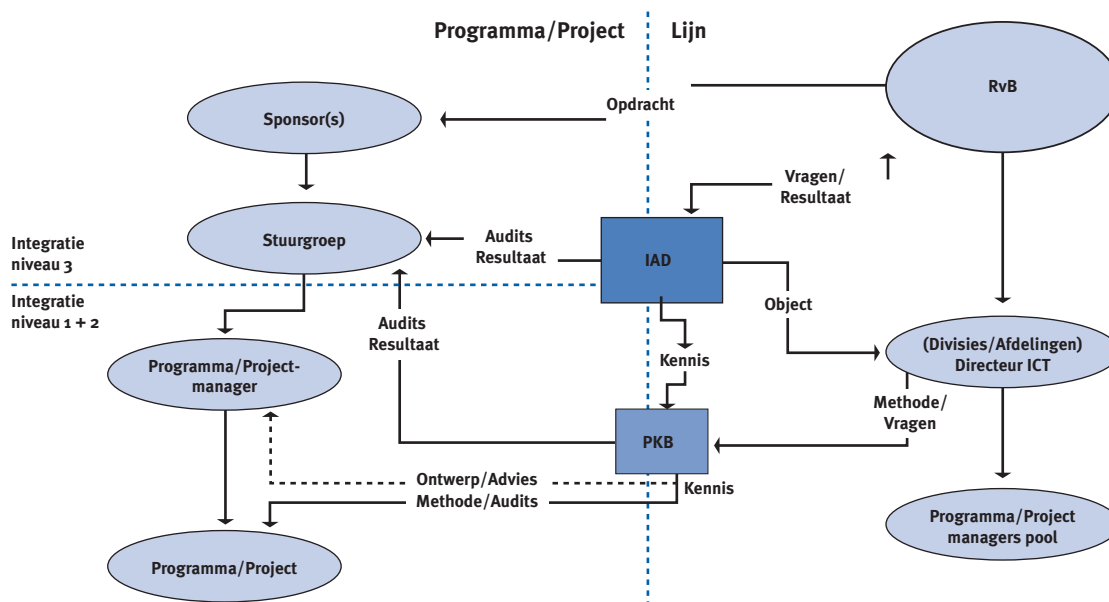
Om de positionering van de IAD in deze goed te bepalen, moet onderkend worden dat de IAD vaak andere vragen krijgt van het management (lijn) dan van bijvoorbeeld de ICT-directeur. Deze hebben niet direct betrekking op tijd, geld en kwaliteit maar bijvoorbeeld meer op de effectiviteit van het project (denk aan niveau drie van integratie), de financiering, mogelijke fraudes, et cetera. Dit betekent dat in dat geval naast de PKB-functionarissen ook de IAD audits op het project zal uitvoeren. Zoals hiervoor is aangegeven dienen in de voorbereiding de diverse audits op elkaar te worden afgestemd. *Figuur 1* is een schematische weergave van de positionering van de IAD zowel binnen de lijn als binnen programma's en projecten. Ook de hiervoor beschreven integratie niveau's zijn er in weergegeven.

Voor wat betreft de uitvoering van de audits kan de AID nu kiezen uit twee rollen:

1. onderdeel van het audit framework;
2. controle opzet en uitvoering audit framework.

1. Onderdeel van het audit framework (deelname-optie)

In deze rol zal de IAD zelf (een aantal) audits uitvoeren binnen het project of programma. Deze audits zullen deel uitmaken van het totale audit framework van het project en/of programma. De IAD vervult met andere



Figuur 1: Positionering van de IAD

woorden (deels) de PKB-functie. Binnen de gestelde kaders zal ook de rapportage moeten plaatsvinden, op zo'n manier dat er voor alle belanghebbenden een eenduidige rapportage ontstaat.

2. Controle auditing framework (buitenstaanderoptie)

In deze rol zal de IAD de controle uitoefenen op het audit framework en auditplan, die is ontworpen voor de PKB van het project of het programma. De IAD zal moeten kijken of aan alle risicoaspecten voldoende aandacht wordt besteed en of alle auditvragen van de opdrachtgevers beantwoord worden. Hierna moet worden bewaakt of de audits inderdaad zijn uitgevoerd zoals bepaald in het auditplan.

Indien van toepassing zal in beide rollen de IAD daarnaast haar eigen bijzondere opdrachten (los van de 'standaard'-vragen naar de kwaliteit, tijdigheid en kosten, die zijn opgenomen in het PKB-audit framework) uitvoeren. Daartoe zal zij zelf, afgestemd met en op de PKB, de bijpassende audits opzetten en uitvoeren.

Zoals hiervoor beschreven, verdient het in beide gevallen de voorkeur dat de IAD vanuit haar auditkennis adviseert bij de opzet van het audit framework. Dit hoeft haar toetsende rol van het audit framework (buitenstaanderoptie) niet in de weg te staan. Advies betekent hier feitelijk: het vooraf kenbaar maken van de door de IAD gehanteerde normering voor een adequate uitvoering van de audits.

Overwegingen

Al snel wordt gedacht dat de deelnameoptie voor de ICT-functie als voordeel heeft dat het project of programma niet onnodig wordt belast met auditvragen uit de organisatie. De betrokkenheid van de IAD bij de voorbereiding, inclusief de afstemming van het geheel van voorliggende auditvragen van de diverse opdrachtgevers, is in beide opties echter belangrijk. Kortom, voorkomen

dat werk dubbel gedaan wordt, kan in beide opties vooraf worden vermeden. Datzelfde geldt voor het waarborgen dat de audits op eenduidige wijze worden uitgevoerd en gerapporteerd, dit ter bevordering van de toegankelijkheid en de opvolging van de bevindingen.

Het is mogelijk dat in de deelnameoptie de kosten van de inzet van de IAD niet ten laste van het project worden gebracht en de PKB-kosten, en daarmee de totale projectkosten, dus lager uitvallen. Voor de kosten op organisatieniveau maakt dat niet uit. Belangrijker is dat in de deelnameoptie de IAD onderdeel wordt van (de beheersing van) het project of programma en er niet, zoals in de meeste audit charters toch een soort van onafhankelijkheidspositie van de IAD wordt nagestreefd.

In de buitenstaanderoptie zou de IAD die onafhankelijkheid wel kunnen behouden, door toe te zien op de correctheid van de opzet van het audit framework en plan. Daarnaast kan men erop letten of het programma inderdaad alle audits uitvoert en opvolgt. Dat kan door het lezen van de auditrapporten of, meer pro-actief en procesmatig, door te kijken naar de waarborgen die er bestaan dat het PKB adequaat wordt uitgevoerd. In de buitenstaanderoptie zou daarnaast ook de 'eigen vraag' duidelijker onderscheidend geadresseerd kunnen worden.

Onafhankelijkheid

Om haar onafhankelijkheid te behouden, zou de IAD bij voorkeur niet zelf in het project of programma als PKB-functionaris moeten auditen. De buitenstaanderoptie verdient dan ook de voorkeur. Om te voorkomen dat het project of het programma overbelast wordt of dat dubbele audits worden uitgevoerd en om zoveel mogelijk gebruik te maken van de binnen de organisatie aanwezige auditkennis, is aan te raden de IAD nauw te betrekken bij het ontwerp van het PKB voor de projecten en programma's die binnen de ICT-functie ondernomen worden.

COLUMN VAN DE SPONSOR

Audits op projecten: niet meer, maar beter...

Wimjan Bos

Recent heeft de commissie Duijvestein weer eens aangetoond wat we in dit land al lang weten: de besluitvorming en beheersing rondom grote infrastructuurprojecten is een rommel-tje. Met wat geluk vind je de besluiten die ten grondslag liggen aan uitgaven ter grootte van ettelijke miljarden euro's nog terug. Maar hoe kan het toch dat als iedereen 'teugen' was, het toch doorging?

Nu zou het heel gemakkelijk zijn om te roepen dat er meer ge-audit, meer onderzocht moet worden en dat is dan ook één van de conclusies van de commissie. Alsof er nog niet werd onderzocht en alsof het onderzoeken op zich iets verbetert.

Bezien vanuit een professioneel auditorstandpunt valt bij veel grote projecten een aantal zaken op. Soms met betrekking tot informatievoorziening, soms met betrekking tot afwezigheid van management, soms met betrekking tot te volgen procedures.

Maar eerst even naar de reden van bestaan van projecten in en buiten organisaties. Waarom kiezen organisaties er voor om iets te organiseren buiten de bestaande structuren? Uiteraard doen zij dat omdat de bestaande lijnorganisatie niet is ingericht om de samenwerking en resultaatgerichtheid die nodig is om een bijzonder resultaat te realiseren, te faciliteren. Het gaat vaak om een bijzonder resultaat op een bepaald moment van een tevoren bepaalde kwaliteit. Wat is daar eigenlijk bijzonder aan? Wel, natuurlijk dat het aanzienlijk afwijkt van het reguliere voortbrengingsproces van de betreffende organisatie. Daarvoor is ruimte nodig, andere ruimte.

Terug naar de opvallende zaken. Aan projectaudits veelal geen gebrek. Aan structuren, aan procedures ook geen gebrek. De audits die worden aangetroffen sluiten meestal haarfijn aan op een formele projectmanagementmethode en vertonen een 'heftige' overeenkomst met rechtmatigheidsonderzoek. Vastgesteld wordt dat alles gaat volgens de voorschriften, maar de kansen en risico's met betrekking tot doelrealisatie lijken bijna niet meer relevant.

In onze praktijk worden wij vaak geconfronteerd met deze audits op projecten. Van harde infrastructuur en ICT-achtige projecten tot grootschalige projecten om de organisatie te veranderen. Wat wij altijd doen is dat we de tijd nemen om de organisatie in de ogen te kijken. Welk referentiemodel helpt ons bij u om de noodzakelijke verwondering naar boven te halen? Opdat u de kans op resultaat optimaliseert, opdat de organisatie het project faciliteert en opdat men in staat is te sturen en bij te sturen. Zo gieten we een project niet in het beton van een formele methode als dat niet nodig is, we adviseren interactieve vormen van control toe te voegen als de dynamiek of complexiteit van een project daarom vraagt. De paradox is dat we zelf natuurlijk ook gebruikmaken van referentiemodellen en projectmanagementmethoden. Maar wel met verstand, daarin onderscheidt zich de professionele auditor.

Wimjan Bos is partner bij Ernst & Young Business Risk Services

Auditen in de geest van de Tweede Kamer

Drs. W. Polder, mw. A.P.M. de Vette en drs. D. Jansen

De commissie Duivesteijn pleit voor meer contact tussen kamerleden en ambtenaren over de uitvoering van 'Grote Projecten'. Dit geeft niet alleen kamerleden meer informatie, maar bevordert ook dat zij hun rol als opdrachtgever van audits naar grote projecten actief invullen. Nu is het zo dat de auditor zich nog moet proberen in te leven in de wensen van de Tweede Kamer bij het opzetten van een audit naar een Groot Project.

Grote complexe overheidsprojecten kunnen door de Tweede Kamer worden aangewezen als 'Groot Project' (zie kader). Dit betekent dat de Tweede Kamer over deze projecten intensiever geïnformeerd wil worden door de regering. Voorbeelden van Grote Projecten bij het ministerie van Justitie zijn 'Invoering nieuwe vreemdelingenwet', 'Reorganisatie rechterlijke organisatie', 'Inburgering oudkomers' en 'Veiligheidsprogramma'. Als de Tweede Kamer een overheidsproject de status van 'Groot Project' geeft, betekent dit dat de verantwoordelijke minister een audit naar het project moet laten uitvoeren. De inhoud van deze audit wordt in grote lijnen voorgeschreven door de 'Procedureregeling Grote Projecten', die uitgaat van de informatiebehoefte van de Tweede Kamer. In dit artikel gaan we aan de hand van

ervaringen met het Groot Project 'Veiligheidsprogramma' in op het opdrachtgeverschap bij audits naar Grote Projecten.

Opmachtgeverschap

In de Comptabiliteitswet (CW) zijn taken en bevoegdheden van een departementale auditdienst vastgelegd. De auditdienst is belast met de uitvoering van de reguliere accountantscontrole (artikel 66 CW¹) en van de beleids- en bedrijfsvoeringsonderzoeken (artikel 20 en 21 CW). Bij de reguliere controle wordt de minister als opdrachtgever gezien, de in de CW voorgeschreven accountantsverklaring wordt uitgebracht aan de minister. Ook bij beleids- en bedrijfsvoeringonderzoeken is de minister opdrachtgever. Echter, bij dit soort onderzoeken wordt gewerkt met een gedelegeerd opdrachtgever, bijvoorbeeld de plaatsvervangend secretaris-generaal, een directeur-generaal of een directeur van een dienstonderdeel. Een gedelegeerd opdrachtgever wordt vooral gekozen op grond van het belang dat deze heeft bij de resultaten van de audit.

Opmachtgeverschap bij Grote Projecten

Bij een Groot Project is de invulling van het opdrachtgeverschap complexer. De opdrachtverstrekking vindt eigenlijk al plaats op het moment dat de Tweede Kamer een project de status van Groot Project geeft, omdat de Procedureregeling Grote Projecten voorschrijft dat dan een audit moet worden uitgevoerd. In de procedureregeling heeft de Tweede Kamer op hoofdlijnen aangegeven waar de audit zich op dient te richten. De Tweede Kamer geeft de opdracht voor het uitvoeren van de audit naar het Groot Project vervolgens niet zelf, maar laat de betreffende minister dit doen. Die kan de opdracht neerleggen bij de eigen departementale auditdienst, maar ook bij een externe partij. Formeel treedt de minister weliswaar op als opdrachtgever, maar ten opzichte van de Tweede Kamer liggen zijn belangen bij de onderzochte partij. De facto is de Tweede Kamer de opdrachtgever. Dit blijkt ook uit de procedure die de auditrapportage moet doorlopen. De rapportage wordt uitgebracht aan de minister, maar deze stuurt het rapport ongewijzigd naar de Tweede Kamer, ook als hij het niet met de inhoud eens is. Desgewenst kan de minister de rapportage becommentariëren in een reac-

Drs. W. Polder, mw. A.P.M. de Vette en drs. D. Jansen

Drs. W. Polder, mw. A.P.M. de Vette en drs. D. Jansen zijn werkzaam bij de Departementale Auditdienst van het ministerie van Justitie. Zij hebben dit artikel geschreven op persoonlijke titel, met dank aan drs.ing. C.A. van der Spek RA voor zijn commentaar



Grote Projecten en de procedureregeling

De Tweede Kamer kan besluiten bepaalde overheidsprojecten als 'Groot Project' aan te wijzen. Het gaat dan om projecten die complex en omvangrijk zijn, zoals grote reorganisaties, invoering van complexe wetgeving, of de aanleg van spoorverbindingen (Betuwelijn en HSL). Volgens de Procedureregeling Grote Projecten kan de Tweede Kamer een project aanwijzen als Groot Project als het voldoet aan de volgende criteria:

- het gaat om een niet-routinematige en in tijd begrensde activiteit;
- het gaat om een activiteit waarvoor de staat alleen of grotendeels verantwoordelijkheid draagt;
- er is sprake van een activiteit met substantiële financiële consequenties en/of aanmerkelijke uitvoeringsrisico's.

Aanwijzing als Groot Project gebeurt om een meer nauwgezette controle door de Tweede Kamer mogelijk te maken. In het Reglement van Orde van de Tweede Kamer is vastgelegd dat commissies van de Tweede Kamer aan de Kamer kunnen voorstellen een Groot Project aan te wijzen. Zo'n commissie vraagt eerst advies aan de commissie voor de Rijksuitgaven. Ook de commissie voor de Rijksuitgaven kan een voorstel voor een Groot Project doen. Zij vraagt eerst advies aan de kamercommissie die het betreffende onderwerp gewoonlijk behandelt. Als een project als Groot Project is aangewezen, valt het onder de Procedureregeling Grote Projecten. De Procedureregeling Grote Projecten regelt de informatievoorziening van de departementen aan de Tweede Kamer. De verantwoordelijke ministers en/of staatssecretarissen dienen de Tweede Kamer met uitgebreide voortgangsrapportages op de hoogte te houden van de voortgang en eventuele risico's van het project. Bij dreigende kostenoverschrijdingen moet er tussentijds gerapporteerd worden en moeten er voorstellen gedaan worden om problemen te vermijden of te beperken.

(Bron: www.parlement.com)

tie, die dan eveneens naar de Tweede Kamer wordt gestuurd.

Oekaze van Kok

Doordat de procedureregeling op heel uiteenlopende projecten van toepassing is (van Betuwelijn tot Vreemdelingenwet), is de formulering van de auditopdracht via deze regeling vrij algemeen en kan het op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Bij audits is het gebruikelijk dat beslissingen over de opzet van de audit in overleg met de opdrachtgever, of gedelegeerd opdrachtgever, genomen worden. Bij een Groot Project loopt dit anders. Het raadplegen van de minister over de

opzet van de audit is niet wenselijk, omdat zijn belangen bij de onderzochte partij liggen. Als de minister invloed uitoefent op de auditopzet, kan dit de onafhankelijkheid van de auditdienst in gevaar brengen.

Het ligt meer voor de hand de Tweede Kamer hierover te raadplegen. De communicatie tussen ambtenaren en kamerleden is echter aan banden gelegd door de 'Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren', beter bekend als de 'Oekaze van Kok'. Hierin is geregeld dat ambtenaren alleen bij uitzondering, na toestemming van de minister en in het bijzijn van de minister, contact met kamerleden kunnen hebben. 'De minister is degene die aan de Staten-Generaal inlichtingen verstrekt en verantwoording aflegt', aldus de oekaze.

Bij het nemen van beslissingen over de opzet van de audit naar een Groot Project kan de Tweede Kamer in de rol van opdrachtgever daarom niet worden geraadpleegd. De commissie Duivesteijn pleit in haar rapport 'Grote Projecten uitvergroot; een infrastructuur voor besluitvorming' d.d. 15 december 2004 voor 'normaliseren van de contacten tussen leden van de Tweede Kamer en rijksambtenaren'. Zolang de Oekaze van Kok echter geldig is, blijft het onmogelijk voor de auditor om met kamerleden van gedachten te wisselen over de vragen die kunnen opkomen bij het opzetten van een audit naar een Groot Project.

Toch moeten bij de opzet van zo'n audit knopen worden doorgemaakt. Onderstaand twee voorbeelden van de wijze waarop is omgegaan met dit dilemma bij de audit naar het Veiligheidsprogramma: het opstellen van het referentiemodel en de definiëring van het object van onderzoek.

Voorbeeld 1. het referentiemodel

De auditdiensten hebben volgens de Procedureregeling Grote Projecten de taak om een oordeel te geven over:

- de kwaliteit en volledigheid van de informatie in de voortgangsrapportages van het Groot Project, en;
- de toereikendheid van de projectorganisatie.

Door de algemene formulering van de opdracht is het noodzakelijk deze verder uit te werken om tot een goede auditopzet te komen. Bij de audit naar het Groot Project 'Veiligheidsprogramma' is voor een systematische beschrijving van de taken van de projectorganisatie gebruik gemaakt van het model 'Government Governance' zoals beschreven in de 'Handleiding Government Governance' d.d. 5 januari 2000 van het ministerie van Financiën. De definitie van Government Governance is: 'het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie, gericht op efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communi-

ceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden’.

