

# AUDIT magazine

*Magazine voor internal en operational auditors*

nummer 1 maart 2007

**thema:**

## Internationalisering internal audit



Something completely different:  
Auditing at Avery Dennison



Internal audit bij Ahold: van  
politieaanpak naar business partner



Auditing in den vreemde: 'meer  
aandacht voor de factor mens'

# Internationalisering van internal audit

In hoeverre heeft internal audit nog een Nederlands tintje? Je zou zeggen steeds minder. Vele belangrijke ontwikkelingen, regels en wetten hebben geen Nederlandse oorsprong of karakter. 'Vroeger' domineerden Nederlandse boekhoudregels en AO/IC het werk van auditors. Dat is tegenwoordig wel anders. Steeds minder hebben we het over Starreveld en steeds meer over COSO, international audit standards, IFRS, SOx, Bazel en ga zo maar door.

Ook het Nederlandse bedrijfsleven is veranderd. Waar we vroeger in het buitenland bekend stonden als dominees en kooplui, lijkt het nu wel alsof we de outlet center van de wereld zijn. Private equities, venture capitalists en andere ondernemingen die binnen hun branche willen groeien, hebben de afgelopen jaren veel Nederlandse ondernemingen overgenomen. Nederlandse organisaties maken steeds vaker deel uit van grotere internationale organisaties. Soms als dochter, soms als hoofdkantoor van de Europese tak of vanwege het aangename belastingklimaat als hoofdkantoor van de holding.

We gaan dus vaker internationaal samenwerken om te komen tot een gezamenlijke audit approach. Soms best lastig, want weliswaar zijn we allemaal auditors, er blijken toch verschillen te bestaan in aanpak (met de Amerikanen bijvoorbeeld) en positie (met de Duitsers bijvoorbeeld). En daarbij spelen ook andere factoren, onder andere de cultuur, nog een rol. Wie kent niet het boek *Undutchables* over de eigenaardigheden van Nederlanders (verplichte kost voor een internationaal opererende Nederlandse auditor)? Ook het boek *Sixty million Frenchmen can't be wrong* verdient een vermelding voor diegenen die met Fransen mogen samenwerken. Hoezeer je ook met en op elkaar afstemt, je eigen cultuur drukt een belangrijk stempel op je manier van denken en manier van werken.

'Samen werken, samen leven', het motto van de nieuwe coalitie, sluit hier mooi bij aan. Ten slotte speelt de organisatiecultuur van het onderdeel dat object van onderzoek is, daar kan wel eens een hele andere manier van denken en werken heersen. Als auditor moet je daar terdege rekening mee houden als je naar een ander land gaat of een andere organisatie bezoekt. Maar is dat niet direct het mooiste en misschien wel het belangrijkste van dit vak? Het is misschien toch minder een vinklijst. Eigenlijk is net mensenwerk...

Hoewel dit nummer van *Audit Magazine* niet de conferentie-uitgave is ter ere van de in juli 2007 te houden Internationale Conferentie van het IIA in Amsterdam, is het thema wel een soort opwarmertje. 'Internationalisering van internal audit' kent verschillende facetten. Terecht wordt dit vaak direct geassocieerd met toenemende internationale regelgeving waaraan ook in dit nummer aandacht is besteed. Nog veel belangrijker en minder besproken in dit verband zijn echter de sociale en culturele aspecten die verbonden zijn aan internationaal auditen. In dit nummer is daarom ruimschoots aandacht geschonken aan ervaringen van internationaal opererende auditors. Uiteraard niet alleen vanuit het perspectief van de 'Vliegende Hollanders', maar ook vanuit het perspectief van de 'Auditors uit den Vreemde'.

Bij wijze van uitzondering bevat dit themanummer van *Audit Magazine* ook een Engelstalig artikel. Wij hebben het genoegen gehad om Paul Pollard van Avery Denisson te interviewen. Om geheel in stijl van het thema te blijven heeft de redactie besloten dit interview in de taal van Paul, het Engels, te publiceren.

*Enjoy reading this magazine!*

De redactie van *Audit Magazine*



Arjen van Nes voorzitter



Ronald de Ruiter



Reinier Kamstra



Ronald Jansen



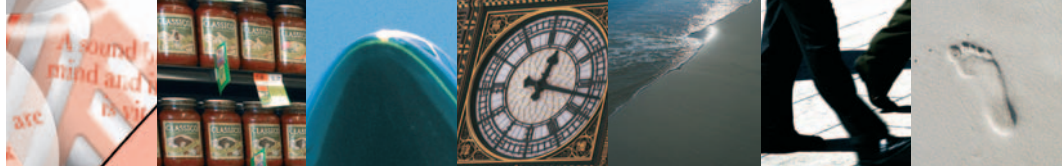
Karin Laker



Laszlo Nagy



Rick Mulders



## thema Internationalisering internal audit

### Auditen bij Avery Dennison

**pag 6** Paul Pollard is een door de wol geverfde auditor bij Avery Dennison. Samen met de andere directeuren van de auditdienst probeert hij via de audits waarde toe te voegen voor het management. Hij vertelt over de transformatie die auditing heeft doorgevoerd en zijn ervaringen als wereldreiziger voor zijn werkgever.

### Internal audit bij multinational Ahold

**pag 11** "Met mijn vijf jaar werkervaring bij Ahold ben ik al een dinosaurus", aldus Joop Brakenhoff, senior vice president and chief internal audit officer bij Ahold. Brakenhoff stuurt een internationaal team auditors aan en houdt zich bezig met het overbruggen van culturele verschillen.

### Auditing in den vreemde

**pag 17** Door de globalisering groeit de kans dat een internal auditor te maken krijgt met culturele en sociale verschillen. Wat betekent dat in de praktijk? Het antwoord geeft Allard Everts (THT Consulting), gespecialiseerd in de vraag wat cultuur voor betekenis kan hebben voor de bedrijfsvoering.

### Verder in dit thema:

**pag 23 Bericht vanuit de Zwitserse Alpen**

**pag 25 Jan Driessen (KPMG): uitdagingen bij internationale klanten**

**pag 29 IIA en internationalisering**

### Hebben we COSO wel goed begrepen?

**pag 32** Eind vorig jaar vond de IIA Round Table over COSO plaats. Malcolm Schwartz, een van de grondleggers van het veelgebruikte framework, gaf zijn visie op de toepassing van COSO. Uiteraard ontbrak de koppeling naar de huidige ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing niet.

### Risicomodellen, economic capital en RAROC

**pag 33** De financiële sector is erg in beweging door nieuwe regelgeving zoals Basel II voor banken, Solvency II voor verzekeraars en het nieuwe Financieel Toetsingskader (FTK) voor pensioenfondsen. René Doff (Eureko) en Alice van den Tillaart (Rabobank) schetsen de relevante ontwikkelingen voor de auditor.