Volgens deze definitie gaat het om waarborgen bij vier processen: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Bij de audit naar het Veiligheidsprogramma is dit model op twee onderdelen aangepast. In de eerste plaats is het begrip ‘beheersen’ vervangen door ‘monitoren’, omdat de monitoring bij het Veiligheidsprogramma het belangrijkste aspect is van de beheersing. In de tweede plaats is het proces ‘toezicht houden’ in dit verband minder interessant. De onafhankelijke toezichthouder op het Veiligheidsprogramma is het parlement. Dit toezicht is geen onderwerp van de audit en bij de verdere uitwerking van de opdracht is het proces ‘toezicht’ buiten beschouwing gelaten. Er blijft dus een model met drie processen over: sturen, monitoren en verantwoorden.

Deze drie processen zijn verder uitgewerkt in een referentiemodel met normen en subnormen. In totaal omvat het referentiemodel zeventien hoofdnormen en 85 subnormen. Tabel 1 geeft een indruk van het model.

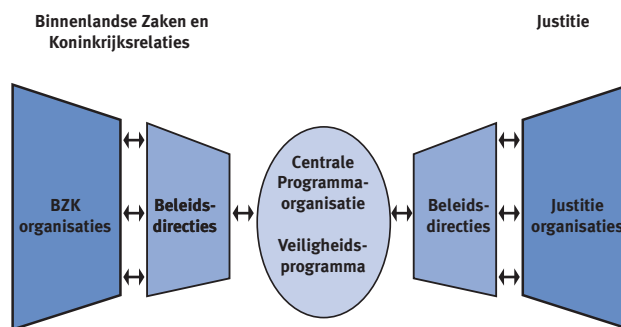
STURING	
Hoofdnorm	Subnormen
De communicatie tussen de programmaorganisatie en de andere betrokken partijen dient duidelijk te zijn	<p>a. De programmaorganisatie dient afspraken te hebben gemaakt met de betrokken partijen over welke onderwerpen informatie-uitwisseling plaatsvindt</p> <p>b. De programmaorganisatie dient afspraken te hebben gemaakt met de betrokken partijen over definities binnen de informatie-uitwisseling</p>

Tabel 1. Onderdeel van het referentiemodel voor de audit naar het Veiligheidsprogramma: een hoofdnorm voor sturing, uitgewerkt in twee subnormen

Leidende vraag bij de ontwikkeling van het referentiemodel was: wat wil de Kamer? Omdat een opdrachtgever als gesprekspartner ontbrak, trachtte de auditor zich in de rol van de Kamer te verplaatsen. Het referentiemodel is opgenomen in de eerste auditrapportage, die als onderdeel van de Tweede Voortgangsrapportage van het Veiligheidsprogramma in oktober 2003 aan de Tweede Kamer is gestuurd.² De Tweede Kamer kon dus niet worden geraadpleegd bij het opzetten van het referentiemodel, maar is wel achteraf op de hoogte gebracht.

Voorbeeld 2. het object van onderzoek

De omvang van het Veiligheidsprogramma belemmert de keuze van het object van de audit. Een belangrijk deel van de ministeries van Justitie en van Binnenlandse



Figuur 1. Positionering van de centrale programmaorganisatie van het Groot Project ‘Veiligheidsprogramma’ binnen twee ministeries

Zaken en Koninkrijksrelaties is bij de uitvoering betrokken. Deze uitvoering is opgezet als een intensivering van het bestaande beleid en gebeurt door organisaties binnen en buiten de beide ministeries, zoals politie, Openbaar Ministerie, gevangeniswezen en reclassering. Voor coördinatie van de uitvoering is een centrale programmaorganisatie ingericht: de stuurgroep Veiligheid, een programmamanager en een programmabureau (zie figuur 1). De enorme omvang van het Veiligheidsprogramma houdt in dat een audit naar het hele programma onderzoek naar een groot deel van de beide betrokken ministeries zou betekenen. Dit is ondoenlijk en deels onnodig, omdat hiervoor de reguliere controlemechanismen (onderzoek in het kader van artikel 20, 21 en 66 CW) bestaan. Daarom is in het eerste auditontwerp besloten het onderzoek primair te richten op de centrale programmaorganisatie. Dit is opgenomen in het Plan van Aanpak van de audit, dat eveneens in oktober 2003 naar de Kamer is gestuurd. De uitvoering van de audit is een gezamenlijk project van de departementale auditdiensten van Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Accentverlegging

De beperking van het object van onderzoek tot de centrale programmaorganisatie heeft aanvankelijk geholpen om richting te geven aan de auditwerkzaamheden. Naarmate het Veiligheidsprogramma zich verder ontwikkelde, ontstond er behoefte aan een accentverlegging. De centrale programmaorganisatie kreeg steeds intensievere relaties met de betrokken beleidsdirecties en uitvoeringsorganisaties. Onderzoek naar deze relaties impliceert ook onderzoek buiten de centrale programmaorganisatie. Concentratie op de organisatorische kern van het programma gaf naar de mening van de beide auditdiensten uiteindelijk te weinig inzicht in beleidsprocessen van het Veiligheidsprogramma. Hiermee zou naar de mening van de auditdiensten onvoldoende recht worden gedaan aan de informatiebehoefte van de Kamer. Om deze reden is na een jaar de koers gewijzigd door de

beperking van het auditobject tot de centrale programmaorganisatie los te laten en meer dan voorheen ook daarbuiten gegevens te verzamelen. Dit betekende wel dat het object van onderzoek op een andere manier moest worden ingeperkt om hanteerbaar te blijven. De inperking tot de centrale programmaorganisatie werd daarom vervangen door bij het invullen van de audit de informatie in de voortgangsrapportages als uitgangs-

Bij het opzetten van een Groot Project audit ontstaat de situatie dat een opdrachtgever waarmee van gedachten kan worden gewisseld, ontbreekt

punt te nemen. In het eerste auditjaar was de toereikendheid van de projectorganisatie het uitgangspunt en werd de vraag naar de kwaliteit en volledigheid van de voortgangsrapportages als een afgeleide hiervan meegenomen; in het tweede jaar werd besloten deze verhouding om te keren. Ook hierbij kon de Kamer niet worden geraadpleegd, maar wel achteraf op de hoogte worden gebracht. De accentverlegging werd gemeld in de derde auditrapportage (oktober 2004).

Op een rijtje

Bij het opzetten van een Groot Project audit ontstaat de ongebruikelijke situatie dat een duidelijke opdrachtgever, waarmee van gedachten kan worden gewisseld, ontbreekt. De minister is weliswaar formeel opdrachtgever, maar bevindt zich in de praktijk in de positie van de onderzochte partij. De Tweede Kamer is indirect opdrachtgever via de Procedureregeling Grote Projecten maar kan niet worden geconsulteerd door de auditdienst, doordat directe communicatie met leden van de Tweede Kamer is voorbehouden aan ministers. De Procedureregeling Grote Projecten laat zoveel ruimte bij het inrichten van de audit, dat de auditor daarbij voor allerlei keuzen komt te staan.

De twee beschreven voorbeelden laten zien wat dit in de praktijk betekent. De auditor moet zich proberen te verplaatsen in de rol van de Tweede Kamer en op deze wijze

bij de audit beslissingen nemen 'in de geest' van de Kamer op basis van de eigen vakkennis. Het nemen van dergelijke beslissingen in de geest van de minister is minder gewenst, gezien de de facto-positie van de minister als onderzochte partij. Naderhand kan de Kamer op de hoogte worden gebracht van de genomen beslissing, zodat de mogelijkheid bestaat om hier commentaar op te leveren en zo de opdrachtgeverrol te vervullen.

De commissie Duivesteijn pleit voor normalisering van het contact tussen kamerleden en ambtenaren. Dit geeft niet alleen de kamerleden meer informatie, maar ook de auditors van Grote Projecten krijgen de kans om met de Kamer van gedachten te wisselen over de opzet van de audit naar een Groot Project.

Noten

1. Artikel 66 heeft ook betrekking op niet-financiële informatie en de mededeling over de bedrijfsvoering.
2. De voortgangsrapportages van het Veiligheidsprogramma, met daarin de auditrapportages als bijlage, zijn te vinden op www.veiligheidsprogramma.nl.

thema

Aanpak van een projectaudit van

Sander Dopmeijer

Hoe pak ik een projectaudit aan? Wanneer begin ik en waar leg ik de nadruk op? Een zoektocht op 'google' leverde geen eenduidige antwoorden op omdat er projectmanagement audits, project-reviews, projectproduct audits en projectproces audits uitgevoerd worden onder de noemer van een projectaudit. Dit artikel gaat in op een auditaanpak voor projecten waarin de verschillende bovengenoemde 'projectaudits' aan de orde komen.

De insteek van projectaudits is er meestal op gericht om op een bepaald moment een project te beoordelen. Bij deze (projectaudit) aanpak wordt er dus een 'foto' gemaakt van de stand van zaken van (een deel van) het project. Afhankelijk van de onderzoeksvraag geeft de auditor een oordeel over bijvoorbeeld de projectbeheersing of de kwaliteit van een bepaald projectproces of projectproduct.

In dit artikel wordt de projectaudit 'film' beschreven: de auditor volgt het project vanaf het begin en voert per projectfase beoordelingen uit, om zo continu een oordeel te kunnen geven over het project. In dit artikel zal deze aanpak 'project assurance' genoemd worden. De aanduiding van project assurance komt uit de projectmethodiek Prince2, evenals de andere gebruikte projectterminologie. Voor een korte omschrijving van deze methodiek inclusief relevante definities is 'googelen naar prince2' een goede start.

Achtergrond auditaanpak

De behoefte aan project assurance is ontstaan in situaties waarin projecten (hoe kan het ook anders) niet het verwachte resultaat opleverden. Tel hierbij de toename van het aantal en de complexiteit van projecten op en de opdrachtgevers van een project willen tijdig zekerheid dat een project zal slagen. Zeker als het gaat om projecten met een strategisch karakter, het gebied waarop een organisatie veel risico's loopt. De impact van een strategisch project¹ heeft namelijk rechtstreeks gevolgen voor het al dan niet realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Door middel van projectaudits kunnen auditors meehelpen deze zekerheid te bieden. Dat kan op twee manieren, door 'foto' of 'film'. De eerste stap is dan ook om de verschillen tussen deze aanpakken te belichten. Zie tabel 1 voor de belangrijkste verschillen tussen deze eenmalige projectaudit (foto) en project assurance (film).

Nu lijkt een keuze snel gemaakt als de verschillen van de projectaudit-aanpakken naast elkaar zijn gezet. Er gelden echter randvoorwaarden voor een succesvolle toe-

Enmalige projectaudit 'foto'	Project assurance 'film'
Foto wordt (meestal) één keer gedurende de looptijd van een project genomen (de insteek van de audit is afhankelijk van de vraagstelling)	Vanaf het begin van een project ontvangt de stuurgroep onafhankelijke auditrapportages over de kwaliteit van het project (de effectiviteit en de beheersbaarheid van het project) en over de kwaliteit van de verschillende projectprocessen (verloopt bijvoorbeeld het opleidingstraject volgens plan?) en -producten (blijkt bijvoorbeeld uit het conversieplan op welke wijze de betrouwbaarheid en controleerbaarheid is gewaarborgd?)
Vaak wordt een auditor ingeschakeld als er iets mis is gegaan	Auditor is bij strategische projecten standaard betrokken en signaleert tijdig (onbeheerste) risico's (voordat zaken echt uit de hand lopen)
Geen bewaking van de opvolging van bevindingen door de auditor gedurende het project	Constante bewaking en rapportage van de belangrijkste bevindingen en de opvolging ervan door de auditor
Enkele contacten tijdens audit (voornamelijk aan het begin en het eind van de audit) met projectleiding en stuurgroep	Frequent contact met projectleiding en stuurgroep (opdrachtgever)
Een kiekje op enig moment geeft alleen een weergave van de feiten op dat moment	Wanneer je projecten filmt krijg je zicht op de nieuwe situatie (met nieuwe risico's) en kunnen mogelijke tekortkomingen van het project tijdig gesignaleerd en verbeterd worden

Tabel 1. Eenmalige projectaudit versus project assurance

begin tot eind

passing van de project assurance-aanpak, die in mindere mate gelden voor een eenmalig projectaudit. Deze randvoorwaarden zijn:

- Van de betrokken auditors is ruime auditervaring met projecten vereist. Om project assurance bij strategische projecten uit te kunnen voeren zijn verschillende auditdisciplines nodig. Het soort project (object) is in belangrijke mate bepalend voor de samenstelling van het auditteam. Afhankelijk van het onderzoeksobject moet in het auditteam sprake zijn van een passende deskundigheid. Het is raadzaam om voor het uitvoeren van project assurance een auditteam samen te stellen van twee à drie auditors.
- Een project is een rijdende trein, dat maakt het auditen niet gemakkelijker. Veel audittijd en -capaciteit zijn nodig, vooral als het aantal en soort projecten toeneemt (bijvoorbeeld gelijktijdig met een reorganisatie, implementatie nieuwe applicatie en outsourcing van werkzaamheden).
- De primaire verantwoordelijkheid voor een goed projectresultaat ligt bij de projectmedewerkers en -leiding. De auditor moet ervoor waken onafhankelijk te blijven en niet aan het project deel te nemen. Regelmatige afstemming met de stuurgroep en het projectmanagement waarin de onafhankelijke rol wordt benadrukt, is het devies. Een geaccepteerde projectmethodiek als Prince2 waar een rol als project assurance is gedefinieerd, maakt deze afstemming een stuk eenvoudiger.
- Om projecten te kunnen volgen is het zaak om in een zo vroeg mogelijk stadium inzicht te krijgen in de projecten. Een projectenbureau met een overall blik van de projectaanvragen kan in deze informatiebehoefte voorzien. Zonder tijdige informatie over de te starten projecten is deze aanpak niet realistisch.

Prince2 en project assurance

Om project assurance succesvol te laten zijn, moeten er een hoop hobbels worden genomen. Een projectmethodiek als Prince2 biedt daarvoor de nodige handvatten. Prince2 is een projectmethodiek waarin gedetailleerd is vastgelegd welke projectstructuur opgezet moet worden, welke projectactiviteiten uitgevoerd moeten worden en welke projectrapportages opgeleverd moeten worden om een project tot een goed einde te brengen. Dit geeft belangrijke houvast voor het uitvoeren van audits op het project. De volgende onderdelen van Prince2 zijn van belang voor de auditor:

- projectstructuur en verantwoordelijkheden: ophanging van project assurance en wat doet project assurance wel en niet;
- verschil tussen quality - en project assurance: naast project assurance voorziet Prince2 ook in een kwaliteitsfunctie binnen het project (quality assurance);
- de onderscheiden projectfasen van Prince2: auditactiviteiten van project assurance per fase.

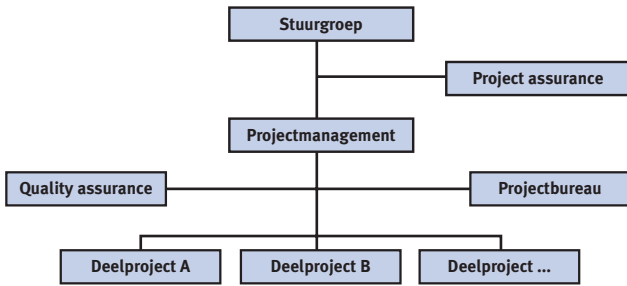
Projectstructuur en verantwoordelijkheden

Prince2 geeft duidelijk aan op welke organisatorische positie de auditor hoort te opereren in een project. Zie *figuur 1* voor de projectstructuur volgens Prince2.

Sander Dopmeijer

Ing. S. Dopmeijer RE is werkzaam als senior IT-auditor op de afdeling Group Audit&Consultancy (GAC) van DeltaLloyd Verzekeringen. Naast het uitvoeren van IT-audits heeft hij ook ervaring met het uitvoeren van operational audits. De laatste jaren ligt de nadruk meer en meer op het auditen van strategische projecten waar zowel operational- als IT-auditervaring voor vereist zijn. In dit artikel zijn persoonlijke ervaringen met de projectaudit-aanpak van GAC bij Deltalloyd beschreven.





Figuur 1. Projectstructuur

Uit *figuur 1* blijkt dat de rol van project assurance als verlengstuk van de stuurgroep gezien moet worden. Dit houdt automatisch in dat project assurance buiten de verantwoordelijkheid van de projectmanager valt. Prince2 hanteert voor assurance namelijk de volgende definitie: assurance heeft betrekking op alle onderdelen van het project inclusief de aandachtsgebieden van de business, gebruiker en leverancier en kan niet gedelegeerd worden aan de projectmanager.

Project assurance is dus een door de stuurgroep gedelegeerde taak, waarbij de stuurgroep eindverantwoordelijk blijft. Het gevolg hiervan is dat de auditor rechtstreeks rapporteert aan de stuurgroep, onafhankelijk van de projectmanager (wel natuurlijk na afstemming met de projectmanager). Aangezien project assurance vorm wordt gegeven in strategische projecten is de voorzitter van de stuurgroep meestal een directeur. Is dit niet het geval dan is dit, wat mij betreft, de eerste bevinding.

In de definitie staat ook dat de aandachtsgebieden van alle betrokkenen uit de stuurgroep moeten worden belicht. Bedoeld wordt dat de betrokkenen voldoende inlevingsvermogen hebben om gezamenlijk te bewaken dat de businesscase wordt gerealiseerd. Daar de stuurgroep vaak wat verder van het project afstaat, zal een auditor hier een belangrijke rol in kunnen en moeten spelen.

Verschil quality - en project assurance

Wat verder aan de projectstructuur van Prince2 opvalt, is dat er nog een andere ‘assurance’-rol is gedefinieerd. Dit is de quality assurance-rol. Deze rol richt zich op het kwaliteitsmanagement binnen het project en is een (gedelegeerde) taak van de projectmanager. *Tabel 2* geeft de verschillen tussen quality assurance en project assurance aan.

Aangezien in projecten de rol van quality assurance meestal niet de eerste prioriteit krijgt, zal geprobeerd worden deze rol bij de auditor neer te leggen: kun jij als auditor niet de quality assurance-rol op je nemen? Maar de enige juiste rol van een onafhankelijke auditor is de project assurance-rol. Als de auditor deze project assu-

Quality assurance	Project assurance
Is binnen de projectorganisatie geplaatst	Is buiten de projectorganisatie geplaatst
Valt onder de verantwoordelijkheid van de projectleider	Valt onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep
Stelt kwaliteitsprocedures en -plan op voor het project	Beoordeelt of kwaliteit binnen het project (zowel de kwaliteit van de projectproducten als -processen) voldoende aandacht krijgt
Bewaakt de naleving van de kwaliteitsprocedures	Steunt, indien mogelijk, op de werkzaamheden van quality assurance voor het onderdeel kwaliteit
Is ondersteunend met eigen projectverantwoordelijkheid	Is beoordelend zonder projectverantwoordelijkheid

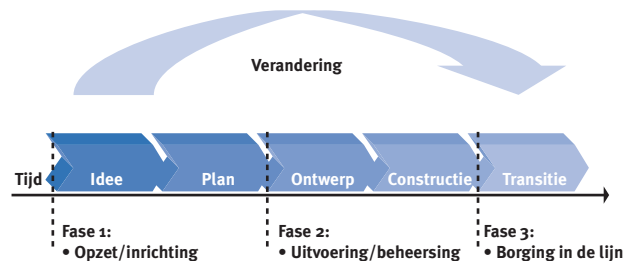
Tabel 2. Verschillen tussen quality assurance en project assurance

rance-rol vervult dan behoeft het geen betoog dat de auditor de quality assurance niet meer kan vervullen. Nu de theoretische achtergrond in vogelvlucht is behandeld en duidelijker is wat de project assurance-aanpak inhoudt, geef ik aansluitend een mogelijke invulling aan de auditactiviteiten per projectfase.

Auditactiviteiten per projectfase

Prince2 hanteert vijf fasen in een project. Per projectfase zijn de hoofddoelstellingen:

1. ideefase: opzetten van het project;
2. planfase: inrichten en plannen van het project;
3. ontwerpfasen: uitvoering van projectprocessen en beheersing project;
4. constructiefasen: uitvoering van projectprocessen en beheersing project;
5. transitiefase: overdracht naar de lijn.



Figuur 2. Fasen van een project

De auditor volgt deze vijf fasen in grote lijnen, omdat ze vanuit een auditoptiek tot de volgende hoofd fasen zijn te reduceren. Deze zijn vrij algemeen en herkenbaar binnen elk project(methodiek):

- startfase: opzet/inrichting project;
- uitvoeringsfase: uitvoering/beheersing project;
- transitiefase: borging in de lijn (overdracht).

Hoewel de scope van de auditor met het project mee verandert, zijn bepaalde basiswerkzaamheden op elke fase van toepassing. Dit zijn de review/productaudit en de rapportage.

Review/productaudit

Per fase levert het project verschillende mijlpaalproducten op die door de auditor beoordeeld worden.

Aangezien er geen standaard normenkaders zijn voor het uitvoeren van deze beoordelingen, komt veel neer op de ervaring van de betreffende auditor. Voor inhoudelijk kennis van (mijlpaal)producten en de belangrijkste projectprocessen zijn wel checklisten aanwezig binnen Prince2, maar deze zijn summier. Het is noodzakelijk dat de auditors voor het beoordelen van de mijlpaalproducten uniforme en herbruikbare normenkaders opstellen. Een globale aanpak kan er als volgt uitzien:

- *concept (mijlpaal)producten*: de auditor geeft aan welke normen worden gehanteerd en stemt deze af met de projectleider. De projectleider laat het mijlpaalproduct opstellen. De auditor levert tijdens het schrijven van het product een review-verslag om tijdig de belangrijkste bevindingen te communiceren;
- *definitieve producten*: als dit document ter review wordt aangeboden aan de opdrachtgever (projectleider of stuurgroep) dan zal ook de auditor een oordeel vellen over dit product. In een korte review-rapportage (afhankelijk van de betrokkenheid bij het concept) rapporteert de auditor zijn/haar bevindingen aan dezelfde opdrachtgever.

Rapportage

Naast de review-rapportages is het ook nodig om periodiek (bijvoorbeeld eens per twee maanden) een overall rapportage voor de stuurgroep te maken waarin alle belangrijke bevindingen uit de audit per fase worden samengevat. Deze rapportage biedt ook plaats aan een onafhankelijk oordeel over de projectbeheersing en over de kwaliteit van de in de betreffende fase beoordeelde producten (hoofdlijnen).

Startfase: opzet/inrichting project

In deze fase krijgt het project vorm. De projectaanvraag is goedgekeurd. Het project wordt bemand en de projectstructuur wordt opgezet. De deliverables 'Business Case' en het 'Project Initiatie Document' (plan van aanpak) geven inzicht in de projectdoelstellingen en op welke wijze deze bereikt moeten worden. In deze fase worden de contouren van het project duidelijk.

In deze fase zal project assurance (de auditor) een beoordeling uitvoeren naar de opzet van de generieke projectprocessen (planning, risico management en kwaliteitsmanagement) zoals beschreven in de projectplannen. Dit is in grote lijnen gelijk aan de onderwerpen van een project managementaudit of projectreview (foto).

De beoordeling in deze fase geeft antwoord op de vragen:

- is de planning voldoende onderbouwd en realistisch?
- is de businesscase voldoende onderbouwd?
- welke activiteiten en deliverables zijn gepland om de gewenste kwaliteit te kunnen leveren?
- welke beheersingsmaatregelen zijn voorzien om de projectrisico's tot een aanvaardbaar niveau te verlagen?

Op basis van deze auditinspanning heeft de auditor goed zicht op het project en de projectrisico's. Uit de gesignaleerde risico's kan de auditor destilleren waar

De enige juiste rol van een onafhankelijke auditor is de project assurance-rol

project assurance zich de rest van het project op zal focussen (processen en producten). Hiervoor stelt de auditor een plan met aandachtspunten op, gebaseerd op de projectplanning en risico-inschatting (van het project en de auditor). Dit stemt de auditor af met de stuurgroep (opdrachtgever).

Uitvoeringsfase: uitvoering/beheersing project

Het plan van aanpak van de auditors dat aan het eind van de eerste fase is opgesteld, wordt in deze fase gevolgd. De voortgang van het project is uiteraard leading, waardoor de geplande auditactiviteiten gemakkelijk kunnen schuiven. Aan de hand van de projectvoortgangsrapportage en het periodieke overleg met projectmanagement, volgt de auditor ook in deze fase generieke projectprocessen (naast opzet nu ook het bestaan). Om deze projectprocessen te volgen neemt de auditor onder andere voortgangsverslagen door, woont hij overlegstructuren bij, beoordeelt hij het bewakingsproces van issues en risico's, en, last but not least, neemt hij interviews af. Eigenlijk de standaardaanpak voor elke operational audit.

De insteek voor deze fase is verder vooral gericht op de beoordeling van de mijlpaalproducten (gelijk aan een project productaudit). Afhankelijk van de ingerichte kwaliteitsprocedures (wat doet het project zelf al aan kwaliteit), reviewt de auditor de mijlpaalproducten (zoals hierboven al geschetst). De auditor maakt daarbij zoveel als mogelijk gebruik van de kwaliteitsprocedures en quality assurance-activiteiten binnen het project.

Transitiefase: borging in de lijn

In de laatste fase van het project worden de deliverables overgedragen aan de gebruikers. Conform het plan van aanpak richt de audit zich hierbij op onder andere het test-, communicatie- en opleidingsproces. Idealiter blijft de auditor er tot en met de nazorg en de projectevaluatie bij betrokken. De werkzaamheden van de auditor zijn in deze fase verder gelijk aan de werkzaamheden zoals beschreven in de voorgaande fase.

Verkorte weergave

Het is voor de auditor geen haalbare kaart om alle projecten te volgen. De focus van de auditor ligt daarom op de strategische projecten. Het management van de organisatie wil namelijk tijdig zekerheid hebben dat deze projecten zullen slagen omdat de organisatie met deze projecten veel risico's loopt. Vanwege het strategisch belang voor de organisatie wordt aan deze projecten veel tijd en budget gespendeerd om de doelstellingen te bereiken, zodat de auditor aandacht aan deze projecten moet besteden.

Het bieden van deze zekerheid kan de auditor op verschillende manieren invullen. Een project kun je op een bepaald moment auditen (het nemen van een projectaudit 'foto') of je kiest een auditaanpak die gericht is op het continu volgen van het project (de projectaudit 'film'). Deze laatste is aanpak project assurance genoemd.

Met project assurance heeft de auditor inzicht in het project en de getroffen beheersingsmaatregelen gedurende de hele looptijd van het project. Specifieke problemen en risico's per fase van een project en de gekozen beheersingsmaatregelen hebben continu de aandacht van de auditor. Door het project op deze manier te volgen, kan de auditor tijdig een oordeel geven over een project (per projectfase) en neemt de waarde van de adviezen toe. Op cruciale momenten gedurende het project (als bijvoorbeeld de deadline van een projectfase niet wordt gehaald of de kosten van het project meer stijgen dan gebudgetteerd) kan de auditor bewaken dat de kwaliteit van het project (in algemene zin) de benodigde aandacht blijft krijgen.

Het nadeel van deze aanpak is de toename van het aantal audits. Tevens stelt deze aanpak de nodige rand-

voorwaarden aan de auditor en de (project)organisatie. Voldoende communicatie met de stuurgroep en het project is het sleutelwoord om de rol van de auditor en de gehanteerde randvoorwaarden duidelijk te maken.

Tevens geeft de gehanteerde projectmethodiek Prince2 de nodige houvast aan de auditor om project assurance handen en voeten te geven.

Rest nog de vraag of de voordelen van een project assurance (film) ten opzichte van een projectaudit (foto) opwegen tegen de extra auditkosten. Aangezien hier geen eenduidig antwoord op te geven is omdat dit onder andere afhankelijk is van het soort project, de onderzoeksvraag van de projectaudit, de diepgang van een projectaudit en de kwaliteit van de projectorganisatie, kan ik alleen uit eigen ervaring putten. Uitgaande van door mij uitgevoerde projectmanagement audits (foto) en project assurance-rollen (film) kan ik de volgende indicatie geven. Stel: een project heeft een doorlooptijd van één jaar, een budget van vijf miljoen euro en een gehanteerd uurtarief van € 100,-. Dan kan de vergelijking in tabel 3 gemaakt worden.

Project	Enmalige project-audit 'foto'	Project assurance 'film'
Looptijd project één jaar	Doorlooptijd audit twee á drie maanden	Doorlooptijd audit één jaar
Budget project € 5 mio	Benodigde uren tussen de 200 en 250	Benodigde uren gemiddeld 2% van het projectbudget. Dit betekent 1.000 uur

Tabel 3. Vergelijking kosten

Als hetzelfde project continu wordt gevolgd, is de doorlooptijd gemiddeld vier keer zo lang en zullen de uren ook met eenzelfde factor toenemen. Per situatie zal dus een afweging moeten worden gemaakt. De gerealiseerde projectresultaten geven hiervoor een goede indicatie. Voldoen deze projectresultaten niet aan de verwachtingen van de opdrachtgever dan is project assurance de enige rol die de auditor zal moeten spelen.

Noot

1. Wanneer een project strategisch is, is lastig te bepalen. Aan dit onderwerp alleen al kan een heel artikel worden gewijd. Ik zal dit daarom hier niet verder behandelen.

Auditor en de voorjaarsvakantie

Ronald Jansen

Lekker bakken in de zon of jezelf bezighouden op de lange latten? Hoe zet de internal auditor de bloemetjes buiten in de winter? Franklin Vrolijk en Joep Janssen vertellen het ons.

Kun je jezelf even kort introduceren? Je gaat blijkbaar op vakantie, maar wat houdt je verder zoal bezig in het leven?

Frank: "Ik ben Frank Vrolijk en een van de mensen van het eerste uur van zowel de VRO als het IIA. Op dit moment ben ik als manager Business Audit & Internal Control voor Atos Origion medeverantwoordelijk voor de operational/internal auditfunctie en de inrichting van het Control Self Assessment-proces. Daarnaast ben ik als voorzitter van de Raad van Advies van de VRO en als extern deskundige tijdens de slotexamens van een postdoctorale opleiding nog altijd betrokken bij het vakgebied. Eenmaal per week leef ik mijzelf uit op de basgitaar als ik samen met mijn vrienden de jaren zeventig muzikaal verken. Daarnaast wandel ik er lustig op los, door lezen vind ik dan mijn lichamelijke rust weer. Verder staan mijn vrouw Marian en de kinderen natuurlijk bovenaan op mijn prioriteitenlijstje."

Joep: "Ik heet Joep Janssen, werk op de afdeling van KPN als IT-auditor en doe daarnaast een hoop andere dingen. Er blijft eigenlijk geen tijd meer over om gewoon eens te luieren. Zo was ik tot voor kort voorzitter van de jeugdafdeling van FC De Bilt, met zo'n zeshonderd jeugdleden. Dat werd een beetje te druk. Nu ben ik vooral bezig met de verbouwing van onze toekomstige woonboerderij in Brabant. Verder houd ik mijn conditie op peil met prestatielopen en ski ik iedere week op de kunstschaan in Nieuwegein. Ten slotte treed ik regelmatig op als gastdocent of gastspreker tijdens cursussen op mijn vakgebied."

Waarom trek je er op uit tijdens de voorjaarsvakantie?

Waar ga je naartoe en waarom nu juist naar die omgeving?

Joep: "Mijn kinderen zijn niet meer leerplichtig, dus hoeven we niet meer exact tijdens de krokus met vakantie. Buiten de krokus zijn de prijzen een stuk lager en is er meer keuze en ruimte. In de winterperiode, eigenlijk al tijdens de herfst, breekt bij mij onstuitbaar de wintersportkoorts uit. Laatst hebben we eens zitten rekenen en kwamen we tot de conclusie dat we al zo'n dertig jaar in de sneeuw te vinden zijn. Soms voor een paar dagen, soms meerdere keren per jaar. En dat kan zijn in Winterberg in Duitsland, in Oostenrijk, Frankrijk, of zoals dit jaar, in Saas Fee in Zwitserland. We zijn fanatie-



ke skiërs. Actief zijn in de bergen verveelt nooit; hoe hoger hoe mooier. En in Saas Fee ski je pal langs het hemelsblauwe ijs van de Feegletser; fantastisch. Soms gaan we zomers terug naar die gebieden om er te wandelen of zelfs te 'zomerskiën'. Zoals je ziet gaat het maar door. Dat skiën is echt een verslaving. En afkicken is gelukkig niet nodig! Vaak gaan er beginners met ons mee. Ik leg graag wat uit en verdiep mij in de theorie van het 'carven'. Daarom heb ik de opleiding tot skileraar gevolgd. Het valt niet mee om die basisoefeningen goed voor te doen. Wel leuk dat je mensen op een verantwoorde manier kunt begeleiden."

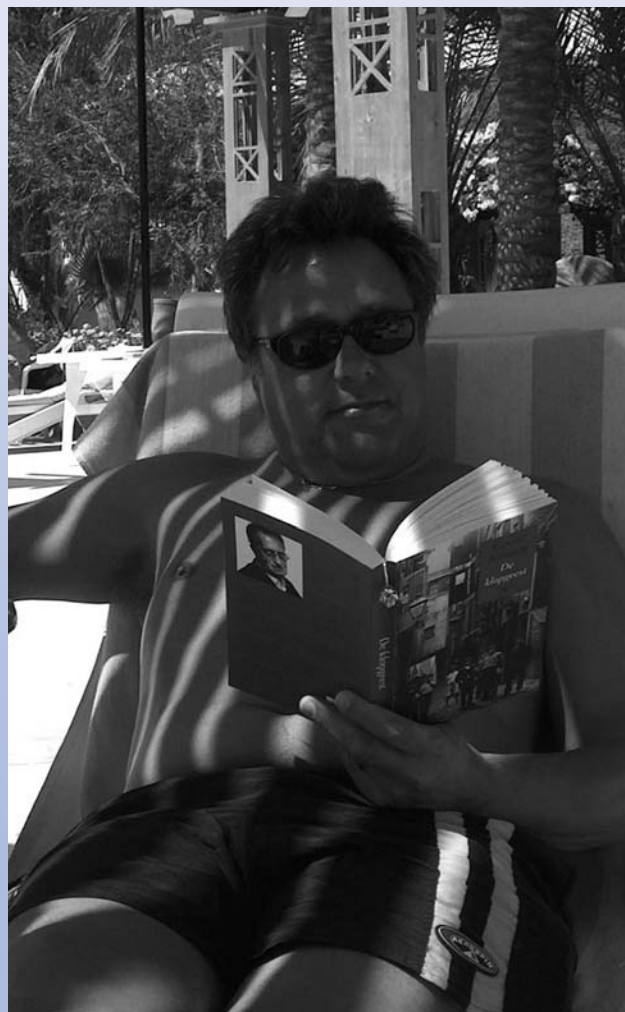
Frank: "De voorjaarsperiode vormt meestal het sluitstuk van een erg drukke periode. De voorjaarsvakantie is dus een uitstekende gelegenheid om weer even bij te tanken. Dit lukt mij en Marian het best tijdens een ruime week relaxen in een oord waar zon en warmte min of meer gegarandeerd zijn. De zonnestrallen en de warme tempe-

ratuur maken dat de mensen een goed humeur hebben. Een paradijselijk leven waar wij even bevrijd lijken van regelgeving. Daarnaast geeft een dergelijke vakantie mij ook ruimschoots de tijd om te lezen. Dat is dan wat vakliteratuur, maar vooral ook boeken van Nederlandse schrijvers als Leon de Winter en Adriaan van Dis. Een combinatie van vakliteratuur en roman is ook wel aardig, zoals de boeken van Eliya M. Goldratt. De Caribbean staan bij ons op nummer een, maar ook op de Canarische Eilanden zijn we wel geweest. De afgelopen voorjaarsvakantie hebben wij in Egypte doorgebracht, maar dit voldeed minder aan de voor ons wenselijke omstandigheden zoals wij die in de Caraïben gewend zijn. Volgende keer staat Cuba hoog op de wensenlijst met Mexico als goede tweede.”

Hoe belangrijk is die voorjaarsvakantie voor jou of je gezin als je dat afzet tegen andere vakantieperiodes? Ben je meer het type van vaker een korte vakantie of juist van één of twee keer een langere vakantie?

Frank: “De voorjaarsvakantie is een vakantie om de batterijen weer op te laden. Daarnaast gaan wij in het najaar altijd een korte week ‘cultuur snuiven’ door een van de grote steden te bezoeken. Dan gaan we naar musea en andere objecten van cultureel erfgoed. De zomervakantie wordt er wat meer gewerkt. Dan trekken wij er met ons bootje op uit. Tot nu toe zijn wij altijd in Nederland en België gebleven. Er is in de lage landen namelijk nog heel veel te zien, zeker als je het vanaf het water kunt bekijken. Dan genieten we wat intensiever van de natuur. Een gemeenschappelijke factor bij alle drie de vakantievormen is onze voorliefde voor het Bourgondische leven. Zelf koken is dan ook iets wat nauwelijks in ons vakantiewoordenboek voorkomt.

Joep: “Eigenlijk is de wintersportvakantie het enige moment dat het hele gezin bij elkaar is. Het samen skiën én het après skiën is ronduit gezellig. Zomers trekken de kinderen er al jaren zelf op uit. Wij zijn dan vooral op de woonboerderij te vinden als miniboeren of maken korte uitstapjes.



Wat is je dierbaarste herinnering aan een soortgelijke vakantieperiode?

Joep: “Mijn middelste zoon moet zo’n drie jaar geweest zijn. Hij was echt angstig in de sneeuw. Ik ben toen een hele dag met hem bezig geweest, eerst in mijn armen, dan tussen mijn benen en vervolgens op zijn eigen skietjes aan mijn hand. Uiteindelijk kwam er een glimlachje op zijn gezicht en was ook bij hem de skiverslaving toegeslagen. Even verderop stond een Duitse mevrouw met een jankend kind. Zij vroeg waarom mijn kind niet huilde en zo leuk bezig was. Geduld mevrouw, geduld en vooral het kind zijn gang laten gaan...”

Frank: “Onze dierbaarste herinnering aan een voorjaarsvakantie ligt voor ons op de Dominicaanse Republiek. De combinatie van rust, wandelen, de prachtige stranden en vooral de vriendelijke mensen. En wat het natuurlijk tot de meest dierbare herinnering maakt is het feit dat het de eerste vakantie van mij en Marian samen was. Ook had ik toen mijn eerste snorkelervaring, dat onttaarde in een poging om de Caribische zee leeg te drinken. Maar toen ik het snorkelen eenmaal door had, ontdekte ik de prachtige onderwaterwereld, wat zeker later in Egypte van pas kwam.”