### rubrieken

**pag 21 Boekbespreking**

**pag 39 De mens achter de auditor**

**pag 43 Column van de sponsor**

**pag 44 Verenigingsnieuws**

**pag 47 Nieuws van de universiteiten**

**pag 49 Boekalert**

**pag 51 De overstap**

**pag 54 Column Bob van Kuijck**

**COLOFON** *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:** Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO) **Redactie:** drs. A. van Nes RO (voorzitter), drs. R.H.J.W. Jansen RO, drs. R. Kamstra, drs. K. Laker, drs. H.A. Mulders RA, drs. L.Z. Nagy RO EMIA, drs. R. de Ruiter RE RA RO CISA **Verenigingsnieuws VRO en Nieuws van de Opleidingen:** N. Arif RO **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 **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, jeannette@vm-uitgevers.nl **Vormgeving:** 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.

© VM uitgevers, 2007 Spelderholt 3, 7361 DA Beekbergen

ISSN: 1570-856X

VM UITGEVERS

# And now for something completely different... Auditing at Avery Dennison

In the past Avery Dennison, a Fortune 500 company and global leader in pressure-sensitive labelling materials, office products and retail tag, ticketing and branding systems has grown organically and through acquisitions. Paul Pollard, Avery's European Director of Internal Audit, is part of a global team that's building a leading-edge audit function serving a varied, complex and dynamic group of businesses, and that makes the job very interesting: "... because we're looking at something completely different all the time".



Interview: Drs. R. Jansen  
Tekst: B. van Breevoort

## What kind of company is Avery Dennison?

"Avery Dennison develops, manufactures and markets a wide range of products for consumer and industrial markets, including branded office products, self-adhesive materials, brand identification and supply chain management products for the retail and apparel industries, reflective highway products and specialty tapes and polymers. We work with converters, channel partners and end-customers like P&G, Unilever, Heineken and GAP to ensure their house-style is well represented on the plastics and other packaging materials we produce and that those materials are of the highest graphical quality. Our products are applied to everything from your shampoo bottle, the beer bottle in your hand, labels on your clothes, the gas station where you fill up, the train or bus you take to work, to the shipping container that brings in your DVD player from China.

Our founder, Stan Avery, invented the industry in 1935 when he developed the first self-adhesive labels for retailers. We've grown from there and are currently organised into four very different global businesses: roll materials, office products, retail information services and other speciality converting. We're investing heavily in emerging markets in China, India, Eastern Europe and Latin America and in our RFID technology for inventory and supply chain management. We provide our customers with the innovative solutions they need through a talented and motivated

workforce whilst maintaining the highest standards of business ethics and values.”

## How is the internal audit function organised within Avery Dennison?

“The audit function is split across the Americas, Asia and Europe with a Global IT audit function, each led by a director reporting to our VP Audit at our Corporate Headquarters in Pasadena, California. Myself, Scott (Americas Director), Cliff (Asia Director), Vince (IT Director) and Ahmed (VP) work very well together as a team which is vital to our success.

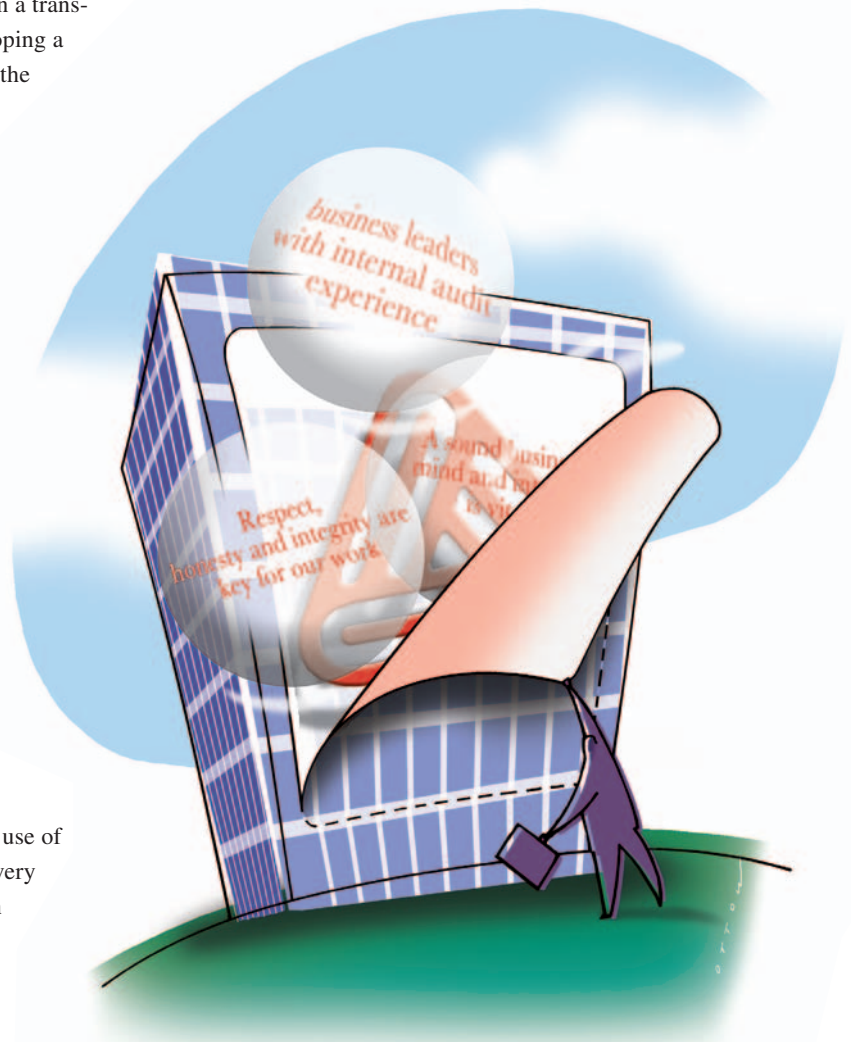
We’re currently implementing changes in the way we approach and execute our audits. Eighteen months ago we began a transformation of our audit function with the aim of developing a world-class audit shop that puts more value back into the business. We’ve already had measurable success with a risk focussed approach and execution that considers the business’ pressures and priorities. But the transformation is a journey and we continue to invest in developing and attracting talent and give our people the right tools and technology to do their job well. We want our people not just to be experienced auditors, but to have the ability to understand the specifics of our business and to be challenged to provide what is best for the business. Senior management from the board and audit committee to our businesses general managers are fully supportive of the changes we’re making. This is invaluable as we benefit from a strong, substantive dialogue and relationship with the business. I want our auditors to understand what goes on in the minds of our business vice-presidents and general managers.”

## Are you managing all the audits internally?

“One of the key elements in our transformation is our use of co-sourcing. We now co-source our audit plan with Avery seasoned auditors directing, leading and working with high calibre and experienced teams from some of the big 4 public accounting firms. When I joined Avery Dennison, I had a team of eight junior auditors and a great deal of my time was spent on their mentoring and development. We now recognise that we are not in the business of training and mentoring junior auditors: this is what KPMG and E&Y do. At Avery the talent in our internal audit function has been upgraded and is now more experienced. We want to develop that experience to grow future senior finance executives for the business. Creating “business leaders with internal audit experience” is what it’s about. With our external partners we have access to subject matter expertise in areas such as credit management, supply chain, risk assessment, which is invaluable. 2006 was our first full year of co-sourcing and it has shown some excellent results.”