De rol (if any) van operational auditors bij fusies en overnames

Arie Molenkamp

Traditioneel worden operational auditors nauwelijks betrokken bij strategische trajecten zoals fusies, overnames en het afstoten van bedrijfsactiviteiten.¹ In de teams die dergelijke trajecten uitvoeren zijn vooral het lijnmanagement, de controller, de treasurer, de juridische discipline, één of meer financiële adviseurs en de externe en interne accountants vertegenwoordigd.

In dat soort teams is dus een scala aan kennis- en ervaringsachtergronden voorhanden. Voor de interne accountant geldt bijvoorbeeld dat hij vooral gevraagd wordt vanwege zijn financiële controle-expertise; de externe accountant krijgt van het management vaak de opdracht om in het kader van bijvoorbeeld een geplande overname een second opinion af te geven op de door de controller of de overnamepartner opgestelde financiële ramingen. Natuurlijk zijn er uitzonderingen op de regel van het niet erbij betrekken van de internal of operational auditor bij acquisities. Een dergelijke situatie wordt bijvoorbeeld beschreven door Marc van Heese.² In dit artikel reageer ik op het artikel van Marc van Heese (zie kader). Mijn stelling is dat een inhoudelijke rol voor de operational auditor bij acquisities niet de juiste is. Een operational auditor heeft vooral toegevoegde waarde door aanvullende zekerheid te verschaffen over de mate waarin de procesvoering van de acquisitie wordt beheerst. Ik ga in op het nut en de noodzaak van het intensief betrekken van die operational auditor bij strategische trajecten als een acquisitie. Vanuit de theorie zie ik de operational auditor bij voorkeur pro-actief ofwel 'spiegelelend' optreden; een bijdrage die niet door andere partijen kan worden geleverd. Ik doel hier op het door de auditor verstrekken van aanvullende zekerheid met betrekking tot het gevolgde protocol.

Arie Molenkamp

A. Molenkamp RO is zelfstandig gevestigd als organisatie-adviseur en auteur. Hij is als onderzoekscoördinator verbonden aan de Amsterdam graduate Business School van de Universiteit van Amsterdam. Daarvoor was hij werkzaam in diverse functies, als laatste als directeur bij KPMG Consulting.

Beheersing risico's

Het grote risico bij projecten als fusies en overnames is vooral dat in het 'heetst van de strijd' de soms zorgvuldig vooraf gemaakte afspraken niet strikt worden gevolgd. Door het uitvoeren van audits kan dit risico beter worden beheerst.

Daar waar sprake is van een complex aan specialisten, is het belangrijk te onderkennen dat positionering en rolgedrag van elk van de partijen goed op elkaar moet zijn afgestemd. Voorkomen moet worden dat door solistisch en eigengereid optreden van specialisten de te bereiken synthese geweld wordt aangedaan. Veel schade aan imago, aan de realisatie van strategische doelstellingen en aan het uiteindelijke (financiële) resultaat kan immers het gevolg zijn.

Inhoud versus protocol

De operational (of internal) auditor kan een heel andere positie innemen dan het management en de acquisitiespecialisten. De inhoudelijke inbreng van de auditor in een acquisitieproces is in beginsel zeer marginaal. Waar het bij operational auditing daarentegen wél om gaat, is dat aan het management aanvullende zekerheid wordt verstrekt over de mate waarin de procesvoering wordt beheerst. De operational auditor richt zich immers slechts op de beheersing van die maatregelen en kaderstellingen die als uitgangspunt voor een adequaat overnametraject zijn gekozen. Het aan bestuurders en opdrachtgevers verstrekken van aanvullende zekerheid op de kwaliteit van inrichting van het gehele verwerkingsproces staat centraal.

Dat betekent dat het management een oordeel krijgt over de kwaliteit van inrichting en uitvoering van bijvoorbeeld het hele overnameproces: van ideevorming binnen het managementteam, via het uitvoeren van een due diligence-traject tot het besluitvormingsproces met betrekking tot het aangaan van de fusie. Ook het proces van het realiseren van het daaropvolgende implementatie- en integratietraject, kan tot het domein van de operational auditor behoren. Vanuit die optiek is het wenselijk om de samenwerking tussen de verschillende deskundigen als object van onderzoek te beschouwen. Operational auditing richt zich dus niet op de inhoud maar op het protocol.

Mijn kritiek op de stellingname van Van Heese

Ik ben van mening dat veel is af te dingen op de stellingname van Van Heese over de toegevoegde waarde van de internal auditor bij acquisities.

De rol van de internal auditor

Het belangrijkste kritiekpunt op het werk van Van Heese is dat de auditor zich laat verleiden tot het leveren van inhoudelijke bijdragen. Dat wordt dan ook nog gebracht als impliciete stelregel en niet als uitzondering. En dat is ernstig. Van Heese schrijft de auditor zelfs een verantwoordelijkheid toe voor het halen van de doelstellingen van de organisatie. Als het halen van de doelstellingen in gevaar komt, stelt de auditor (in die opvatting) vast welke problemen daaraan ten grondslag liggen om vervolgens die expertise te leveren. De premisse bij zijn onderzoek is dus dat de internal auditor een inhoudelijke bijdrage levert; een opvatting die met het verstrekken van aanvullende zekerheid niet valt te rijmen.

Dat verschillende deskundigen uit een acquisitieteam het op prijs stellen dat de auditor een stukje onderzoek voor zijn rekening (en verantwoording!) neemt, lijkt me nogal logisch. Die verzoeken kennen we maar al te goed uit de dagelijkse praktijk. Dat is niet de kwestie. Het zou er toch om moeten gaan of het verantwoordelijke management aanvullende zekerheid wenst met betrekking juist tot het werk van die zelfde deskundigen uit het panel. Een bewijs uit het ongerijmde dus.

De aard van de in te brengen expertise

Zoals gezegd gaat Van Heese bepalen welke van de aangetroffen oorzaken qua (inhoudelijke) expertise het best bij de internal auditor passen. Dat werkt hij vervolgens uit (mede op grond van een deskundigenpanel) en hij constateert dat de auditor in het due diligence-proces wel degelijk een inhoudelijke bijdrage kan leveren op bepaalde thema's. Zijn conclusie is dan ook dat de internal auditor voldoende toegevoegde waarde kan leveren aan het acquisitieproces gedurende de uitvoeringsfase met als scope het management control-systeem en de cultuur.

Hij hanteert daarbij kennelijk ook uitgangspunten over de (mijns inziens min of meer toevallige) samenstelling van een auditteam bij een verzekeringsmaatschappij. Dat de auditor veel over management control weet lijkt me voor de hand liggend; kennis van en ervaring met cultuurvraagstukken is niet zonder meer vanzelfsprekend. Kortom, het ontbrekende

expertisestuk wordt door de auditor geleverd. Het zou natuurlijk zo moeten zijn dat het ontbreken van expertise in het due diligence-team in een onafhankelijk onderzoek (internal audit) zou kunnen worden vastgesteld. Het advies kan dan zijn dat die ontbrekende expertise moet worden ingehuurd.

De fasen waarin de bijdrage van de operational auditor kan worden geleverd

De door Van Heese bepleite inbreng van de internal auditor geldt niet, zo stelt hij, voor de planningsfase ('het bepalen van beleid valt buiten het beoordelingsgebied van de operational auditor'), maar zou met name moeten gaan over zijn 'directe deelname' aan de uitvoeringsfase. Volgens Van Heese hoeft de rol van de internal auditor in de implementatiefase niet te worden behandeld 'omdat deze vaak al een rol speelt in het integratieproces. De toegevoegde waarde is hiermee in de praktijk reeds bewezen'.

De opvatting doet toch opgeld dat de auditor in een zo vroeg mogelijk stadium bij de planvorming moet worden betrokken, niet omdat hij van beleid verstand zou moeten hebben, nee: het gaat om het spiegelen van de beheersingskaders en -maatregelen. De trend qua momentum van het hebben van inbreng in de bedrijfsvoering is dus tegengesteld aan wat Van Heese (de vanzelfsprekendheid van de participatie in het implementatieproces) in zijn artikel beschrijft.

De invalshoek

Mijn benadering in dit artikel is dus volstrekt anders en gaat per definitie in tegen de uitgangspunten waarop het artikel van Van Heese is gebaseerd. Mijn invalshoek is dat de internal auditor zich bezighoudt met beheersingssystemen en vanuit dat oogmerk bij alle fasen van het acquisitieproces dient te worden betrokken, waarbij het 'hoe eerder hoe beter' van toepassing is. De pro-actieve rol kan immers het best tot zijn recht komen als al in de planningsfase kan worden vastgesteld of de aanpak conform het eerder vastgestelde protocol voor een overname verloopt. Als er geen protocol is, dan zou dat dus eerst moeten worden opgesteld. De auditor kan dus zijn grootste bijdrage leveren als hij de beheersingskaders en -maatregelen met betrekking tot het overnameproces in een vroeg stadium kan spiegelen. De lezer krijgt volgens mij door het artikel van Van Heese een verkeerde indruk van het auditvak. Hopelijk is dat nu rechtgezet.

Participerende versus spiegelende rol

Als een second opinion op het proces van overname of afstoting van bedrijfsactiviteiten zo belangrijk zou zijn, dan dient de vraag zich aan waarom bij dergelijke trajecten niet meer van operational auditing gebruik wordt gemaakt. Op zoek dus naar mogelijke verklaringen.

Internal auditafdelingen zitten nog niet altijd in een spiegelende rol!

- Ontegenzeggelijk kampen nog veel auditafdelingen, met name die groepen die voortkomen uit de interne controle dan wel uit de interne accountantsdienst, nog steeds met het imago dat men vooral uit zou zijn op het 'opsporen van fouten'. Dat de operational auditor werkt vanuit de intentie dat men het management wil ondersteunen door het verstrekken van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de beheersingskaders, wordt niet altijd als zodanig (h)erkend.
- De operational auditfunctie heeft in Nederland bij het management - in brede zin - nog niet een zodanige positie verworven dat bij een noodzaak tot een second opinion, het beeld bij het verantwoordelijke manage-

Het grote risico bij fusies en overnames is dat in het 'heetst van de strijd' de gemaakte afspraken niet strikt worden gevolgd

ment opdoemt dat de vraag naar een onafhankelijke en objectieve toets juist bij een operational auditor zou moeten worden neergelegd.

- Het is heel goed mogelijk, vooral door het soms zeer langdurige transformatieproces dat sommige auditafdelingen denken te moeten doorlopen, het mobiliseren van voldoende kwaliteit bij het toetsen van non-financial-objecten helaas nog niet altijd kan worden gerealiseerd.

Onderzoek toont aan dat operational auditors toch vaak inhoudelijk betrokken zijn!

In de 2000 en 2001 werd onder leiding van Georges Selim, professor of Internal Auditing bij the Cass Business School te Londen, een onderzoek gedaan naar de rol van de internal auditor bij 'Mergers, Acquisitions and Divestitures'.³ In dat onderzoek, uitgevoerd bij 22 bedrijven in zes lan-

den, komt men tot conclusies die de bovengenoemde overpeinzingen en stellingen onderschrijven.

De internal auditor heeft, zo blijkt uit het onderzoek, de ambitie en de mogelijkheden om meer bij te dragen aan het toetsen van de plannen en activiteiten op het gebied van overnames en fusies. Daarbij wil de operational auditor op een eerder moment bij het proces van besluitvorming worden betrokken.

Opmerkelijk is dat uit het onderzoek blijkt dat bij veel organisaties de operational auditor al intensief bij sommige fasen van het proces van fusie en overname is betrokken:

- in 27% van de onderzochte bedrijven is men intensief betrokken bij het strategische planningsproces aan gaande fusies en overnames;
- bij de specifieke planning van acquisities is in 14% van de organisaties internal auditing betrokken;
- zelfs in 82% van de onderzochte bedrijven participeert internal audit in het onderhandelingstraject, terwijl;
- deelname van internal auditing aan het post-integratie-proces bij 86% van de populatie het geval was;
- in mindere mate, te weten in 41% van de gevallen, voert de internal auditfunctie een audit uit naar het verloop van het acquisitietraject.

Als we deze conclusies combineren met de opvattingen van Nygaard,⁴ dan blijkt de participatieve rol van de operational auditor in de praktijk nog veel voor te komen. Daarbij mag niet vergeten worden dat in veel gevallen deze internal auditgroepen ook nog betrokken zijn bij financial auditachtige onderzoeken. De expertise waarover men dan beschikt is kennelijk dat men uiterst behulpzaam kan zijn bij het bemensen van due diligence-onderzoeksteams, een expertise die overigens ook bij de controlling- of financiële functie voorhanden zou moeten zijn. De operational auditor kan zich in die zin niet onderscheiden van de andere financiële experts.

Hoopgevend in het onderzoek van Selim is dat de operational auditor in veel gevallen wél betrokken is bij het verstrekken van aanvullende zekerheid. Dit geldt zowel voor de uitvoering van bijvoorbeeld het acquisitietraject (41% van de onderzochte bedrijven) als voor het evalueren van het implementatie- of integratieproces (86%). In deze rol van toetsers onderscheidt de auditor zich vanzelfsprekend wél van de financiële experts in de organisatie. Het spiegelen van de kwaliteit van de feitelijke beheersingskaders in de organisatie behoort immers tot het primaire taakgebied van de auditor; daar is geen verandering mogelijk.

Toegevoegde waarde

Toegevoegde waarde biedt de auditor die onderzoekt of de beheersing van de organisatie conform de uitgespro-

ken criteria en overeengekomen uitwerkingen in de vorm van regelgeving en beheersingskaders adequaat wordt beheerst. Het gaat dus niet om de vraag of een plan inhoudelijk wel verantwoord is, nee, het proces van het totstandkomen van dat plan is object van onderzoek. Zijn alle regels en (externe) voorschriften bij het initiëren, het ontwikkelen en het opstellen van het plan wel voldoende verdisconteerd? Dat proces wordt dus onderzocht bij de planvorming, de uitvoering én bij de evaluatie van het implementatieproject. Dit tegen de achtergrond van het daaraan te stellen referentiekader. Een andere insteek dus dan de expertmatige inhoudelijke benadering die wordt gehanteerd door de hierboven genoemde andere partijen in het overnametraject.

Verskillende invalshoeken

Een operational auditor kan zich richten op het acquisitieproces vanuit de volgende invalshoeken:

- Is de organisatie voldoende ingesteld op het ongewisse? Zijn die maatregelen getroffen (bijvoorbeeld 'early warning' systems) die er voor dienen te zorgen dat het management bij dreigend onheil tijdig ter zake wordt geïnformeerd? Het gaat daarbij bijvoorbeeld om trendbreuken en andere onverwachte ontwikkelingen waar het management van in kennis moet worden gesteld, zodat tijdig strategisch verantwoordde antwoorden kunnen worden gegenereerd. Beleidsevaluaties ex-ante behoren tot deze categorie.
- Heeft het management er behoefte aan om een lopend implementatietraject 'tegen het licht' te houden? Deze 'protocollaire audit' richt zich dan op de realisatie van de planvorming waarbij de vragen die hierboven ook als de zorgen van het management zijn gedefinieerd, vallen daar bijna allemaal onder.
- Wil het management de auditor een evaluatie laten uitvoeren naar een uitgevoerd project, waarbij onderzocht wordt of de ter zake geldende beheersingskaders en regelgeving voldoende zijn gerespecteerd en nageleefd?
- Bestaat de behoefte om vast te stellen of het gevoerde beleid ook daadwerkelijk heeft geleid tot bijvoorbeeld het terugdringen van de situaties en de risico's waarop het beleid was gericht? Beleidsevaluaties ex post vallen onder deze categorie.

De toegevoegde waarde van de auditor komt volgens mij in alle vier de genoemde situaties tot haar recht.

Operational auditors ontleenden hun toegevoegde waarde traditioneel vooral aan het gestructureerd en planmatig reflecteren op die (operationele) processen in de organisatie, die uit een oogpunt van risicobeheersing 'op korte termijn' de nodige reflectie en verbetering vroegen. In het meerjaren- en jaarplan van de auditor zijn deze activiteiten en processen stelselmatig opgeno-

men met als doel aanvullende zekerheid te geven op het gebied van die processen aan het management, die de doelstellingsrealisatie zeker moet stellen.

Er mag geen misverstand bestaan over de rol die de operational auditor bij planvorming op strategisch niveau kan vervullen. Kaderstellingen en uitgangspunten worden op samenhang en consequentie getoetst met de voorstellen en plannen van het management. Het management krijgt op deze wijze de gewenste aanvullende zekerheid.

Operational auditing richt zich niet op de inhoud maar op het protocol

Ontwikkeling operational auditfunctie

De ontwikkeling van de operational auditfunctie voltrekt zich in een redelijk hoog tempo, gezien de ontwikkelingen op het gebied van (de veelzijdigheid) van onderzoek, de toename van het aantal studenten en het grote aantal publicaties dat verschijnt. Ook binnen organisaties lijkt er een versnelling plaats te vinden in het kunnen beheersen van de bedrijfsvoeringactiviteiten, waardoor mede de 'in controlestatements' aan betrouwbaarheid en inzicht winnen.

De conclusie mag dus worden getrokken dat de operational auditors in toenemende mate audits kunnen en zullen uitvoeren op het gebied van het reflecteren van plannen, projecten en activiteiten op het gebied van fusies en overnames. Vanzelfsprekend moet dan ook zijn voorzien in de overige eisen die kunnen worden gesteld.

Zoals een voldoende kennis- en ervaringsniveau op het gebied van strategische besluitvorming binnen de auditfunctie, alsmede een daarop gebaseerde vertrouwensrelatie tussen de organisatieleiding en het management van de operational auditfunctie.

De huidige, professioneel opgeleide operational auditor is er klaar voor!

Noten

1. Molenkamp, A., 'Auditors en hun rol bij fusies' *Controlling*, 17-2002, (12), pag. 45-45.
2. Heese, M. van, 'Acquisities en de internal auditor: toegevoegde waarde?' *Audit Magazine*, 3-2004, (2), pag. 22-26.
3. Selim, G.M., Sudarsanam S. En M.K. Lavine, *Mergers, Acquisitions, and Divestitures: Control and Audit Best Practices*, Florida: IIA The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002.
4. Nygaard, L.B., 'Mergers & Acquisitions; Beyond Due Diligence', *Internal Auditor*, 59-2002, (11), pag. 36-43.

Een lateraal denkende audit manager

Mr.dr.s. M.H.J. Stekelenburg RO

Bij veel organisaties worden managementfuncties na een bepaalde periode onderling uitgewisseld. Deze stoelendans zou moeten leiden tot interne vernieuwing en verbetering, waarbij men ervan uitgaat dat het zijn van manager of bestuurder een vak op zich is en de inhoudelijke kennis van het te managen 'object' van ondergeschikt belang is. Zo zijn er bijvoorbeeld steeds meer ministers of staatssecretarissen die in opeenvolgende kabinetten voor totaal verschillende beleidsterreinen verantwoordelijk zijn.

De vraag rijst dan of onze audit managers ook vervangbaar zouden kunnen zijn door managers van andere afdelingen binnen de organisatie. Hoe zou het bijvoorbeeld zijn als een marketingmanager op de stoel van onze manager terecht zou komen?