## Is Avery Dennison centralised? How does this impact your role?

“In the past we were very de-centralised but now significant changes are happening across all businesses. The businesses will largely remain regionalised but we are standardising and centralising functions, including finance and other back office functions and enhancing the value they provide through application of enterprise lean sigma tools to strip out any duplication or waste. Our CEO speaks of implementing the best of both worlds: decentralisation and customisation to meet customer requirements, and centralisation and standardisation to achieve efficiency. The general managers and customer-facing functions know



Illustratie: Roel Ottow

their business and customers best in order to make the right decisions. However, they can be better supported by standardised and efficient back-office functions and processes.

As we implement this change, audit’s job becomes more interesting because change brings risk and we are looking at businesses changing and evolving over time. We aim to support the business in its own transformation by understanding the business and the pressures and priorities management faces. This shapes a risk-based, process-minded approach that is further supported by



access to leading-edge practices and risk management specialists through our external partners. Audit gets a broad view across Avery's businesses, something the local management may not have, helping us further support and align the change with corporate functions (such as shared services and treasury) and stimulate collaboration and best practice sharing between our global businesses. In audit we primarily focus on the finance strategy but we aim to evolve into a true operational audit function and whilst the business improves the back office, we don't ignore the front office. Understanding our customers' needs is a key part of Avery's success but at the same time customer credit management is a doorway for risks and we have to control that."

### What differences arise when dealing with all these regional businesses?

"Perhaps the biggest difference across Avery's businesses is not driven by geography but by the nature of the business itself. Historically, some businesses such as Office Products have been more centralised and standardised than others. Office Products is also our most commercial business, whilst Retail Information Services is becoming a global business serving global customers. These differences require different management and control structures, with differences in levels of autonomy, decision-making and risk-management at the local business unit. For management at some of the local business units, making the transition to a centralised, standardised and functional business is quite new. It is not a challenge for them but a learning experience and our role is to assist that learning process and identify opportunities to

enhance the transition at the same time as providing assurance that the control environment and processes are robust and sound."

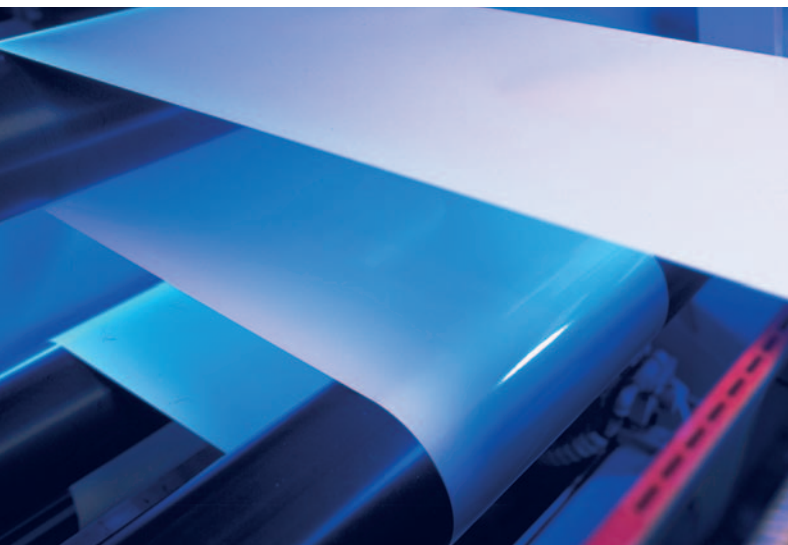
## We co-source with high calibre and experienced teams

**Still there will certainly be some cultural differences between people working in China or Central and**

### **Eastern Europe. How do you manage that?**

"I spend a lot of time working with businesses in various countries and regions and all have their own subtle cultural differences. I try to learn from others who have more experience with the region, but I've learned most of all that if you maintain a strong level of respect, honesty and integrity you can navigate your way through these differences.

In a global and expanding business like ours we want to provide clear policies, structures and guidelines so our people can understand how we operate. We're investing heavily in China, and right from the start audit has been in on the ground to help ensure that the right control environment is in place there. We were also very lucky to have good people there who are eager to learn and develop. Local management is interested to meet our auditors, because they want to demonstrate that they are doing a good job and seek what support we can give them.



Bear in mind that our businesses are to the largest possible extent managed locally. Still you will certainly find some diversity in Avery Dennison. I can take myself as an example: an Englishman working in the Netherlands for a US multinational.”

**What did you do before working for Avery Dennison?**

“I completed my ACA with KPMG in London in 1993. Since then I worked for Coopers in Cambodia for 2 -3 years and then returned to Europe to work for Andersen in Ukraine and later Ireland. When Andersen collapsed we moved to KPMG where I stayed until I came to this role at the beginning of 2005. The appeal of Avery Dennison was strong for me. It’s not a glam-

slow down. Long distance travel is obviously more demanding and I spent a lot of last year in Asia but I’ve handed over my Asia responsibilities to our audit director in Hong Kong, who recently joined us from Philip Morris, and I’m now fully focussed on Europe.”

**What kind of characteristics should an internal auditor**

## Respect, honesty and integrity are key for our work

orous company like Adidas or Apple but I was sold by their focus on developing the talent of its people and by the degree of diversity and variety in its global businesses.

Six months after I joined we began our transformation to a leading edge audit shop. We talked with many external firms and other audit shops to find a model that would fit our business but with no direct comparisons we started very much from scratch asking senior management and business leaders what they wanted from us. Senior management and audit committee give us recognition for what we have achieved and implemented to date, but we are not there yet. This year will be challenging for us.”

**What are the biggest challenges this year?**

“There are many things still to be done to keep moving forward and make our transformation sustainable. We continue to penetrate deeper into the substantive issues facing the business. We’re focussing on emerging markets and extending our approach into areas such as tax and treasury where we’ve not been before. To do this we have to continue to invest in the development of our people in areas such as enterprise lean sigma. We must build on our relationships with, and understanding of, the business. We’re developing a tailored risk-based audit methodology with a strong emphasis on continuous, qualitative risk assessment and effective rating and reporting and we want to leverage our co-sourcing model to an enhanced strategic level. And alongside this we aim to measure and benchmark our effectiveness.”

**How often do you travel to the several locations?**

“As our businesses go through these changes, I meet with management on a regular basis. Two of our European businesses are located in or near Leiden but I still spend 30% of my time travelling in Europe and to USA. I like the pace of travelling; it challenges me to make things happen. If things slow down, I will

**have, working in an international environment?**

“A pro-active learner, a team player and strongly motivated to build a career whilst adding value to the business. We want people who contribute to the whole and not just for themselves. A sound business mind and intellect is vital. It’s not just about the debits and credits, accounting rules and auditing; you need a clear appreciation of what your customers are doing to meet the challenges they face. We want our internal auditors to be seen as ‘business leaders with internal audit experience’.”



# Internal audit bij multinational Ahold: van politiemann naar business partner

“Met mijn vijf jaar werkervaring bij Ahold ben ik al een dinosaurus”, illustreert Joop Brakenhoff, senior vice president and chief internal audit officer bij Ahold, de grote veranderingen in de personele bezetting bij Ahold de laatste jaren. Brakenhoff stuurt een internationaal team aan van circa negentig auditors en houdt zich daarbij nadrukkelijk bezig met het overbruggen van culturele verschillen. Bovendien heeft hij een turbulente periode meegemaakt, veroorzaakt door het boekhoudschandaal bij Ahold. Hij legt uit hoe er bij Ahold weer een nieuwe wind is gaan waaien.

Interview: drs. L. Nagy en drs. A van Nes  
Tekst: B. van Breevoort

## Hoe is internal audit bij Ahold georganiseerd?

“Ahold heeft de afgelopen jaren een aantal stormachtige ontwikkelingen doorgemaakt, waardoor er het nodige is veranderd in de organisatie en in internal audit in het bijzonder. Internal audit was tot vijf jaar geleden decentraal georganiseerd. Bij alle werkmaatschappijen zaten auditteams die echter niet allen centraal rapporteerden aan het hoofd internal audit bij de holding. Het was wel de bedoeling, maar op dat moment zaten we in een groeimodel. Het boekhoudschandaal kwam daar dwars doorheen. Vanaf dat moment heeft mijn voorganger terecht ingesteld dat de lokale auditteams centraal gingen rapporteren aan de senior vice president internal audit.

Er is bewust niet gekozen voor een centraal auditteam dat vanuit Amsterdam wordt ingevlogen naar de werkmaatschappijen. Het is efficiënter en effectiever als auditors bij de werkmaatschappijen zitten en het is ook beter voor het opbouwen van de kennis van de werkmaatschappij en het opbouwen van de relatie met het management van de werkmaatschappij. Bij Ahold werken nu circa negentig auditors, verspreid over tien locaties in Noord-Amerika en Europa, waaronder Nederland en Tsjechië. Hier maken de store auditors, die met name naar de geld- en goederenstromen en compliance in de winkels kijken, geen deel van uit. De lokale auditteams variëren van twee tot vijftien mensen. De bezetting bestaat uit zeventien verschillende nationaliteiten en voor 30 procent uit vrouwen. Het merendeel van de mensen komt uit Noord-Amerika en Nederland.”





## Wat zijn de voordelen en nadelen van lokale auditteams?

“Een groot voordeel is dat de auditor het bedrijf kent. Hij heeft daardoor een betere aansluiting met het management en door de lokale aanwezigheid houdt de auditor gelijke tred met de ontwikkelingen van het bedrijf. Hierdoor bezit men veel kennis over het onderwerp van onderzoek. Een ander voordeel is dat de auditor van dezelfde cultuur en nationaliteit is en ook dezelfde taal spreekt. Een nadeel is dat men weliswaar het bedrijf goed kent, maar niet de moedermaatschappij Ahold of de auditors in de vestigingen in andere landen. Daarnaast moeten we extra investeren om de consistentie in werkwijze en rapportering te behouden.”

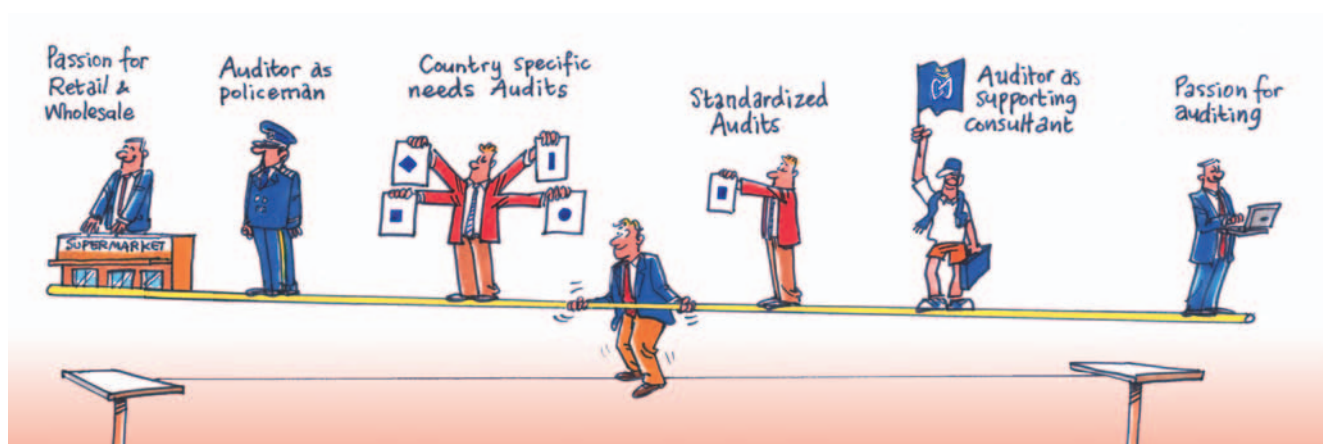
## Hoe zorgt u ervoor dat lokale auditors Ahold kennen?

“Het is een kwestie van werken aan de relatie tussen internal audit en management. Na het boekhoudschandaal traden de auditors tijdelijk als politiemann op, maar tegelijkertijd moesten we al gaan werken aan meer toegevoegde waarde voor het manage-

## Wat is het resultaat van deze inspanningen?

“Wat is gecreëerd, is een stuk betrokkenheid. Het zijn vrijwel allemaal hoogopgeleide mensen met een sterke motivatie. Ze willen zich ontwikkelen, ze willen gezien worden en ze willen plezier in hun werk hebben. Tegenwoordig moet een bedrijf daarvoor zorgen, zeker nu er sprake is van een werknemersmarkt waarin je blij mag zijn dat goed gekwalificeerde mensen bij jouw bedrijf willen werken.

In Amerika wil men in een baan momenteel al na twee jaar wat anders. In Europa ligt dat moment rond de drie jaar. De internal auditor wil ieder jaar weer een interessant programma zien waarin voldoende uitdaging, vernieuwing en groei mogelijk is. Lifetime employment bestaat niet meer, employability wel. Ahold heeft daarom een zogeheten individual development-plan waarin wij ieder jaar de stappen in de loopbaan van de individuele werknemer bespreken en ieder halfjaar de voortgang vaststellen.”



Illustratie: Jesse van Muylwijk

ment en consistentie in internal audit. Daarom zijn de lokale auditors bij elkaar gebracht om in teamverband een gemeenschappelijk beleid en producten te gaan ontwikkelen, zoals rapportages, planningen en auditprogramma's. De twee centrale sessies in 2006 waren grote driedaagse teamsessies van circa vijftig mensen. Hiermee trachtten we te groeien als team en te leren van de verschillende culturen.