Stelt u zich de eerste dag van deze manager op de auditafdeling eens voor. Geen lunchafspraken meer met snelle reclamejongens. Geen stapels campagnes, businessplannen en offertes op zijn bureau. Nee, een netjes opgeruimd bureau met enkele rapporten, een Amerikaans boek over internal auditing, het handboek van de beroepsvereniging en netjes gesorteerd enkele nummers van *Audit Magazine*. Zijn eerste afspraak, de afdelingsbijeenkomst, staat voor morgen gepland. Daar dient hij zich te presenteren als het nieuwe hoofd. In een wereld waar het eerder om de inhoud dan om het woord gaat, wil hij niet door de mand vallen.

De rest van de dag gaat de hoorn van de haak en de deur op slot. In plaats van het boek over auditing te bestuderen haalt hij zijn afscheidscadeau uit zijn tas. Uit het papier komt een blauw glimmend boekje tevoorschijn met de titel 'Laterale marketing, nieuwe technieken voor baanbrekende ideeën', het nieuwste boek van de bekendste marketinggoeroe Kotler. Aan het eind van de dag heeft hij het boek bestudeerd en de auditfunctie geanalyseerd. Hij heeft zich tot doel gesteld zijn auditmedewerkers op een nieuwe marketinggerichte wijze te laten kijken naar de diensten die zij leveren.

Tijdens zijn presentatie de volgende dag legt de marketingmanager uit dat het bij laterale marketing gaat om de ontwikkeling van nieuwe baanbrekende concepten. Tegenwoordig bestaat er een grote variatie in producten en diensten waarbij het steeds moeilijker wordt om ruimte in het hoofd van de opdrachtgever te veroveren. Zo ook voor de auditor. De markt van aanbieders van ondersteunende diensten voor het management is sterk gegroeid. De vraag die onze manager zich stelt, is hoe de auditor zich in deze wereld op de kaart kan blijven zetten en overleven. Niet alleen organisaties maar ook de auditafdelingen van deze organisaties moeten innoveren en dan niet vanuit hun bestaande markt alleen.

De auditor zal zijn eigen markt moeten kunnen loslaten en volgens Kotler moeten zoeken naar innovaties buiten deze vaststaande markt. Uitgangspunt daarbij blijft de bestaande dienst, te weten het geven van assurance.

Deze dienst dient efficiënt te worden aangepast om geschikt te zijn voor het bevredigen van nieuwe behoeften of personen/situaties die niet eerder werden overwogen. Voorbeelden kunnen zijn: het geven van assurance tijdens een veranderproces (een andere situatie), het op verzoek van een individuele medewerker of externe opdrachtgever uitvoeren van een audit (een andere doelgroep).

Belangrijk is dat je met lateraal denken logische denkpatronen doorbreekt. Dat kun je bereiken door zes basis-handelingen los te laten op je product, situatie of doelgroep. Deze zes handelingen zijn vervangen, herschikken, combineren, overdrijven, elimineren en omdraaien. Op deze wijze wordt een marketinggat geslagen, dat je vervolgens gaat vullen. En dat is een creatief proces voor de auditafdeling waaraan de komende maanden hard gewerkt gaat worden. De manager sluit zijn presentatie af met een kritiek tijdspad. Er is behoorlijk veel energie in de ruimte aanwezig...

Hoe zou het de audit manager op de marketingafdeling vergaan?

marcstekelenburg@hotmail.com

Zelfreflectie van het gemeentebestuur

Harco Jellema en Frans Feith

Wie houdt bij wie de vinger aan de pols in de dualistische gemeentelijke organisatie? Het blijkt dat gemeenteraden zelf vooral door de kiezers worden getoetst op hun functioneren. Structurele aandacht om te leren van eigen ervaringen is in gemeenteraden nog geen gemeengoed. Bij de uitwerking van dualisering ligt hier voor gemeenten een kans en daarbij kunnen ook operational auditors een rol spelen.

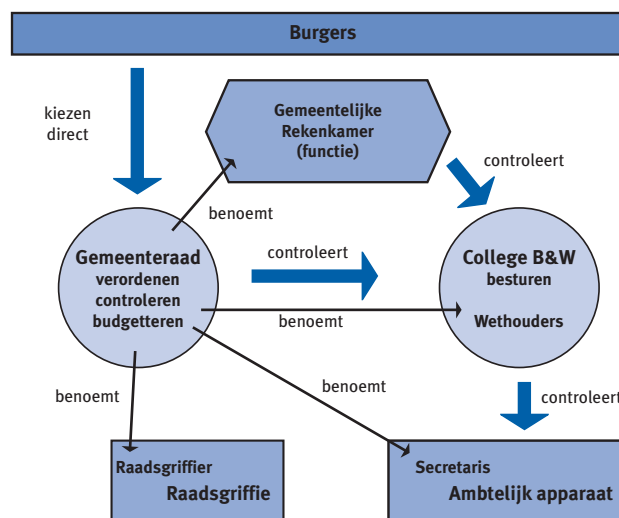
De Wet Dualisering Gemeentebestuur (hierna WDG) is op 28 februari 2002 in het Staatsblad gepubliceerd. Met de gemeenteraadsverkiezingen van 6 maart 2003 werd dualisme daarmee een feit in het gemeentelijke politieke bestel. Doel hiervan is om de transparantie van de politieke besluitvorming te vergroten, de publieke verantwoording van het gemeentebestuur te verbeteren en de verhoudingen tussen de bestuursorganen van een gemeente te verduidelijken. Beoogd wordt om zo verbeterde voorwaarden te scheppen voor de vergroting van het vertrouwen van kiezers in de gemeentelijke politiek. Ook hier speelt - evenals voor veel maatregelen in het bedrijfsleven - als belangrijk motief: 'building public trust'.

Herschikking functies

Met de dualisering vond een herschikking van functies en bevoegdheden plaats tussen het college van burgemeester en wethouders (B&W) en de gemeenteraad. De bestuursbevoegdheden zijn nu bij B&W geconcentreerd en de controlerende, vertegenwoordigende, verordenende en budgettaire bevoegdheden bij de raad. Deze belichaamt het hoogste gemeentelijke politieke gezag. Warrige verhoudingen zijn verduidelijkt. Zo zijn wethouders geen raadsleden meer. Daarmee vervalt bijvoorbeeld hun controlerende functie van het eigen collegebeleid. Een rol die zij als wethouderraadslid nog wel kenden. Daarnaast heeft de gemeenteraad nu geen besturende bevoegdheden meer, daarvoor in de plaats werden versterkte controlerende bevoegdheden verkregen. Een belangrijk toetsings- en controle-instrument vormt onderzoek, dat de gemeenteraad kan instellen bijvoorbeeld in de vorm van een enquête. De eerste ervaringen met dualisering zijn nu opgedaan. Het blijkt dat het hier en daar nog wel even wennen is aan de nieuwe rollen en verhoudingen.¹

Wie controleert de gemeenteraad?

In de Memorie van Toelichting bij het ontwerp van de WDG is het bestuursmodel voor het duale stelsel opgenomen. *Figuur 1* toont welke controlelijnen binnen het bestuur van een gemeente van belang zijn.



Figuur 1. Het bestuursmodel volgens de MVT van de Wet Dualisering Gemeentebestuur met vier controlelijnen

Volgens het model vindt controle van de gemeenteraad plaats door de burgers, die de politici met een zekere regelmaat kiezen. Deze controle is van politieke aard en alleen indirect gericht op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de gemeenteraad zelf. De gemeentelijke rekenkamer(functie) controleert volgens het model alleen B&W en niet de raad. Volgens de WDG (art. 182 lid 1) onderzoekt de rekenkamer(functie) de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde *bestuur*. In de Memorie van Toelichting van het ontwerp WDG staat daarover: 'De rekenkamer draagt ... in belangrijke mate bij aan een effectieve controle van de raad op het college'. Dus geen controle door de rekenkamer(functie) van de raad? Zou volgens de wetgever de gemeenteraad dan in het geheel geen bestuur meer voeren en zou daarmee dan de noodzaak van controle van de raad door de gemeentelijke rekenkamer(functie) vervallen? Die indruk wordt wel gewekt, hoewel dit niet expliciet wordt uitgesproken.

Parlementaire behandeling

De parlementaire behandeling van het wetsvoorstel leid-

de niet tot een aanpassing van de in het model weergegeven controlelijnen. Wel benoemen B&W in afwijking van het model nu de secretaris. Drs. R.B.M. Mul MPA,² deelde persoonlijk het volgende mee: 'De onafhankelijke lokale rekenkamer(functie) is er voor de gemeenteraad, maar is niet van de gemeenteraad. De gemeenteraad is ook object van onderzoek van de lokale rekenkamer. Maar de praktijk leert dat lokale rekenkameronderzoeken zich vooral richten op toetsing en controle van het bestuur door B&W - de dagelijkse bestuurders - en niet op het functioneren van de gemeenteraad. Dit mede als gevolg van het feit dat het besturen en het beheren door de gemeenteraad in het duale stelsel materieel nog maar weinig inhoud heeft.'

De vraag door wie en hoe het functioneren van de gemeenteraad op doelmatigheid en doeltreffendheid wordt gecontroleerd of getoetst, blijft daarmee onbeantwoord. Vervullen wellicht hogere overheden daarin een rol?

Rol van het Rijk en de provincies

Zowel het Rijk als de provincies schrijven regels voor waaraan gemeenten zich moeten houden. Maar de toetsing van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van de gemeenteraden is niet algemeen geregeld, noch wordt hieraan integraal inhoud gegeven. Wel vindt toetsing aan hogere regelgeving en controle op naleving van bijvoorbeeld subsidievoorwaarden plaats door het Rijk en provincies. Dit echter voorzover deze vanuit de specifiek betrokken regelgeving is geregeld. Ook deze toetsingen richten zich op het gemeentebestuur als geheel en niet expliciet op het functioneren van de gemeenteraad. Het betreft hier vaak de uitvoering van de hogere regelgeving en daarmee primair het bestuurlijke werkterrein van B&W. De conclusie is dus dat de gemeenteraad niet expliciet wordt getoetst door Rijk en provincies, anders dan vanuit specifieke regelgeving.

Zelfreflectiemechanismen

Over het algemeen komt zelfonderzoek (zelfreflectiemechanismen) bij de overheid pas aan de orde als er sprake is van vergesloerd disfunctioneren dat bijvoorbeeld door de media of klokkenluiders wordt gesignaleerd. De kans op de dan noodzakelijke en afgedwongen toetsingen en controles neemt aanzienlijk af als de betrokken overheidsorganisaties structurele zelfreflectiemechanismen inrichten. De implementatie van de dualisering biedt de gemeenteraden de kans om ook de zelfreflectie nader te beoordelen en daar als lerende organisatie zijn voordeel mee te doen. Gemeenteraden kunnen immers op relatief eenvoudige wijze van eigen ervaringen leren door hun functioneren tegen het licht te (laten) houden. Voor een gemeenteraad ontstaat daardoor een extra mogelijkheid om zich naar de burgers toe over het eigen functioneren te verantwoorden. Het getuigt van kracht en goede wil

als aan deze zelfreflectie inhoud wordt gegeven en daarover openbaar wordt gerapporteerd, omdat het bijdraagt aan de versterking van het vertrouwen in en een beter imago van de gemeentelijke politiek.

Onderwerpen voor zelfreflectie

Mogelijkheden om aan structurele en systematische zelfreflectie inhoud te geven zijn er genoeg. Er kan bijvoorbeeld aandacht worden geschonken aan planmatige toetsing van de kwaliteit van de beheersing van voor de raad belangrijke processen. Een inventarisatie van de in aanmerking komende processen en thema's vormt de basis voor een meerjarenprogramma van zelfreflectie. Het gaat daarbij voor een belangrijk deel over vraagstukken van procesbeheersing zodat een relatie met het kennisdomein van operational auditing voor de hand ligt. Op deze plaats kunnen ook beleidsaudits en subsidie-effectaudits worden genoemd. Daarmee kan worden nagegaan of de maatschappelijk behaalde resultaten in overeenstemming zijn met de door de gemeenteraad vastgestelde doelstellingen en kaders en ook of de daarbij vooraf levende verwachtingen van de raad zijn gerealiseerd. Bij dit soort audits staat de verbetering van het functioneren van de raad voorop. Als basis hiervoor dient een analyse van de oorzaken - voor zover deze het functioneren van de raad zelf betreffen - die hebben geleid tot verschillen tussen verwachtingen/doelstellingen en resultaten. Al de genoemde opties resulteren vaak in diverse verbetervoorstellen. Het is zaak om de deze verbetervoorstellen steeds via door de gemeenteraad vastgestelde actieplannen te implementeren en te evalueren. Dat vergroot de kans op het bereiken van daadwerkelijke continue verbetering in het functioneren van de gemeenteraad aanzienlijk.

Organisatie zelfreflectie

Om de zelfreflectie zo goed mogelijk te organiseren is het instellen van een raadscommissie voor zelfreflectie



Harco Jellema en Frans Feith

Ir. Harco Jellema was tot de recente gemeentelijke herindeling VVD-gemeenteraadslid te Deventer en was tot de verkiezingen in 2003 tevens Statenlid in de provincie Overijssel. Daarnaast is hij als adjunct opleidingsdirecteur verbonden aan Hogeschool Larenstein te Deventer (h.w.f.jellema@home.nl). Ir. Frans Feith EMIA RO is directeur-eigenaar van Audit Advies Feith. Kernactiviteiten zijn advisering en andere auditservices, zoals review van de operational auditfunctie en procesgerichte evaluaties (auditadviesfeith@planet.nl).



een eerste stap. Het voordeel hiervan is ook de directe ervaring die raadsleden zo zelf op dit terrein opdoen. De raadscommissie kan zich laten ondersteunen door deskundigen op het gebied van operational auditing. Ook kan worden gedacht aan het inrichten van een meer zelfstandige operational auditfunctie bij de gemeentelijke griffie die ten dienste staat van de gemeenteraad of van een raadscommissie. Afhankelijk van de capaciteit kunnen daarmee ook audits worden uitgevoerd ten behoeve van de controlerende taak van de gemeenteraad op B&W. Het voordeel hiervan is dat de gemeenteraad zelf aan het stuur zit en dus het onderzoeksprogramma zelf bepaalt. Bij de gemeentelijke rekenkamer(functie) is dit vanwege de onafhankelijke positie van deze rekenkamer(functie) niet het geval. Natuurlijk kan ook aan de gemeentelijke rekenkamer(functie) worden verzocht om expliciet en structureel aandacht te schenken aan het functioneren van de raad. Het is echter aan de gemeentelijke rekenkamer(functie) om dit verzoek al dan niet te honoreren.

Tal van kansen

Zelfreflectie van de gemeenteraad is een onderwerp waarvoor, bij het uitwerken van dualisering, in het gemeentelijke bestuur tal van kansen liggen. De nood-

zaak tot zelfreflectie komt voort uit twee motieven. Het eerste motief is het versterken van het vertrouwen van de kiezers in de politiek door inhoud te geven aan een proces van voortdurende verbetering van het functioneren van de gemeenteraad. Het tweede motief is dat er buiten de raad nauwelijks of geen toezichthouders bestaan voor het doelmatig en doeltreffend functioneren van de gemeenteraad. De gemeenteraad moet dat dus zelf doen. Door de instrumenten van de operational audit te benutten, kan wezenlijk bijgedragen worden aan de uitvoering van structurele zelfreflectie. Naar verwachting zullen de inspanningen op het gebied van zelfreflectie in het verantwoordingsproces naar de kiezers politiek kapitaal opleveren voor alle partijen.

Noten

1. 'Duale gemeentepolitiek werkt ... maar zet de wethouders klem', *NRC Handelsblad*, 6 april 2004. 'Uitstel gekozen burgemeester', *NRC Handelsblad*, 15 december 2004.
2. Directeur Rekenkamer Rotterdam.

Literatuur

1. 'Wet Dualisering Gemeentebestuur', Staatsblad 2002 nr. 111, SDU Uitgevers, Den Haag, 2002
2. 'Memorie van Toelichting - Wet Dualisering Gemeentebestuur', Tweede Kamerstukken, 27751 Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2000-2001, 27751, nr. 3, SDU Uitgevers, Den Haag, 2001
3. 'Concrete gevolgen van dualisering voor gemeenten', Vereniging van Nederlandse Gemeenten Den Haag, 2002.

boekbespreking

Bevrijding door verbinding

Renze J. Klamer

DAVID SCHMALTZ

DE BLINDEN EN DE OLIFANT, PROJECTEN IN DE PRAKTIJK

UITGEGEVIJTHEMA

ISBN 90-5871-364-4

Renze J. Klamer is management consultant

Jol 16-04, 8243 EB Lelystad

tel.: 0320-231280

e-mail: klamer@sentle.nl



Een naam geven aan dingen die er al zijn. Dat werkt bevrijdend en dat geeft rust in je denken. Dat is wat me is bijgebleven van dit boek. Het zorgt namelijk voor herkenning. Vandaar ook dat de mooiste marketing slogans waarschijnlijk beter blijven hangen dan het product waarover ze wat zeggen. Omdat de herkenning in de slogan zo groot is en een beroep doet op je 'meedenkcapaciteit'.

Het boek geeft namen aan al die onbekende factoren in projectmanagement. Het doet dat door het gedicht 'De blinden en de olifant' van John Godfrey Saxe (1816-1887), te gebruiken als leidraad voor het boek. De zes beelden die de verschillende blinden hebben van 'hun' deel van de olifant gebruikt Schmaltz om één voor één de onzekere elementen in projectmanagement te benoemen. Hij doet dat nadat hij duidelijk heeft gemaakt dat wij aan projecten beginnen alsof we een avontuurlijke ontdekkingsreis starten nadat we een kaart gemaakt hebben zonder het te onderzoeken, vervolgens vertrouwen we de kaarten alsof die gebaseerd zijn op feiten en kennis, we dwingen anderen deze fantasiekaarten te volgen en stellen beloningen in het vooruitzicht als we de doelen hebben gehaald, alsof de kaarten juist waren en dreigen met straf als het niet lukt. Zo duidelijk zijn onze projectplannen.

Door vervolgens het beeld van de olifant te laten verklaren door zes blinden wordt elk beeld een metafoor voor een onbekende situatie bij het realiseren van projecten. Nu ik deze recensie schrijf realiseer ik mij dat

het opsommen van de zes beelden mogelijk te veel weggeeft van het boek. Omdat de beelden herkenbaar en stellig zijn is het dan heel gemakkelijk om de kennis van dit boek te gebruiken zonder het ooit te lezen. Vergelijkbaar met mijn cijfer voor Franse literatuur zonder ooit Camus te hebben gelezen. En dat zou het boek geen recht doen. Want dit boek is zonder meer een aanwinst voor iedere manager.

En toch... als recensent wil ik de potentiële lezer natuurlijk graag overtuigen dit boek te kopen maar hem tegelijk alle vrijheid laten. Ik moet dan ook in dit verhaal niet vervallen in de 'meester-slaafverhouding' waarover een belangrijk deel van het boek gaat. Die verhouding is gebaseerd op de stelling van Thomas Jefferson: 'Handel tussen meester en slaaf is despotisme'. De schrijver legt uit dat veel van onze relaties gebaseerd zijn op die verhouding. Een projectleider die altijd maar precies doet wat zijn baas, de klant, vraagt, gedraagt zich als een slaaf en veroorzaakt dat de klant zich als onverantwoordelijk meester gedraagt. De meester daarentegen kent ook het gevoel om zich in de rol van slaaf te worden gedwongen. Hij zal immers die onvermijdelijke budgetoverschrijding wel 'moeten' goedkeuren. En daarmee wordt vervallen in despotisch gedrag, immers: wanneer 'nee' onuitspreekbaar wordt, verliest elk 'ja' zijn waarde (pag. 30). Het vervalt dan immers in waandenkenbeelden dat zaken die onmogelijk zijn, worden gepresenteerd als mogelijkheden. In zo'n situatie gaat iedereen gek doen.