Als je zo divers bent en zo verdeeld bent over de wereld moet je ook investeren in communicatie. Daarom hebben we een duidelijk communicatieplan neergezet dat gericht is op uitwisseling van kennis binnen internal audit en de samenwerking tussen internal audit en het management van de werkmaatschappijen. Er is een portal gelanceerd met allerlei informatie zoals actielijsten, kwartaal- en jaarplanningen, verslagen van management-teamvergaderingen, maar ook informele verhalen over de werkmaatschappijen en teamleden (who is who). Alles was erop gericht om elkaar beter te leren kennen om zo effectiever en efficiënter te kunnen werken.”

## Met een dergelijk verloop verdwijnt veel kennis en ervaring. Hoe valt dat te voorkomen?

“Gemiddeld hebben de auditors bij Ahold nu circa tien jaar werkervaring bij Ahold en/of andere bedrijven en bezitten zij de meest actuele kennis over ontwikkelingen in het vakgebied, maar werken ze slechts tweeënhalf jaar bij Ahold internal audit. We hebben een beperkte groep ervaren auditors die al geruime tijd bij Ahold werkt en die de ruggengraat van de afdeling vormt. Om de kennis toch vast te houden binnen Ahold, leggen we veel vast in standaarden en procedures. Bovendien moeten die methoden snel doorgrond en uitgevoerd kunnen worden, omdat men er maar relatief kort mee werkt. We willen een *breeding ground* zijn voor toekomstige financial managers die in beginsel gaan doorstromen binnen Ahold. Helaas werkt het nog niet optimaal, met name omdat de auditors relatief kort in dienst zijn en Ahold in omvang aan het krimpen is. Omgekeerd is het van belang dat toekomstige managers enige tijd bij internal audit hebben gewerkt.”

## Hoe behoudt Ahold met lokale auditteams, cultuurverschillen, veel doorstroom, standaarden en werkprogramma's een consistente boodschap richting het audit committee?

“Dat is inderdaad niet eenvoudig en vergt veel afstemming. Er is een groot verschil in aanpak tussen Amerikanen en niet-Amerikanen. We proberen de objecten van onderzoek zoveel mogelijk gelijk te krijgen door uit te gaan van één audit universe, één procesmodel voor de retailactiviteiten en de audit-programma's onderling af te stemmen en van elkaar te leren. Onderzoeken en bevindingen bespreken we gezamenlijk en vertalen we naar nieuwe standaardprogramma's. Daarbij maakt Ahold onderscheid tussen procesaudits, waarvan de standaarden en rapporten voor alle werkmaatschappijen gelden, en specifieke onderzoeken die zich richten op de lokale problematiek of een specifiek onderwerp zoals informatietechnologie. De scope van alle landen is niet hetzelfde. Dat hangt sterk af van de activiteiten aldaar. Neem US Foodservice dat bijvoorbeeld geen winkels heeft maar een fooddistributeur is met distributiecentra en een omvangrijk logistiek proces. Dat vergt dus een andere onderzoekaanpak dan audits naar het retailproces. Na het boekhoudschandaal van 2003 hebben we voor een sterke compliance en financial auditaanpak gekozen. Nu de situatie is verbeterd, zijn onze werkzaamheden verschoven naar operational audit, vaak met een geïntegreerde aanpak voor IT en financial reporting controls (Sarbanes Oxley). Er heeft in die zin een verschuiving binnen Ahold plaatsgevonden. Financial audit (certificering van de jaarrekening) wordt door de externe accountant gedaan, terwijl onze afdeling zich met name met operational business- en IT-audits bezighoudt.”

## Hoe krijg je als bedrijf veranderingen overal op dezelfde manier ingevoerd? Hoe doorbreek je de barrière van andere opleidingen, achtergronden en culturen?

“Dat vergt een grote inspanning, niet alleen van ons maar ook van de afdeling human resources (HR). We hebben van alle auditors eerst geïnventariseerd welke opleiding en welke aanvullende trainingen ze hebben gevolgd. Tevens hebben we vastgesteld wat ze kunnen en welke specifieke kennis ze hebben om als zogenaamde 'topic' owner te kunnen functioneren. Vervolgens hebben we met HR vastgesteld wat deze mensen zouden moeten kunnen binnen Ahold en hoe ze zich zouden moeten ontwikkelen. Mede om die reden hebben we de audit academy opgezet, waarin we een structureel trainingsprogramma hebben vervat met een duidelijk curriculum. Hier kunnen de auditors hun vakkennis bijspijkeren maar ook hun kennis van de business. Daarnaast moeten ze verplicht naar human resources-programma's met onderwerpen als waarden en normen van Ahold, persoonlijke vaardigheden en soft skills.”

## Wat wordt daar geleerd over samenwerking tussen verschillende culturen? In Nederland is een baas maar een baas, terwijl in Oost-Europa nog steeds een duidelijke hiërarchie bestaat.

“Men zegt wel eens over Nederland dat daar de beslissing van een manager het begin van een discussie is. De verschillen zijn groot. Het begint met begrip, erkenning en herkenning van de

**Om als auditor geen boeman te zijn, steken we veel energie in het wekken van voldoende vertrouwen door open en transparant te zijn**

verschillen. Mijn deur staat altijd open. Ik wil gemakkelijk aanspreekbaar zijn. De top van Ahold is dat ook. Echter, in andere landen gaat dat niet zo gemakkelijk en zeggen mensen niet zo snel wat ze menen.”

## Hoe zorgt Ahold dan toch dat zaken boven tafel komen?

“Voor wat betreft het vaktechnische werk is het simpel: je beoordeelt of een auditor boven tafel krijgt wat je wilt weten en rapporteert wat hij heeft gevonden. Bij Ahold werken auditors zelfstandig. Ze worden door de hoofden van de internal auditteams aangenomen, rapporteren functioneel en hiërarchisch aan internal audit en worden door mij en de hoofden van de internal auditteams beoordeeld, dus zo hangt hun toekomst niet af van de lokale business manager. Overigens betrekken we het lokale management wel bij de werving, want de lokale auditor moet wel met hen kunnen samenwerken. Daarnaast helpt dit bij het management development-traject waarbij de internal auditor na enkele jaren een volgende carrièrestap naar de business zou kunnen maken. In de relatie auditor tot de afdeling binnen een werkmaatschappij gaat het erom of hij zich onafhankelijk kan opstellen ten aanzien van de business. Hij moet lastige kwesties durven aanstippen. Daarom zijn voor dit vak ervaren mensen nodig. Om als



auditor geen boeman te zijn, steken we veel energie in het wekken van voldoende vertrouwen door openheid van zaken te geven en transparant te zijn in onze doelstellingen en onderzoeken. Alle auditors kunnen via de portal en via ons nieuwe audit workflow managementsysteem de voortgang van onderzoeken en projecten volgen en we wisselen ook alle relevante informatie uit met de werkmaatschappij.”



## Vinden er audits plaats die door internationale teams worden uitgevoerd?

“Ja, dit gebeurt veelal bij grotere projecten, maar we doen het ook om uitwisseling te stimuleren. Misschien niet altijd de meest goedkope manier, maar het vormt wel een sterke impuls voor de persoon en de afdeling. Men komt niet voor niets bij Ahold werken. Men wil zien en leren hoe een multinational werkt, dus dat betekent ook dat men de ruimte krijgt om verschillende vestigin-

gen te bezoeken. De uitwisseling wordt niet afgedwongen, maar we dagen mensen wel uit.”

## Hoe maak je een uitwisseling tot een succes?

“De voorbereiding is essentieel en begint in het team waar de auditor vandaan komt en niet in het team waar hij naar toe gaat. Soms moeten eerst allerlei formaliteiten worden geregeld, afhankelijk of het om een meerjarige uitzending gaat (de zogenaamde expatriate) of dat het een uitwisseling is voor de uitvoering van een kort project. Verder informeren wij mensen over de cultuur van het land, bijvoorbeeld dat Nederlanders nogal direct zijn. De begeleiding hangt ook af van de ervaring van de auditor. We gooien niemand in het diepe. Omdat uitwisseling geschiedt op basis van vrijwilligheid, ontbreekt het niet aan motivatie. 95 Procent van de uitwisselingen verloopt daarom goed.”

## Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende culturen in het auditteam van Ahold?

“Ik voer het internal auditteam aan en heb een directe relatie met het hoofd audit en het management van elke werkmaatschappij. Dit is bewust zo georganiseerd om maximale betrokkenheid te bewerkstelligen. We streven een platte organisatie met weinig managementlagen na. De ervaring leert dat communicatie verschillend overkomt bij de teamleden. De eigen stijl van communiceren is dan soms niet het meest effectief. Met het regelmatig doorspreken van de kwesties die spelen, ontstaat er na verloop van tijd een sfeer van vertrouwen waarin men eerlijk uit dat men een bepaalde uitleg niet begrijpt of feedback durft te geven. Het is niet zozeer een proces van *trial and error*, maar komt meer neer op het opbouwen van een relatie met als voornaamste elementen: respect, vertrouwen, duidelijke communicatie en het elkaar leren kennen. In dat proces spelen er soms taboes. Het gemak waarmee we in Nederland informeren naar iemands privé-omstandigheden, politieke voorkeuren of geloofsovertuigingen, is in andere landen zeer ongebruikelijk. Als manager wil ik dat soort informatie graag weten, omdat ik dan beter kan begrijpen hoe mijn teamleden functioneren en omdat het mij helpt om rekening te houden met hun persoonlijke omstandigheden. Ik ga bijvoorbeeld niet voorstellen iemand op een tijdrovend project in het buitenland te zetten als ik weet dat hij thuis net een eerste kind heeft rondkruipen. Bovendien geloof ik niet in het idee van een puur zakelijke cultuur, omdat je dan de ziel van de mens buiten beschouwing laat. Je hebt toch achtergrondinformatie nodig om mensen op de juiste manier in te kunnen zetten en te kunnen motiveren. Verder werkt het beide kanten op, volgens mij is het ook belangrijk dat ze mij kennen en met mij willen samenwerken. Uiteindelijk werk je niet met het bedrijf, maar met de mensen in het bedrijf.”

## Met internationale vestigingen zijn er veel ontwikkelingen en verschillen in wet- en regelgeving. Hoe houdt Ahold auditors bij de les?

“Het is bijna onmogelijk om dat vanuit het hoofdkantoor te doen. We vangen dat op door bij de meer gecompliceerde onderwerpen

lokaal experts in te huren. De lokale auditor zal de lokale kennis moeten bijhouden, omdat Ahold dat niet centraal kan verzorgen. Denk bijvoorbeeld aan de regels voor winkels en voedselveiligheid in de verschillende landen.”

## **Hoe internationaal is Ahold eigenlijk?**

“Na het boekhoudschandaal zijn er veel veranderingen doorgevoerd in de top van het bedrijf en op het hoofdkantoor. Er is een nieuwe cultuur ontstaan en die is ook internationaal: in de raad van bestuur hebben we een Zweed, een Engelsman en twee Nederlanders. De hoofden van de corporate-afdelingen zijn bijna allemaal buitenlanders.”

## **Is het niet eerder het neerzetten van een nieuwe bedrijfscultuur dan een optelsom van alle verschillende nationaliteiten?**

“Inderdaad, het gaat om bedrijfscultuur en identiteit. Ahold is als holdingmaatschappij slechts een klein onderdeel. Het stuurt

bedrijven aan die een enorme personeelsomvang hebben en die bedrijven bepalen de cultuur en identiteit in hun werkmaatschappij. Ahold bepaalt voornamelijk de strategie van het bedrijf en de relatie tussen Ahold en zijn werkmaatschappijen.

Vergeleken met het verleden concentreert Ahold zich op zijn kerntaken als holding en zal het niet meer zelf actief business ontwikkelen. Dat ligt

nu bij de werkmaatschappijen en de continentale organisaties in Europa en Noord-Amerika. Wij moeten als holding eenduidige richtlijnen vaststellen tot hoe ver onze invloed strekt voor zaken als control, core values, verdeling van de beslissingsbevoegdheid tussen holding en lokale vestigingen, en communicatie. Anders Moberg heeft de lijn uitgezet dat de holding ook dienstverlenend moet zijn aan de lokale werkmaatschappijen. Hij heeft daarmee de identiteit van Ahold als business partner voor de toekomst vastgesteld.”

## **Zijn de Ahold-medewerkers weer trots op hun bedrijf?**

“Ahold heeft in het verdomhoekje gezeten en Albert Heijn heeft het enkele jaren geleden lastig gehad. De problemen zijn inmiddels opgelost en dat betaalt zich langzamerhand terug. Echter, we hebben één ding goed geleerd: een reputatie komt te voet, maar gaat te paard.”

## **Wat is het verschil tussen het leidinggeven aan een internal audit-afdeling in een internationale setting en in een nationale setting?**

“In de internationale setting voel ik mij meer een personeelsmanager en een change manager dan een auditor. Het kost mij veel tijd om aan iedereen de missie, strategie en procedures duidelijk te maken en om het team en de individuele mensen te ontwikkelen in

hun carrièrepad. Daarnaast is aandacht nodig voor het samenbrengen van de verschillende culturen en om het management van de vestigingen je bedoelingen uit te leggen. Kortom, in een internationale setting gaat het meer om de positionering van het auditteam en het overbruggen van cultuurverschillen. Omdat we zeer goede auditors hebben rondlopen, vergt het overigens minder aandacht van mij om de professional practice gedaan te krijgen.”

## **Hoeveel van uw tijd brengt u door in het buitenland?**

“30 Procent van mijn tijd ben ik in het buitenland. Ik vind dat je regelmatig lokaal aanwezig moet zijn, maar dat is voor iedereen zijn eigen afweging. Door naar de vestigingen te gaan kan ik helpen het team te bouwen en kom ik gemakkelijker te weten wat er gebeurt en wat er speelt. Overigens ben ik er heilig van overtuigd dat je, wat voor auditfunctie je ook bekleedt, het gebouw uit moet. Ik merk dat men het ter plekke waardeert. Ze hebben geen behoefte aan iemand die wat uit de ‘corporate ivoren toren’ roept.