Om zulk gedrag teniet te doen zijn keer-

punten nodig. Keerpunten als samenwerkings-elementen om niet meer mee te lopen. Schmaltz noemt er vijf (pag. 33) en ze zijn alle vijf het overdenken meer dan waard:

- doelgerichtheid als tegengif voor moeilijkheden;
- ruimhartigheid in tijden van onzekerheid;
- een persoonlijke mening om betekenisloosheid tegen te gaan;
- geduld om de chaos te neutraliseren;
- erkenning van onze eigen blindheid om zo coherentie te bevorderen.

Op zichzelf zijn deze keerpunten niet zo vol van betekenis en kunnen ze snel worden afgedaan als het zoveelste bewijs dat er veel 'bla bla' is in de projectmanagementwereld. En dat is ook wel een klein nadeel van dit boek. Er staan zoveel prachtige oneliners in dat het soms lijkt alsof het boek geschreven is om al die wijsheid met elkaar te verbinden.

Ik realiseer me dat dit natuurlijk ook waar is. Wijsheid is in de tijd vaak weergegeven in spreuken en gezegden. Verbindende teksten maken het inzichtelijker. En beelden maken het mooier. Zes beelden en verbindende teksten in een boek dat vrijheid geeft aan projectleiders om te erkennen dat ze het ook niet allemaal weten. Maar tegelijk vertellen dat samen iets bereiken dat nog nooit eerder is gedaan, wel ongeloflijk fantastisch is.

Ik heb het boek inmiddels gebruikt. Bij twee projecten. De herkenning is groots. De noodzaak om je te bevrijden uit de meester-slaafverhouding was voor iedereen evident. En dat scheidt een band.

‘Change or go fishing!’ roept reacties op

Gebrek aan (historisch) inzicht

Leen Paape, Ron de Korte, Jan Otten www.auditing.nl

Leen Paape, Ron de Korte en Jan Otten zijn verantwoordelijk voor de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

In het decembernummer (2004) van Audit Magazine hield Bob van Kuijck een pleidooi voor een herijking van het takenpakket van de internal auditfunctie in het licht van de gegroeide behoefte aan zekerheid over de betrouwbaarheid van de cijfers. Wij zullen niet ingaan op de juistheid en onderbouwing van zijn pleidooi; dat is voor zijn rekening. Wel achten wij het noodzakelijk te reageren op zijn stelling dat de opleidingen tekortschieten. In dit specifieke geval reageren wij vanuit onze verantwoordelijkheid voor de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De stelling dat wij zouden worstelen en dat die conclusie getrokken kan worden op grond van de naamgeving, is bezijden de waarheid en geeft blijk van een gebrek aan (historisch) inzicht.

De reden van de naamgeving van de opleiding is omdat ook wij - en niet alleen de opleiding aan de Universiteit van Amsterdam zoals Van Kuijck beweert - gekozen hebben. Wij hebben nadrukkelijk gekozen voor een brede opzet waarbij wij de naamgeving Internal Auditing een betere vinden dan puur Operational Auditing. Juist omdat wij van mening zijn dat niet alleen operational auditing, maar ook financial auditing, IT-auditing en compliance auditing samen met mogelijke andere variaties onderdeel kunnen uitmaken van het pallet aan auditediensten van elke internal auditfunctie. De toevoeging Operational Auditing heeft vooral een historische betekenis. Er is begin jaren negentig gekozen voor een opleiding Operational Auditing omdat dat toen de heersende trend was en in die tijd internal auditfuncties massaal overstapten op operational auditing ten koste van financial auditing. Naar aanleiding daarvan ontstond in 1994 de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO) en werd de beroepstitel RO in het leven geroepen. Onze opleiding is geaccrediteerd door de VRO en leidt ook op om die titel te kunnen aanvragen. Om de relatie met de RO-titel manifest te kunnen maken is ervoor gekozen om operational auditing ook in de naamgeving tot uiting te laten komen.

Wij zijn van mening dat internal auditing tegenwoordig een breedte kent die sowieso niet door één opleiding met voldoende diepgang kan worden verzorgd. Alles kan, maar het zou onaanvaardbaar zijn om een opleiding over een groot aantal jaren uit te strekken.

Een internal auditfunctie wordt in de praktijk dan ook in toenemende mate bemand door mensen uit diverse disciplines. Hier wringt naar onze mening de schoen bij collega Van Kuijck. Uit zijn artikel spreekt een beperkte doelstelling voor internal auditing met een voornamelijk financiële betrouwbaarheidsbril. Internal auditing, zoals hiervoor aangegeven, is echter breder dan het blikveld van de financial auditor (accountant) en is daarmee niet het exclusieve domein van één specifieke opleiding sec.

Afhankelijk van de breedte van het mandaat dat de ondernemingsleiding heeft vastgesteld bevat een internal auditfunctie naar onze mening auditors met een achtergrond in internal/operational, IT- en financial auditing. De internal/operational auditor is degene die zich vooral heeft bekwaamd in het methodologisch verantwoord ontwerpen van een toetsend onderzoek en daarmee naar onze overtuiging in die zin de breedst opgeleide auditor. Zijn collega's zijn specialist in onder meer toepassing van informatietechnologie, informatiemanagement, jaarrekeningrecht, IFRS, et cetera. Deze collega's komen tekort op de gebieden management control (in de zin van gedragsbeïnvloeding) inclusief de sociaal-organisatorische componenten van management control en daar ligt de kracht van de specialisatie van de EMIA/RO.

Onze opleiding legt zoals gesteld een zeer sterke nadruk op een methodologisch verantwoorde manier van auditen, gebaseerd op datgene wat in de wetenschapstheorie als algemeen aanvaard en onbetwist geldt. Die nadruk blijkt ook uit het aantal leseenheden dat aan auditmethodologie en praktijkopdracht wordt besteed. Daarmee is het voor ons evident dat een aan de Erasmus opgeleide internal auditor/RO een afdoende basis heeft om elke kennisvraag van het management adequaat te kunnen adresseren; dus ook vragen die betrekking hebben op betrouwbaarheidsvraagstukken.

We kunnen ons nog wel vinden in de stelling dat kennis inzake IFRS niet of nauwelijks in onze opleiding aan de orde komt. Wij wijzen er op dat dit niets te maken heeft met de wijze waarop een audit op verantwoorde wijze dient te worden uitgevoerd, maar alles met de wijze waarop een onderneming zijn financiële verantwoording aflegt. Uiteraard is het noodzakelijk om te beschikken over IFRS-kennis. Bij de afweging of financiële informatie op de juiste wijze gerubriceerd wordt en of bijvoorbeeld de vaststelling van goodwill op de juiste wijze is geschied. Inbreng van financial auditors (veelal RA's) is dan ook noodzakelijk in die gevallen waar het management zekerheid wenst op die punten. Wij pleiten niet voor solitair optreden van welke auditor dan ook en niet voor een situatie waarin de een zich

op grond van vaak historische achtergronden de meerdere zou moeten of mogen voelen van de ander. Overigens zal die specifieke kennis ook in voldoende mate aanwezig zijn bij controllers, financieel directeurs en externe accountants.

Tot slot nog de volgende opmerking. In het CIA-programma kunnen we zien wat er gebeurt als je van alles een beetje wilt bijbrengen: diepgang ontbreekt en het gevaar is groot dat de auditor nergens echt boven de stof staat. Belangrijker vinden we dat onze studenten leren hoe te onderkennen welke kennis nodig is en hoe dit te organiseren. Dat onze studenten echter de kennis zouden ontberen om te kunnen ondersteunen bij het afgeven van verklaringen inzake de interne beheersing - ook zo uit de losse pols aangegeven door Van Kuijck - is echter een gotspe. Onze opleiding is juist bij uitstek daarop ingericht en dat al lang voordat Sarbanes-Oxley hun wet hadden bedacht en Tabaksblat een letter op papier had gezet.

Het ware te wensen geweest dat Van Kuijck zich beter had geïnformeerd. Het door hem gecreëerde beeld doet geen recht aan de werkelijkheid in het algemeen en onze opleiding in het bijzonder. Dat is jammer en helpt het beroep niet. Kritische kanttekeningen waarderen wij zeer, daar kunnen we allemaal van leren. Maar als de leugen gaat regeren, wordt het lastig. Het uit de losse pols doen van uitspraken over de competenties van internal auditors in het algemeen (niet alleen die van aan de Erasmus opgeleide internal auditors) zonder dat daar deugdelijk onderzoek aan ten grondslag ligt, is in strijd met de regelen der auditkunst.

Good catch

Dr. J.R.H.J. van Kuijck RA RC

Dr. J.R.H.J. van Kuijck RA RC is directeur Internal Audit & Compliance Officer Interpolis NV en kerndocent postdoctorale opleiding Operational Auditing aan de Universiteit van Amsterdam.

Een korte reactie op de lezersreactie op het artikel 'Change or go fishing' in nummer 4-2004 van Audit Magazine. De lezers reageren vanuit hun specifieke verantwoordelijkheid voor de postdoctorale opleiding aan de Erasmus Universiteit waaraan zij verbonden zijn. Het doet mij deugd dat zij reageren op mijn visie op de breedheid van het takenpakket van de internal auditfunctie en de accentuering in deze van financial audits. Specifiek reageren zij op mijn opbouwende kritische opmerkingen op de postdoctorale opleidingen voor internal auditors, waaraan ik overigens zelf ook college geef. De collega's

stellen me echter ook teleur als zij mijn meningen, die gebaseerd zijn op praktijkervaringen bij ondernemingen en opleidingen alsmede jarenlang onderzoek op het gebied van internal auditing, onderuit trachten te halen door ze eenvoudigweg te kwalificeren als 'leugen', 'gotspe' of 'uit de losse pols'. Daarom is het wellicht goed om nog eens de kern van mijn betoog in deze reactie weer te geven en in te gaan op het punt waarop de lezersreactie ruiterlijk mijn meest krachtige stelling lijkt te onderschrijven.

Kern van de boodschap in mijn artikel is dat in het huidige tijdsgewricht de breedheid van het takenpakket van de internal auditfunctie ook nadrukkelijk financial auditactiviteiten bevat. In dat kader geef ik aan het einde van het artikel op een drietal terreinen mijn mening over hoe de postdoctorale opleidingen voor internal auditors daarop zouden kunnen inspelen. Voor de zuiverheid citeer ik hier de opmerkingen uit het artikel aangaande de postdoctorale opleidingen: 'Echter, in beide opleidingen worden studenten (1) in zeer beperkte mate getraind om interne (financiële) rapportages te beoordelen en worden zij (2) onvoldoende opgeleid in de moderne accountingregels (onder andere IFRS). Ook (3) het afgeven van verklaringen omtrent de interne beheersing zou meer aandacht kunnen verdienen.' In de reactie van de betrokken lezers wordt toegegeven dat in de opleiding aan de Erasmus Universiteit kennis inzake IFRS tijdens de opleiding niet of nauwelijks aan de orde komt. Men onderkent echter wel dat deze kennis van belang is. Laat mijn reactie zich hier dan ook op richten.

Een belangrijk argument om deze kennis van IFRS nadrukkelijk bij de internal auditor te verankeren is dat deze een belangrijke bijdrage levert aan de kwaliteit van de externe verslaggeving van de onderneming. Het is geen pleidooi om de internal auditor de finesses van de regelen der kunst tot in detail te laten beheersen, maar wel om te kunnen opereren in het krachtenveld tussen externe accountant, controllers, financieel directeur en topmanagement, ieder met hun eigen agenda.

Zeker bij beursgenoteerde ondernemingen is een krachtige rol van de internal auditor van belang als het gaat om bijvoorbeeld waarderingen en het treffen van voorzieningen. In dit krachtenveld moeten alle spelers vanuit hun eigen discipline een positie innemen en het 'spel' spelen om te komen tot een getrouwe jaarrekening.

In mijn optiek is de internal auditor meer nog dan de externe accountant in staat om de relatie tussen de operationele processen - het hart van de organisatie - en de financiële verantwoording te kunnen leggen. Dit kan alleen maar als de internal auditor ook voldoende generieke kennis heeft van de moderne accountingregels. Laten we dan ook hopen dat in ieder geval de Erasmus Universiteit meer aandacht gaat besteden aan deze aspecten. Dat komt het beroep van internal auditor uiteindelijk ten goede, zodat het niet te druk wordt aan de waterkant!

Human resource management bij ABN AMRO Group Audit

Drs. J.P.M. Hundertmark RA CIA

Dit artikel gaat over het human resource management-proces bij Group Audit van ABN AMRO. Aanleiding is de recente integratie en reorganisatie van de afdeling in Nederland. Uniek was dat ABN AMRO niet alleen anciënniteit als selectiecriteria, maar ook het potentieel van de medewerkers gebruikte voor de nieuw te vormen auditororganisatie. De selectiemethode op basis van kwaliteit is een logisch verlengstuk van het bestaande human resource management bij ABN AMRO Group Audit.

De ontwikkelingen bij de reorganisatie en integratie van de auditfunctie binnen ABN AMRO Bank NV haalden in de eerste helft van 2004 regelmatig de kranten. De reorganisatie is primair gebaseerd op de wens van het management van de Business Unit Nederland (hierna: BU NL) om een efficiëntere en meer eenduidige internal auditfunctie te vormen.

De internal auditfunctie bestond in het pre-reorganisatietijdperk uit twee hiërarchisch onafhankelijke en zelfstandig functionerende afdelingen, te weten:

- **Audit Inspection:** deze afdeling rapporteerde hiërarchisch en functioneel aan het management team van de BU NL. Ze richtte zich primair op de toetsing van de werking van de interne controlemaatregelen in bankprocessen. Daarnaast ambieerde de afdeling een rol in het uitvoeren van operational audits, onder meer gericht op advies over de opzet van beheersingmaatregelen en structuren binnen de bank(processen);
- **Group Audit BU NL:** deze afdeling was en is onderdeel van de Corporate Group Audit-organisatie rapporterend aan de raad van bestuur van ABN AMRO Bank NV. Vanuit haar opdracht voornamelijk verantwoordelijk voor de toetsing (bestaan en opzet) van en advisering over de inrichting van de beheersingsstructuren rondom de bankprocessen binnen de BU NL.

Doel van de samenvoeging van de twee afdelingen is de werkzaamheden te integreren en daarmee efficiencyvoordelen te realiseren. Met name doublures en afstemmingsproblemen worden geacht daarmee te zijn geëlimineerd. De reorganisatie heeft een reductie mogelijk gemaakt van

overall 30% van de (gebudgetteerde) arbeidsplaatsen, gelijk verdeeld over alle functieniveaus. De methode van selectie van medewerkers op deze functies is uniek te noemen. Niet alleen anciënniteit werd als selectiecriteria gebruikt, maar ook kwaliteit van de medewerkers.

De reorganisatie: criteria

Anciënniteit

De integratie en reorganisatie van Group Audit en Audit Inspection kende een unieke selectie en plaatsingsmethode. In nauwe samenwerking met de vakbonden is besloten dat de selectie van medewerkers op de nieuwe functies zou gebeuren op basis van anciënniteit (wegingsfactor 50%) en op basis van kwaliteit (wegingsfactor 50%). Voor de bepaling van de anciënniteit zijn de gebruikelijke tabellen van de CAO aangehouden, waarbij enerzijds de leeftijd van belang is en anderzijds het aantal dienstjaren. De indeling van medewerkers vond als eerste plaats op basis van leeftijdscategorie, verdeeld in vier leeftijdsschalen. Ten tweede zijn medewerkers op basis van dienstjaren gescoord. Dit betekent dat medewerkers met een hoge leeftijd en groot aantal dienstjaren een hogere score hebben dan medewerkers in dezelfde leeftijdscategorie met minder dienstjaren. Deze score telde mee voor 50%. De overige 50% betreft de inschaling van de medewerkers op basis van kwaliteit. Kwaliteit en dienstjaren zijn ingeschaald op een schaal van 1 tot en met 5.

Kwaliteit

Het begrip kwaliteit kent diverse definities, vaak ingekleurd door de situatie en het kader waarin het gebruikt wordt. Voor de bepaling van de kwaliteit van de medewer-

Drs. J.P.M. Hundertmark RA CIA



Drs. J.P.M. Hundertmark RA CIA is werkzaam als Department Head Group Audit BU NL van ABN AMRO Bank NV. Voor reactie of vragen naar aanleiding van dit artikel:
johan.hundertmark@nl.abnamro.com

kers is door Group Audit BU NL gebruikt gemaakt van een drietal bronnen:

1. historische data die beschikbaar zijn over het functioneren van de medewerker;
2. input van de medewerker omtrent welke functie hij ambiert met een uitgebreide motivatie waarom hij geschikt is voor deze functie;
3. de doorgroeimogelijkheden, beoordeeld door de leidinggevende van de betreffende medewerker.

Ad.1. Voor de historische data is gebruikt gemaakt van de job-beoordelingen¹ en verslagen van functioneringsgesprekken. In functioneringsgesprekken wordt minimaal eens per jaar een oordeel geformuleerd over de ontwikkeling en performance van de medewerker. Daarnaast is gebruik gemaakt van de cv's van medewerkers (voornamelijk van belang voor medewerkers die recentelijk in dienst waren getreden). Tot slot is gebruik gemaakt van de management development-verslagen (hierna: MD) van de medewerker, waarin is opgenomen welke carrière de medewerker ambiert binnen Group Audit, respectievelijk de bank.

Ad.2. De voorkeursregistratie is gebruikt om medewerkers de mogelijkheid te geven om aan te geven welke functie binnen welke toekomstige afdeling zij prefereren. Daarbij is gevraagd om een eerste, tweede en derde voorkeur. Tevens is aan medewerkers gevraagd om een visie en motivatie te geven voor hun keuzen, dit in het licht van opleiding- en ervaringsvereisten.

Ad.3. Ten slotte beoordeelden leidinggevenden de doorgroeimogelijkheden per medewerker in het licht van zijn keuzen, ambities en historische gegevens. Deze potentiële beoordeling omvatte de criteria kennis, performance en potentieel. Deze drie elementen vormden de basis waarop de leidinggevenden de medewerkers beoordeelden. Per criterium is een rating gegeven op het niveau hoog, midden of laag. Er is een motivatie gevraagd voor de rating en een beoordeling van de mate van geschiktheid van de kandidaten voor de functie van voorkeur. Deze beoordelingen zijn door de leidinggevenden met de medewerkers besproken, waarbij werd toegelicht waarom een bepaalde rating en bijbehorende motivatie is gegeven.

Deze set gegevens is, indien daar aanleiding voor was, besproken met de medewerker. Daarna zijn ze gebruikt voor het proces van selecteren en matchen.