**Het gemak waarmee we in Nederland informeren naar iemands privéomstandigheden, politieke voorkeuren of geloofsovertuigingen, is in andere landen zeer ongebruikelijk**

Bovendien, vanuit het Amerikaanse perspectief is men niet zonder meer trots op een moederbedrijf dat uit Nederland komt. Een land dat ze vaak niet kennen en niet altijd even gunstig bekendstaat. Ze waarderen het echter wel als je hen opzoekt, hun taal spreekt en ze zien dat je je wilt verdiepen in hun problematiek.”

## **Wat is in de afgelopen jaren voor u de grootste mijlpaal geweest voor de internal audit-afdeling bij Ahold?**

“Het zijn twee mijlpalen. Ten eerste is dat de sterke verbetering in de relatie en de hechtere samenwerking tussen het management van de lokale werkmaatschappijen en internal audit. De tweede mijlpaal is het samensmeden van de negentig auditors tot één team met een goed workflow managementsysteem, één internal audit methodology, een geïntegreerde aanpak gebaseerd op het COSO Framework en een eenduidig rating- en reporting process. Momenteel kennen vrijwel alle auditors elkaar. We hebben veel geïnvesteerd in samenwerking en zien nu ook de output steeds meer verbeteren.

Internal audit is van een rol als politieman inmiddels gegroeid naar een rol als businesspartner. Het gaat om het vinden van de juiste balans tussen die twee rollen, want we willen de werkmaatschappijen helpen, maar moeten natuurlijk ook scherp blijven op compliance en controls.”

# Auditing in den vreemde: 'engaging the human factor'

Door de globalisering groeit de kans exponentieel dat een internal auditor te maken krijgt met culturele en sociale verschillen. Wat betekent dat in de praktijk? Het antwoord geeft Allard Everts, senior consultant bij Trompenaars Hampden-Turner (THT Consulting), een adviesorganisatie gespecialiseerd in de vraag wat cultuur voor betekenis kan hebben voor de bedrijfsvoering.

Interview: drs. H.A. Mulders  
Tekst: B. van Breevoort

Bij de start van het interview vindt de gebruikelijke uitwisseling van visitekaartjes plaats. Een handeling die al meteen culturele verschillen kan blootleggen, aldus Everts. "In Japan wordt het visitekaartje uitgebreid bestudeerd en met groot respect behandeld als is het de persoon zelf, terwijl wij in Europa het visitekaartje op tafel leggen zonder er verder al te veel aandacht aan te besteden. Dit wordt in Japan als beledigend ervaren."

## Wat zijn de activiteiten van THT Consulting?

"Het werk van THT Consulting is gebaseerd op de vraag wat cultuur voor betekenis kan hebben voor de business. We adviseren over de obstakels die een onderneming of organisatie tegen kan komen als het in aanraking komt met culturele verschillen door expansie of samenwerking met partners in het buitenland. Wij houden korte presentaties voor klanten waarin we ze bewust proberen te maken van wat cultuur is. Daarnaast organiseren we workshops, waarin mensen met gerichte opdrachten zelf aan het werk gaan. Ten slotte adviseren wij bedrijven over het omgaan met culturele verschillen met als einddoel dat de onderneming beter gaat functioneren.

Mijn aandachtsterrein daarin is: 'engaging the human factor for better performance'. Dat betekent meer dan alleen motiveren. Ik leer mensen omgaan met culturele verschillen. Dat leidt dan vaak vanzelf tot betere performance. Een onderneming bestaat uit een diverse groep mensen. Als je internationaal opereert, is dat alleen maar sterker. Je krijgt te maken met verschillende waarden en normen en ook fysieke en karakterologische verschillen tussen

mensen. Omdat de mogelijkheden om te sleutelen aan fysieke en karakterologische verschillen uiteraard beperkt zijn, speelt het vergroten van de kennis van culturele verschillen een belangrijke rol in mijn werk."

## Wat kan een internal auditor daarmee?

"Stel je wordt als internal auditor uitgezonden naar een dochtervestiging in een ander land om de efficiency door te lichten. Een eerste goede stap is om te bekijken wat er daar plaatsvindt, wat voor problemen er spelen en wat er zoal gedaan zou moeten worden om bijvoorbeeld de efficiency te



verbeteren. Bij die eerste beoordeling is de wijze waarop je culturele verschillen herkent en erkent, belangrijk. Maak je daar al fouten, dan wordt het moeilijker om je werk goed te doen. Het gaat erom dat je begrijpt waarom men op een bepaalde wijze handelt. Zo heeft het eerder aangehaalde voorbeeld van het met respect behandelen van een visitekaartje te maken met status, basale waarden en aannamen die mensen hebben. Zodra je bekend bent met die cultuur wordt het gemakkelijker om te bewegen in die verborgen laag van culturele waarden.”

**Er zijn internal auditors die de hele wereld over gaan. Tegen wat voor culturele verschillen lopen ze aan en hoe zouden ze daarmee moeten omgaan? Zo zal bijvoorbeeld de perceptie van het begrip ‘control awareness’ van land tot land verschillen. Met welke mindset moet een internal auditor op stap gaan?**  
“Ga in geen geval met vooringenomenheid op stap. Bedenk vooraf goed naar welke cultuur je toe gaat. Een internal auditor krijgt vaak een duidelijke afgebakende taak mee, maar daarnaast

Het is niet voldoende om rapportages en e-mails te lezen, want dat zijn slechts dunne signalen. Het kan heel gemakkelijk gebeuren dat je die signalen verkeerd interpreteert. In jouw ogen kan het bijvoorbeeld normaal zijn om in e-mailcorrespondentie bepaalde woorden vet te zetten of in hoofdletters, om daarmee het belang te benadrukken. Een Aziat kan dan meteen afhaken, omdat hij dat als dwingend en opdringerig ervaart. Als je dat niet in de gaten hebt, schiet je zo je doel voorbij.”

**Wat is de betekenis die men hecht aan een bepaald signaal?**  
“Het heeft alles te maken met de waarden en normen die als het ware onder ieders huid zitten. Je kunt cultuur vergelijken met een ui die uit afzonderlijke schillen bestaat. Het omhulsel is gemakkelijk waar te nemen, maar de binnenkant niet. Neem auditing, dat is een normatief beroep. Het bevat normen die vervat zijn in jullie Rules of Conduct. Daarnaast bevinden zich onderhuids ook basale waarden waarvan auditors zich niet eens meer bewust zijn. Iedere auditor doet het werk op dezelfde, van-



moet hij aandacht schenken aan de culturele context waarin hij terecht komt. In dit licht adviseren wij altijd dat het doel van een audit door de top van de onderneming gedragen dient te worden. Als het namelijk niet begint met het management, volgt de lijn ook niet. Het management heeft daarin een signaalfunctie.”