Het proces

Nadat ABN AMRO overeenstemming bereikte met de vakbonden en de OR over de selectiecriteria is gestart met de selectie- en matching-gesprekken. Medewerkers zijn uitge-

nodigd voor een gesprek met de nieuw benoemde leidinggevenden van de afdelingen (afdelingshoofden) van hun voorkeur. De medewerkers zijn daarna gescoord op basis van de uitkomsten van de gesprekken en de onderliggende stukken zoals deze door hen zijn aangeleverd. Ook deze score is bepaald op een schaal van 1 tot en met 5. De totaalscore is vervolgens gebruikt voor de ranking van medewerkers per leeftijdsschaal, op mate van kwaliteit. Deze ranking is gebruikt om medewerkers te plaatsen op de nieuwe gebudgetteerde functieformatie (70% van het oude functieformatie budget).

De reorganisatie: lessons learned en successen

Lessons learned

Het reorganisatieproces leerde ons dat er twee belangrijke valkuilen zijn. De eerste is dat zo'n proces te lang kan duren. Door het intensieve en langdurige overleg tussen de bank, de OR en de vakbonden werden mensen onzeker, daardoor werd voor hen persoonlijk het belang van de dagelijkse werkzaamheden minder. Medewerkers willen zo snel mogelijk duidelijkheid, ook al is dat niet positief. Communicatie over de voortgang is daarom essentieel en dient permanent en tijdig te zijn.

De tweede valkuil is dat medewerkers met een hogere anciënniteit (en dus een hoge score) over het algemeen ook een groot aantal dienstjaren hebben. Selectie vindt daarbij nadrukkelijker op kwaliteit plaats. Jongere medewerkers kennen een rijkere schakering aan dienstjaren, zodat dit facet meer onderscheidend is.

Naast deze lessons learned zijn er zeker ook successen te vermelden ten aanzien van dit reorganisatie- en integratieproces.

Successen

Concreet zijn de volgende drie successen te melden.

- De gevolgde procedure van matching en selectie op basis van voorkeur resulteerde in een hoge score van plaatsing op een functie die de eerste voorkeur genoot (70%). Ruim 20% van de mensen is geplaatst op een functie waar als tweede hun voorkeur naar uitging.
- Veel medewerkers die niet geselecteerd zijn, kregen aanbiedingen binnen de ABN AMRO Bank. Zij wisselden van functie en hebben vaak een aantrekkelijke nieuwe werkkring gevonden.
- Ten slotte kan gesteld worden dat de integratie en reorganisatie is geslaagd aangezien er een belangrijke kwaliteitslag is gemaakt. Medewerkers zijn geplaatst op posities waar men denkt dat zij beter tot recht komen. Doorgroeimogelijkheden van medewerkers namen door de nieuwe en grotere Group Audit-organisatie toe. Dit is een terrein waarbij Group Audit van ABN AMRO aanhaakt op het human resource management van de bank, waar we hierna op in zullen gaan.

De human resource management cycle

Het human resource development-proces binnen Group Audit ABN AMRO Bank is gericht op de brede ontwikkeling van de medewerkers tot auditor, maar ook en vooral tot algemeen ABN AMRO Bank managementkader. De human resource cycle kent de volgende vijf samenstellende onderdelen, te weten:

1. functioneringsgesprekken;
2. personal competency profiles;
3. personal development plans;
4. personal performance plans;
5. management development.

Ad. 1. De functioneringsgesprekken worden halfjaarlijks gehouden met de medewerkers. Hierbij wordt hun huidige performance (onder andere de personal performance-plannen waarover later meer) en door-groei(mogelijkheden) besproken. Eens per jaar worden de eventuele promoties besproken.

Ad. 2. Hieraan gekoppeld is de cyclus van personal competency profiles. De medewerker wordt op een achttal competenties aan de hand van deelvragen/indicatoren ingeschaald op een schaal van 1 tot en met 5. Zie tabel 1 voor deze competenties. Deze acht competenties worden verder onderverdeeld in stellingen en vragen. Deze vragen en stellingen zijn afgeleid van het competentieprofiel dat bij de functie van de medewerker past. Iedere vraag of stelling wordt als deelaspect weer gescoord op de schaal van 1 tot en met 5. Aan de hand van de scores op deze acht competenties wordt geëvalueerd welke opleidingen, training on the job en specifieke coaching nodig is.

De acht competenties waarop gescoord wordt zijn:

- planning & organisatie
- information gathering and riskanalysis
- organisation sensitivity
- convincing capabilities
- relationship management
- communication
- teamplayer
- management & coaching

Tabel 1. Kernelementen personal competence profile

Ad. 3. De verdere ontwikkelingspunten van de medewerker worden vastgelegd in het personal development plan. Daarbij wordt tevens aangegeven wat de doelstellingen zijn die de medewerker moet proberen te verwezenlijken. Nadat overeenstemming is bereikt, staat vast welke opleidingen, coaching en training on the job de medewerker het komend jaar zal volgen. Deze elementen vormen tevens input voor de beoordelingscyclus voor het komende jaar.

Ad. 4. Het personal competency profile en het personal development plan vormen, na wederzijdse overeenstemming en ondertekening, onderdeel van het personal performance plan van de medewerker. In dit plan worden de doelstellingen voor aankomend jaar verwoord. Deze doelstellingen zijn, via een cascade-model, afgeleide subdoelstellingen van de doelstellingen van de corporate Group Audit als geheel voor het komende jaar. De uitdaging van dit gecascadeerde model is om doelcongruentie te handhaven en geen suboptimale doelstellingen te formuleren. Het zoeken en benoemen van de juiste individuele en congruente doelstellingen is een proces dat prudentie en toewijding van de medewerker vraagt.

Het personal performance plan bestaat uit de volgende elementen:

- zes specifieke doelstellingen die congrueren met het gezamenlijke doel;
- persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen (uit het personal performance plan);
- medewerkers ontwikkeling doelstellingen.

De doelstellingen kennen een individueel wegingpercentages die samen 100% zijn. Per doelstelling wordt een nadere verklaring gegeven. Na onderlinge afstemming met de leiding wordt opgenomen wat en wie nodig zijn om dit doel te kunnen bereiken. De realisatie per doelstelling in een waardering op ook weer schaal van 1 tot en met 5 geeft uiteindelijk een gewogen gemiddelde van de mate van realisatie van de doelstellingen over het afgelopen jaar. Zie *figuur 1* voor een voorbeeld van het personal performance plan. De realisatie van de doelstellingen die in het personal performance plan staan, worden door middel van de hiervoor genoemde functioneringsgesprekken gevolgd. De uitkomsten van het functioneringsgesprek en de realisatie van het personal performance plan bepalen uiteindelijk de hoogte van de beoordelingstoelagen, eventuele bonussen en promotievoorstellen.

Ad. 5. De jaarlijkse human resource-cyclus wordt gecompeteerd met tweejaarlijkse management development gesprekken/executive development (MD/ED)-gesprekken. De medewerkers die hieraan deelnemen zijn beoogd hoger en topkader voor de bank. Per medewerker wordt uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker. Alle hiervoor besproken human resource-onderdelen vormen de input en basis waarop het doorgroeipotentieel van medewerkers wordt bepaald en met hen wordt besproken. Het MD/ED van Group Audit is gelijk aan dat van de hele bank en wil dan ook hoger en topmanagementkader voor de bank opleiden. Dit is geheel in lijn met een van de doelstellin-

S.M.A.R.T. OBJECTIVES SUMMARY Please go to additional pages to describe in greater detail	Weighting at beginning of review period (%)	Rating at end of review period (1-5)	Weighting rating at end of review period (weighting by rating)
Objective 1:	15%		
Objective 2:	10%		
Objective 3:	20%		
Objective 4:	10%		
Objective 5:	15%		
Objective 6:	15%		
Personal Development Objective:	5%		
Personal Development Objective (managers only):	10%		
Performance Rating of Objectives (weighting x rating)	100%		

Figuur 1. De elementen uit het personal performance plan

gen van group audit bank, namelijk het fungeren als een ‘stepping stone’ voor andere bancaire functies.

HRM als logische input voor een reorganisatie

De behandelde elementen van het human resource management binnen Group Audit van ABN AMRO, te verdelen in haar vijf onderscheidende onderdelen, kenmerkt zich door te kijken naar het verleden, heden en de toekomst. Het functioneringsgesprek laat de prestaties van de medewerker in het afgelopen jaar zien en geeft daarmee een beeld van het verleden: de performance. Het personal competence profile en personal development plan zijn gebaseerd op de huidige situatie van de medewerker: het heden en daarmee een afspiegeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker. Ten slotte vormt het personal performance plan en het management development-gesprek een gewenste situatie naar de toekomst. De facto wordt daarin het potentieel en de doorgroeimogelijkheden van de medewerkers benoemd en worden ontwikkelingstrajecten uitgestippeld. De vastleggingen van de human resource cycle per medewerker in deze vijf elementen fungeerden uiteraard als input voor het reorganisatietraject. Daarmee werd de performance per auditor vastgelegd en beoordeeld. Het voordeel hiervan is dat de vastleggingen uit het verleden unbiased waren. Daarmee zijn ze van grote(re) en waarde voor een bepaling van de score op performance. Zoals

aangegeven is daarnaast aan de hand van deze gegevens de kennis van de medewerkers ingeschaald. Ten slotte zijn per medewerker de oordelen uit het management development/executive development en de personal development en personal performance plans meegenomen om het potentieel te bepalen.

Besluit

De reorganisatiemethode die door ABN AMRO Bank voor de reorganisatie en integratie van Group Audit en Audit Inspectie is gevolgd, is in diverse kranten gepresenteerd als vooruitstrevend. Dat was én is het zeker in het licht van de bestaande reorganisatieprocedures in Nederland. Vanuit de Group Audit-organisatie van ABN AMRO Bank gezien is het een logische stap om vanuit de bestaande human resource-aanpak te komen tot een selectie op basis van kwaliteit, samengesteld uit kennis, potentieel en performance. Ons is gebleken dat een goed georganiseerd human resource management, naast vele andere voordelen die het heeft voor bank en medewerkers, ook een goede basis kan vormen voor een reorganisatie.

Noot

1. Job-beoordelingen zijn evaluaties van de performance van medewerkers per uitgevoerde opdracht die in uren een minimale omvang hebben.

Het NIVRA moet kiezen

Arie Molenkamp

A. Molenkamp RO is zelfstandig gevestigd als organisatie-adviseur en auteur. Hij is als onderzoekscoördinator verbonden aan de Amsterdam graduate Business School van de Universiteit van Amsterdam. Daarvoor was hij werkzaam in diverse functies, als laatste als directeur bij KPMG Consulting.

Het NIVRA heeft onlangs een commissie Pluriformiteit opgericht. Deze actie past in een door Nivra's Gert Smit ingezet offensief. In *De Accountant* onder de kop 'Actie en een goed gesprek', lijkt hij namelijk de aanval te hebben ingezet op de reguliere organisaties van internal auditors.¹ Hij gebruikt hierbij termen die, naar zijn zeggen, ontleend zijn aan Anton Philips. Met uitspraken als 'eerst toeslaan en dan pas praten' en 'wie niet meewerkt vliegt er onmiddellijk uit', doet hij een oproep tot samenwerken. Dit winteroffensief heeft niet alleen de wenkbrauwen doen fronsen van pluriforme internal auditororganisaties als het VRO en het IIA, maar ook in eigen kring van het NIVRA is enige beroering ontstaan. In de laatste aflevering van *De Accountant* stelt Hans Blokdijk (hoogleraar accountancy) dat het versterken van de pluriformiteit van het NIVRA een slecht idee is omdat accountants en auditors wezenlijk verschillende beroepen zijn.

Verkeerde keelgat

Of het allemaal niet genoeg was, heeft het NIVRA zich, getuige haar uitlatingen in het kader van een 'position paper' over internal auditing, gepresenteerd als 'gezaghebbende organisatie' op het gebied van internal auditing. Dit laatste is bij veel beoefenaren van de internal auditprofessie in het verkeerde keelgat geschoten. Om het maar zachtjes uit te drukken: het NIVRA lijkt de realiteit en de verhoudingen uit het oog te hebben verloren. Het wordt nu echt tijd dat 'auditors zich moeten ontworstelen aan de knellende omhelzing van de accountants'.² Deze opvatting vormde in 1994 de bestaansgrond van de VRO, de vereniging van operational auditors in Nederland. Een vereniging die in 1997, samen met de INTAC en het Belgische Internal Auditors-chapter de Nederlandse pendant van de internationale Internal Auditorsorganisatie, het IIA, oprichtte. Het NIVRA hoeft zich dus geen zorgen te maken: de onafhankelijke pluriforme organisatie van internal auditors bestaat al!

Tegengestelde belangen

Wat is nu de maatschappelijke context van het krachtenveld binnen de accountants- en auditors professies? In organisaties zijn internal auditors, met titels als RA, RE,

RO, CIA en RC, werkzaam. In multidisciplinair samengestelde teams trachten zij het management te ondersteunen door het verstrekken van aanvullende zekerheid over de mate van control binnen de organisatie. Een belangrijke counterpart van de internal auditor is de controller. De controller, waar we overigens dezelfde schakering aan disciplines tegenkomen, is immers in veel gevallen verantwoordelijk voor management control. Checks en balances binnen de organisatie dus... De wetgeving schrijft voor dat (in veel gevallen) de jaarrekening een verklaring vereist van een extern accountant. De accountant is dus gehouden om aan dat maatschappelijk verkeer verantwoording af te leggen over de betrouwbaarheid van de mededelingen die door de organisatie over de (financiële) beheersing worden afgegeven. Impliciet wordt daarbij ook een uitspraak gedaan over de kwaliteit van de CFO of controllersorganisatie en over de wijze waarop de internal auditfunctie is ingericht en functioneert. Tegengestelde belangen dus tussen interne auditors en certificerende externe accountants...

Perspectief

Het onafhankelijke karakter van de organisatie van internal auditors in Nederland dient versterkt te worden. Nederland heeft namelijk, zoals in zoveel landen, recht op twee onafhankelijke beroepsverenigingen. Eén van externe accountants en één van (pluriforme) internal auditors.

Het NIVRA moet kiezen welke rollen zij wil vervullen. Zij kan bijvoorbeeld een kennisorganisatie zijn voor alle RA's en daarnaast een beroepsorganisatie voor die certificerende accountants, die binnen het WTA-bestel³ gaan fungeren. Het IIA ontfermt zich vervolgens als beroepsorganisatie over die RA's die binnen internal auditingfuncties werkzaam zijn. Qua kennisorganisatie zou het NIVRA, samen met NOREA en VRO, een Stichting (SAR)⁴ kunnen oprichten waarbinnen de diverse registers (RA, RE, RO et cetera) worden beheerd. Deze stichting ziet toe op betrokken opleidingsinstituten en op de programma's voor permanente educatie die voor haar leden zijn ontwikkeld. Voor een individuele RA houdt dit in dat hij lid is van zowel de kennisorganisatie SAR, als afhankelijk van zijn beroepsveld, een beroepsorganisatie als het IIA, het NIVRA of het CI.⁵ De totale contributiedruk zal hierdoor zeker niet hoeven te stijgen.

Pas daarna kan er op voet van gelijkwaardigheid worden gesproken tussen de beroepsorganisatie van externe accountants (NIVRA) en die van internal auditors (IIA), waarbij beide organisaties samenwerken met de kennis- en opleidingsorganisatie SAR.

In het bovenstaande licht gezien zou Gert Smit er goed aan doen de strijdbijl te begraven...

Dit artikel is eerder verschenen in het *Tijdschrift Controlling*.

Noten

1. *De Accountant*, 111, (3), 7
2. *De Accountant*, 111, (5), 52-53.
3. Wet toezicht accountantsorganisaties.
4. Stichting Audit Registers.
5. Controllers Instituut.

Behoeftte aan een koepelorganisatie voor internal auditors

Frank Vrolijk, Arie Molenkamp, Ed van Hecke, Rotgert Mulder, Peter Grootendorst en Theo van den Nouland

De auteurs vormen samen de Commissie van Aanbeveling voor de strategie voor de VRO. De VRO heeft het hier geformuleerde standpunt op het moment van schrijven nog niet overgenomen.

Mede gezien de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en de eisen die er dientengevolge aan de kwaliteit van de beheersing van organisaties worden gesteld, is er in Nederland in toenemende mate behoefte aan een herkenbare, aanspreekbare professionele koepelorganisatie voor alle als zodanig werkzaam zijnde internal auditors. Deze organisatie dient qua opvattingen, onafhankelijkheid, regelgeving, gedragscodes en positie aan te sluiten op de internationale ontwikkelingen, in het bijzonder op het daarvoor bestaande gremium binnen het IIA Inc.

Het Nederlandse instituut dient vanuit een onafhankelijke en zelfstandige organisatie internal auditors te vertegenwoordigen en relaties te onderhouden met managementinstuties, met organisaties voor externe auditors (zoals het NIVRA) en met vertegenwoordigingen van belendende beroepsgroepen zoals het Controllers Instituut. Deze beoogde organisatie bestaat reeds in de vorm van het IIA Nederland, een organisatie die voortvloeide uit het samenwerkingsverband van IIA Benelux, VRO en INTAC. De destijds door deze partijen getekende intentieverklaring beoogde de totstandkoming van een dergelijk instituut.

Twee vraagstukken

Wij zijn van oordeel dat aan een tweetal vraagstukken in het kader van de verdere vormgeving van een onafhankelijke organisatie voor internal auditors aandacht moet worden besteed, te weten: het IIA moet zich meer openstellen, en, het IIA moet een onafhankelijke positie waarborgen.

- **Het IIA moet zich meer open stellen.** In de eerste plaats moet het IIA Nederland meerdere partijen van

internal auditors bij de samenwerking betrekken, zoals bijvoorbeeld het NOREA. Daarnaast dient het IIA Nederland zich in toenemende mate open te stellen voor die internal auditors die op een ander niveau hun bekwaamheid op internal auditinggebied hebben aangetoond. Hierbij valt te denken aan post-HBO afgestudeerde internal auditors of zij die de CIA-examens met succes hebben afgelegd. Daarnaast zal het IIA Nederland natuurlijk ook internationale IIA-leden in haar gelederen dienen op te nemen.

- **Het IIA moet een onafhankelijke positie waarborgen.**

In de tweede plaats dient het IIA in Nederland zich een onafhankelijke positie qua beroepsinstantie, financiering, gedachtevorming, organisatorische setting en vaktechnische ontwikkeling te kunnen verwerven. In dat verband zijn wij van oordeel dat er momenteel geen sprake is van de noodzakelijk geachte natuurlijke nevenschikking met het NIVRA.

Integendeel, er dreigt een verdergaande afhankelijke situatie van dat instituut te ontstaan. Naast secretariaat en financiële administratie voor het IIA dreigt het NIVRA ook steeds nadrukkelijker verantwoordelijkheid voor de inhoud te willen overnemen. Ook maatschappelijk gezien lijkt het ons geen verantwoorde situatie dat een onafhankelijke externe certificerende instantie haar invloed uitoefent op auditors die beogen het management aanvullende zekerheid te geven op de kwaliteit van haar beheersingssystemen. Systemen die op zeker moment ook onderwerp van onafhankelijke externe toetsing zullen zijn.

Hoe nu verder?

Kortom, er dient goed nagedacht te worden over de verdere vormgeving van de onafhankelijke organisatie van 'internal auditors in Nederland'. Een commissie bestaande uit vertegenwoordigers van IIA, VRO, NOREA en INTAC zou deze problematiek kunnen bestuderen en voorbereiden. Het lijkt ons een belangrijke taak van de VRO om hierbij zeer betrokken te zijn en zo mogelijk het voortouw te nemen in de totstandkoming van de beoogde onafhankelijkheid.



Jaarboek 2005

Het jubileumboek kent met ruim zeventien honderd exemplaren de grootste oplage uit de tienjarige geschiedenis van de vereniging. Het boek verschijnt ongeveer gelijktijdig met dit nummer van het *Audit Magazine* en wordt verzonden aan de leden, alsook aan (in)direct betrokkenen. Met het jubileumjaar achter ons zal het bestuur in 2005 een aanvang maken met de realisatie van de doelstellingen zoals in de nieuwe strategie van de VRO zijn opgenomen. Een sterke focus op de leden is daarbij bepalend, waarbij ook de maatschappelijke positie van de RO verder zal worden aangescherpt. Juist in deze tijd, waar onzekerheid een grotere rol speelt, is de operational auditor de aangewezen persoon voor het bieden van oplossingen in sturings- en beheersingsvraagstukken.

BaMa

Samen met NOREA zal IIA/VRO het Bachelor Master-model zoals dat geldt binnen ons vakgebied, verder onder de aandacht brengen. Het model kunt u terugvinden op onze website onder 'Over Opleidingen'.

Het model geeft veel informatie over de titels die nu gangbaar zijn in het vakgebied. Ook is in het model zichtbaar welke opleidingsvereisten minimaal noodzakelijk zijn. Nieuwe opleidingen en opleidingsinitiatieven, met name op post-hbo en post-doctoraal niveau, worden met regelmaat aan het bestuur voorgelegd ter erkenning. Naast de reguliere toetsing op het programma vindt ook overleg plaats over de gewenste titel. De VRO heeft zich, evenals de NOREA, als toetsingsorgaan voor post-doctorale opleidingen op het gebied van internal en operational auditing aangemeld bij de NVAO (i.o.).

Nieuw inschrijvingsformulier

Na tien jaar VRO is het goed om de bij aanvang ontwikkelde formulieren tegen het licht te houden. In eerste instantie wordt het inschrijvingsformulier aangepast, rekening houdend met wettelijk bepaalde inschrijvingsvereisten. De verwachting is dat het nieuwe formulier in het voorjaar aan de studenten zal worden uitgereikt en op de website zal worden opgenomen. In een volgende nieuwsbrief van de VRO zal meer informatie worden opgenomen over het inschrijvingsformulier.

Met de universiteiten is afgesproken dat studenten met ingang van 2005 ook als aspirant-lid bij de VRO betrokken zullen zijn. Aanmelding verloopt via de universiteit. Aspirant-leden die nog student zijn, ontvangen alle voordelen van het gewone lidmaatschap, maar kunnen niet stemmen tijdens algemene of bijzondere ledenvergaderingen.

VRO agenda

De voorlopige agenda voor 2005 ziet er als volgt uit:

17 februari	bestuursvergadering
24 maart	bestuursvergadering
21 april	bestuursvergadering/strategie
26 mei	ledenvergadering
23 juni	bestuursvergadering
22 september	bestuursvergadering
20 oktober	bestuursvergadering
24 november	ledenvergadering
22 december	bestuursvergadering

Erelid

Tijdens de Algemene Ledenvergadering van 9 december 2004 is John Zeeman afgetreden als secretaris. Als dank voor zijn werkzaamheden en met instemming van de aanwezige leden op de vergadering, is John Zeeman benoemd tot erelid van de vereniging.

Nieuwe leden VRO

Het bestuur maakt bekend, dat met betrekking tot onderstaande personen een besluit tot toelating is genomen. Zij die bezwaar hebben tegen inschrijving van deze personen, kunnen dit binnen één maand na publicatiedatum van het *Audit Magazine* schriftelijk kenbaar maken bij het bestuur van de VRO. Na deze termijn worden onderstaande personen in het register geschreven.

• Mr. H.A. ten Hoeve EMIA	Ministerie van LNV	17-10-2004
• A.C. Gräve EMIA	College Bescherming Persoonsgegevens	17-10-2004

Jaarcontributie VRO 2005

De contributie voor het lidmaatschap van de VRO bedraagt in 2005:

Gewoon lid	€ 115	De kosten verbonden aan de inschrijving zijn opgenomen op de website onder 'Contributies' onder de kop 'Soort Lidmaatschappen'.
Gepensioneerde lid	€ 75	
Aspirant lid	€ 40	
Geassocieerd lid	€ 75	
Bedrijfslid	€ 650	

Uitschrijvingen Register

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee, dat onderstaande personen per 1 januari 2005, op eigen verzoek, als gewoon lid uit het Register zijn geschreven

- Drs. G. Ferber-Schäfer
- F.J. ter Heijden RA
- E. Martens RA RC
- Drs. A.J. Liebeton-Radius



VERENIGING REGISTER OPERATIONAL AUDITORS

VRO-website: www.vronet.nl

Het bestuur wil de website van de VRO onder de aandacht brengen. In de afgelopen maanden is door leden in toenemende mate gebruik gemaakt van de mogelijkheid mutaties in het register via de website door te voeren.

Ook worden artikelen van leden gepubliceerd via de website. De website zal in 2005 meer gebruikt worden om specifieke vaktechnische informatie aan de leden beschikbaar te stellen, die of al via andere communicatiekanalen beschikbaar is gesteld, of juist niet via andere communicatiekanalen beschikbaar gesteld kan worden.

De redactie van de website wil zowel aan leden als niet-leden vragen om bijdragen die voldoen aan bovenstaand criterium te sturen naar het secretariaat, secretariaat@vronet.nl.

Nieuwjaars- receptie 2005

De nieuwjaarsreceptie 2005 is goed bezocht. Tijdens de borrel werd ter afsluiting van het jubileumjaar 2004 door onze nieuwe secretaris Arie Bast een ingelijste poster aan de voorzitter overhandigd. De overige aanwezigen kregen de publicatie 'VROSIELLEN aan het woord'. De teksten van deze publicatie kunt u nalezen op onze website.

Een positieve terugblik

Bij het lezen van dit 'nieuws' is het jaar al lang niet nieuw meer en 2004 verleden tijd. Toch kan een kleine terugblik geen kwaad, zeker niet als die positief kan zijn. Tegen alle verwachtingen halverwege vorig jaar in, haalde IIA een fantastisch resultaat dat zelfs met de uitbreiding van de bureaustaf niet de verwachte rode kleur kreeg. Enerzijds is dit het resultaat van een zeer spaarzaam beleid met betrekking tot de uitgaven en anderzijds waren de inkomsten gunstig, vooral door de inspanningen van de CPD en de sponsorcommissie.

Daarnaast werd bijna ongemerkt een magische grens overschreden: op 31 december 2004 had IIA-Nederland 1.013 leden! En de groei is er nog lang niet uit, want inmiddels zijn alweer nieuwe (grote) groepslidmaatschappen afgesloten of op komst.

Het financiële overschot was zodanig dat het bestuur zelfs kon besluiten de staf - voorlopig op tijdelijke basis - uit te breiden met een administratieve assistent per eind januari 2005. Deze uitbreiding zal er na de inwerkperiode toe leiden dat met name Milka Lesparre veel meer armslag krijgt om zich te ontplooiën op het gebied van marketing en communicatie. Op deze wijze zullen wij bij alle evenementen een nog actievere ondersteuning kunnen geven aan de commissies.

Koersveranderingen

Ook op een ander gebied plukken we langzamerhand de vruchten van al lang geleden ingezette koersveranderingen. Al vele malen berichtte ik over de voorgenomen wijzigingen in de interne governance. Inmiddels zijn binnen het bestuur de secties ingericht die zich met specifieke deelgebieden zullen bezighouden, waardoor het algemeen bestuur veel meer tijd overhoudt om zich op het algemene beleid te richten. Die indeling is als volgt:

- Dagelijks Bestuur: Thijs Smit, Frans Wolf, Heiko van der Wijk, John Zeeman;
- Sectie Vaktechniek: Peter Bartholomeus, Lex Steenberg, Heiko van der Wijk;
- Sectie Communicatie: Thijs Smit, Henk Post, Sytske Breedveld;
- Sectie Educatie: Jan Grooten, Henk Post.

Herschikking

In het vorige nummer berichtte ik al over de voorgenomen herschikking binnen het bureau van IIA Inc. Directeur Dave Richards heeft samen met alle medewerkers in een

half jaar een behoorlijk ingrijpende 'reshuffle' neergezet die sinds 1 januari 2005 van toepassing is. Daarbij horen veel wisselingen van functies en verdwijnen ook een aantal bekende namen. De directie is ingekrompen en de interne lijnen zijn helderder. Aan de andere (externe) kant begint ook steeds meer zicht- en voelbaar te worden dat het Dave menens is met het 'truly global' maken van het instituut. Het overleg van alle wereldwijde bureaudirecteuren is inmiddels structureel en tussen de drie bijeenkomsten is het onderlinge communicatieverkeer fors verhevigd, waarbij zware beleidsmatige punten aan de orde komen. Bovenaan de prioriteitenlijst staat wat ze daar 'Advocacy' noemen, het uitdragen van de waarde en het belang van het beroep aan gebruikers en belanghebbenden buiten de beroepsgroep zelf. Dat is precies waar hier in Nederland al geruime tijd een werkgroep mee bezig is, met als doel een Position Paper, die in Nederland buiten de beroepsgroep duidelijk moet maken wat de status en waarde van het beroep is. Bij de opstelling daarvan is weer gebleken hoe divers de beroepsgroep is en hoe (soms zelfs diametraal) verschillend er gedacht wordt over de basiswaarden van de beroepsuitoefening.

In januari 2005 zijn alle ontvangen commentaren verwerkt en heeft er nog afstemming plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de beroepsorganisaties NIVRA, VRO en NOREA). Jaap de Groot, de penvoerder van de werkgroep heeft er dan ook een enorme klus aan gehad om de tekst telkens weer passend te maken - waarbij het soms niet meeviel om het hoofddoel nog in het oog te houden, namelijk de leesbaarheid en begrijpelijkheid voor niet-auditors. Vanaf het begin was dit een gezamenlijke inspanning met INTAC, geboren uit de col-

Instituut van
Internal Auditors
Nederland

lectieve reactie op het concept rapport van de commissie Tabaksblat anderhalf jaar geleden. Het lijkt er op dat het NIVRA het resultaat omarmt en de uiteindelijke paper met kracht zal ondersteunen.

Handen en voeten

Binnen het NIVRA zelf kost het intussen veel moeite om te bepalen hoe concreet handen en voeten gegeven kan worden aan het voornemen om weer veel meer aandacht te besteden aan leden die niet in het openbare beroep werkzaam zijn (waaronder natuurlijk de interne - en overheidsaccountants). Het door het management opgestelde beleidsplan werd kort voor de ledenvergadering in december 2004 ingetrokken en er werd een Commissie Pluriformiteit ingesteld met de opdracht voor eind maart 2005 te onderzoeken hoe, met inachtneming van de wettelijke taak, de gewenste pluriformiteit het best in de organisatie kan worden ingebed, zowel in dienstverlening, governance als financieel beleid.

Natuurlijk kan het NIVRA niet heen om de bestaande beroepsorganisaties (IIA, VRO, NOREA, Controllers Instituut) op het terrein van niet-openbare accountants. Zij hebben ook veel RA's onder hun leden en zijn in feite de specifieke dienstverlener op hun eigen terrein. De onzekerheid over de nadere invulling binnen het NIVRA, gekoppeld aan de nog steeds grote overlap in de ledenbestanden, maakt ook een goede beleidsplanning voor het IIA niet gemakkelijker. Intussen komt ook onze eigen International Conference on Internal Audit (Amsterdam, 8 t/m 11 juli 2007) dichterbij en groeien de activiteiten voor de voorbereiding ervan. Inmiddels zijn onder de hoede van het stichtingsbestuur al acht commissies actief, waarvan de bezetting zich steeds verder uitbreidt. Geïnteresseerden worden van harte uitgenodigd zich aan te melden. Noteer in ieder geval de bewuste week in juli 2007 in uw agenda! De International Conference komende zomer in Chicago zal niet alleen als voorbeeld dienen, maar geldt ook als richtlijn voor goedkeuring van belangrijke sturende zaken als ons programma en budget. Bij de Mid-year meeting afgelopen december in Orlando bleek dat we vooralsnog goed op schema en koers liggen.

Nanning van der Hoop

CIA-examen

Half januari 2005 zijn de - ten opzichte van afgelopen versies opvallend goede - resultaten van het CIA-examen in november 2004 binnen gekomen. Wij feliciteren allen die voor een of meerdere delen zijn geslaagd van harte met het succes. In het bijzonder wensen wij degenen die daarmee de CIA-titel hebben verworven (zie elders), geluk. Datzelfde geldt voor de deelnemers aan de examens voor de CCSA- en CFSA-titels, die allen slaagden.

Kandidaten die het CIA-examen met goed gevolg hebben afgerond

- Drs. M.M. Baars-Pluck RA
- Drs. E. Berkers
- Drs. G.J. Carati RA
- Mr. A.T. Dalen Gilhuys
- Drs. M. van Driel
- T. van den Ende
- M.J.R. Kazius
- J.J. van Kruijl RA MGA
- C.A.M. Kuijpers RA RO
- Drs. M.J. Lohnstein
- I.A.G. Melger
- F. Molendijk BA
- Drs. P.J. van Nierop RA CISA
- Drs. M.C. Noordzij RA
- Drs. ing. B. Numan
- Drs. S.M. Priem RA
- Drs. G.K. Ramkisoen
- Drs. J. de Ridder MA
- P.M.J.C. Roumans AA
- Ing. A. Rustenburg RE
- M.F.C. van der Sanden RA
- Drs. A.M.R. van Schaik ba
- B. Sprenger
- Mw. H. van Staa-Oldenhuis RA RO
- Drs. P.A.W.H. van Straaten-Boon MBA
- Drs. S.J.J. Weisz RO
- Drs. H. Westdijk
- R. van der Windt BA
- Ing. B.A. Zandee MBA

Kandidaten die het CCSA-examen met goed gevolg hebben afgerond

- Drs. A.C.P. Beunis RA CIA
- Drs. L.C. van Doorn
- Drs. C.M.P. Mintjens
- G. Zwiers RO CIA CISA EMIA

Kandidaten die het CFSA-examen met goed gevolg hebben afgerond

- Drs. R.C.J. Buitendijk CIA RA CCSA (Discipline Banking)
- Drs. M. de Hooge RA CIA CFE (Discipline Banking)
- Drs. R. Spigt RA CIA (Discipline Securities)
- Drs. A.C. van Vlodorp RA CIA CBM (Discipline Banking)

Nieuwe leden IIA

Naam	Werkgever	Lidsoort
Mw. J.C. Berger-Roelvink	Universiteit Twente	Geassocieerd
Mw.drs. den Besten-Blom RA	Schuitema NV	Geassocieerd
B.J. van Beusekom	FMO	Geassocieerd
R.A. Bobbe RA	Sovion NV	Gewoon
Drs. D.A.A. Brands	Laurus NV	Geassocieerd
Mw. S. Chang	Ashland Services	Geassocieerd
U.P.W.L.M. Claassen RE RA	Clascon BV	Gewoon
Mw. G. Dorrepaal	ABN AMRO Bank NV	Geassocieerd
Drs. A.P.G.M. van Giersbergen RA CIA	Rabobank Nederland	Geassocieerd
Drs. G. Hagedoorn RA	Hagemeyer NV	Gewoon
R. Masselink RA	SNS Reaal Groep	Gewoon
Ir. C.A. Messemaeckers van de Graaff	KPMG	Geassocieerd
Mw. E.M. Schuilenburg RA MGA	Stichting SNV Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie	Geassocieerd
B. Sprenger	Nuon NV	Geassocieerd
Drs. X.P.H. Stox	Koninklijke Vopak NV	Geassocieerd
J.S. Tenthof van Noorden	Robeco	Geassocieerd
S.T. Yavuz MBA	The Economy Bank NV	Geassocieerd

Nieuwe groepsleden

- ING Corporate Audit Services
- Interpay
- Interpolis Internal Audit

Internal/Operational Auditing

In december 2004 hebben de volgende mensen de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit afgerond:

- Naeem Arif
- Ron Kest
- Rob Merkesteyn
- Mireille Vriend
- Margrethe Bergkamp
- Ronald Majoor
- Reint Smit

www.auditing.nl van start!

Auditing.nl is een initiatief van de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing van Eurac BV en Auditing & Consulting Services (ACS). Auditing.nl is een interactief en dynamisch knowledge-center voor en door internal auditors.

De website biedt internal auditors op alle (ervaring)niveaus uit zowel het bedrijfsleven als de overheid, een platform om kennis en ervaringen te delen en praktijkgerichte kennis te ontwikkelen.

Verder is het doel om wetenschappelijk onderzoek op het gebied van internal auditing mogelijk te maken en voor de praktijk te ontsluiten om de ontwikkeling van het vakgebied internal auditing te bevorderen.

Op de site worden onder meer artikelen, referaten en frameworks geplaatst. In de loop van het voorjaar worden er interactieve functies aan de site toegevoegd. Wanneer u zich inschrijft, wordt u hiervan op de hoogte gehouden.

Kopjaar voor RA's, RE's en RC's

Na een succesvolle introductie van het kopjaar voor de Erasmus RE's in september 2004, is per september 2005 het kopjaar ook toegankelijk voor RA's, RC's en RE's van andere universiteiten.

Na een vierdaagse Precourse in de eerste week van september 2005 kunnen zij starten in het tweede jaar van de reguliere I/OA-opleiding. De doorlooptijd van dit kopjaar wordt daarmee ruim een jaar.

Info: eurac-ioa@few.eur.nl

Open avond EURAC BV

Op 1 maart en 31 mei 2005 organiseert Eurac een 'open avond' voor potentiële studenten. Eurac verzorgt binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam momenteel vijf postdoctorale opleidingen op het gebied van auditing en controlling, te weten Accountancy, Controlling, EDP-Auditing, Internal/Operational Auditing en Public Controlling.

De open avond vindt plaats in het RSM-gebouw (J), van 18.00-21.30 uur, op de vierde etage op terrein Woudestein van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Burgemeester Oudlaan 50, Rotterdam (gratis parkeren). Geïnteresseerden kunnen zich opgeven bij ons secretariaat (eurac-ioa@few.eur.nl).

Round Table over auditing

Maandag 25 april 2005

Op maandag 25 april 2005 wordt een Round Table georganiseerd in samenwerking met de EDPaudit-opleiding. Er wordt met werkgevers van (potentiële) studenten van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen op het auditingvakgebied, de visie van de werkgevers op deze ontwikkelingen en de gevolgen voor de competenties van de auditors en hun opleiding.

Daarnaast willen wij van de gelegenheid gebruik maken om werkgevers te informeren over de (geplande) ontwikkelingen in onze opleidingen.

Voor deze bijeenkomst kunnen werkgevers zich opgeven bij ons secretariaat (eurac-ioa@few.eur.nl).

Uitreiking EMIA-bullen

Op 7 januari jl. zijn tijdens de traditionele I/OA-nieuwjaarsborrel de eerste 'EMIA-bullen' uitgereikt. Met ingang van september 2004 wordt op de bul aangegeven dat afgestudeerden aan de post-academische opleiding Internal/Operational Auditing van de Erasmus Universiteit gerechtigd zijn om de titel 'Executive Master in Internal Auditing' te voeren. Afgestudeerden vanaf het instroomcohort 1996/97 mogen na ontvangst van de nieuwe EURAC/bul ook de EMIA-titel voeren.