**Dit wordt ook wel de ‘tone at the top’ genoemd. Maar hoe kom je er nu achter dat men in andere landen bereid is om mee te werken aan het afgekondigde beleid?**

“Cultuur heeft een buitenkant, dat zijn de dingen die je ziet. Maar wat je niet ziet, is minstens zo belangrijk. Gebruik dus niet alleen je ogen maar alle zintuigen en gebruik ook je intuïtie om te begrijpen hoe een cultuur in elkaar steekt. Interpreteer signalen, word je ervan bewust en herken wat er in een bepaald land gebeurt. Dat is lastig, want je ziet in de regel alleen die buitenkant.

zelfsprekende manier. Maar voor degene die geaudit wordt is die manier vaak helemaal niet vanzelfsprekend. Voor een buitenstaander is het echter verdraaid lastig om daar de vinger achter te krijgen. Zeker voor iemand die niet in die cultuur zit.”

**Wat gebeurt er als een internal auditor naar een andere cultuur gaat?**

“De internal auditor krijgt dan te maken met de nationale cultuur en de bedrijfscultuur. Vaak is de bedrijfscultuur dominant. Feit blijft dat mensen allemaal op verschillende wijze ‘cultureel gemarineerd’ zijn. Iedereen bouwt zichzelf laagje voor laagje. Iedereen is een unieke culturele ‘toverbal’. Een internal auditor krijgt dus te maken met grote verschillen. Gaat hij naar Amerika, dan ontmoet hij het Angelsaksisch bestuursmodel. Gaat hij naar Duitsland, dan ontmoet hij het

Rijnlands model, et cetera. Vergelijk Nederland maar eens met België en je ziet al grote verschillen. Of vergelijk Europa met Afrika of Azië en de verschillen zijn nog pregnanter. Dus de nationale cultuur is ook van belang. Veel multinationals hebben in de regel een hele sterke bedrijfscultuur over de grenzen heen. Ze herbergen een uniforme cultuur waarbinnen internal audit een bepaalde status heeft en die ook wordt gedragen binnen de onderneming.”

**In Nederland is de onafhankelijke positie van een internal auditor heel belangrijk. Hij geeft adviezen over verbeteringen die vervolgens geïmplementeerd moeten worden. Hoe gemakkelijk is het om die verbeteringen in andere landen geïmplementeerd te krijgen? Heeft de internal auditor daar genoeg status voor?**

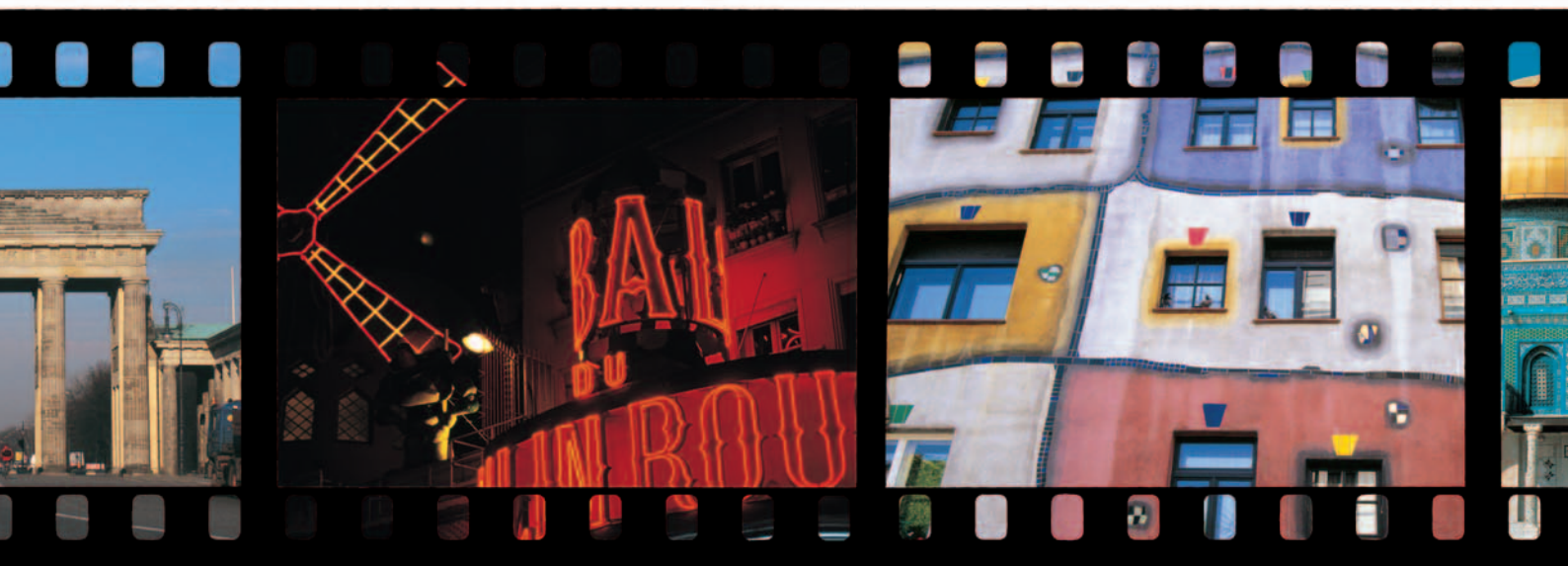
“Het hangt er vanaf wie de aanpassingen oplegt en hoe de boodschap wordt gebracht. Ik verwacht dat een organisatie in een land dat het Angelsaksisch of het Rijnlandse bestuursmodel aanhangt,

**Hoe kan een internal auditor zich daarop voorbereiden?**

“Houd je missers bij en leer daarvan. Daarbij is een misser niet per definitie een dure les. Meestal bestaat er voldoende gelegenheid om een aanvankelijk fout optreden of een verkeerde inschatting bij te stellen. Maar bezuinig nooit op je voorbereiding. Wees je bewust van je eigen waarden en betrek daar tegelijkertijd de waarden van anderen bij. Herken die waarden, erken ze en respecteer ze. De volgende stap is dat je bekijkt hoe je de eigen aanpak kunt verbinden met de aanpak in de andere cultuur. Bouw voort op eigen sterkten en probeer het beste uit anderen te halen. Dit vereist tijd en het vermogen om in de huid van de ander te kruipen.”

**Hoe gaat het in zijn werk als een team van internal auditors afkomstig uit verschillende landen, samen een onderzoek moet gaan doen?**

“In dat geval neemt iedereen zijn eigen cultuur mee, de teamleden kunnen dan onderling hemelsbreed verschillen. Het enige



de boodschap van de internal auditor laat beoordelen door het audit committee en beschouwt als een advies dat navolging verdient. Dus wat in het auditrapport staat wordt geaccepteerd. Maar het uitvoeren van de adviezen kan per land anders liggen. Bijvoorbeeld in België en Italië. Daar speelt status een grote rol. Mensen kunnen zich beledigd voelen of ervaren het advies als gezichtsverlies omdat zij bepaalde voorstellen voor verbetering niet zelf bedacht hebben.

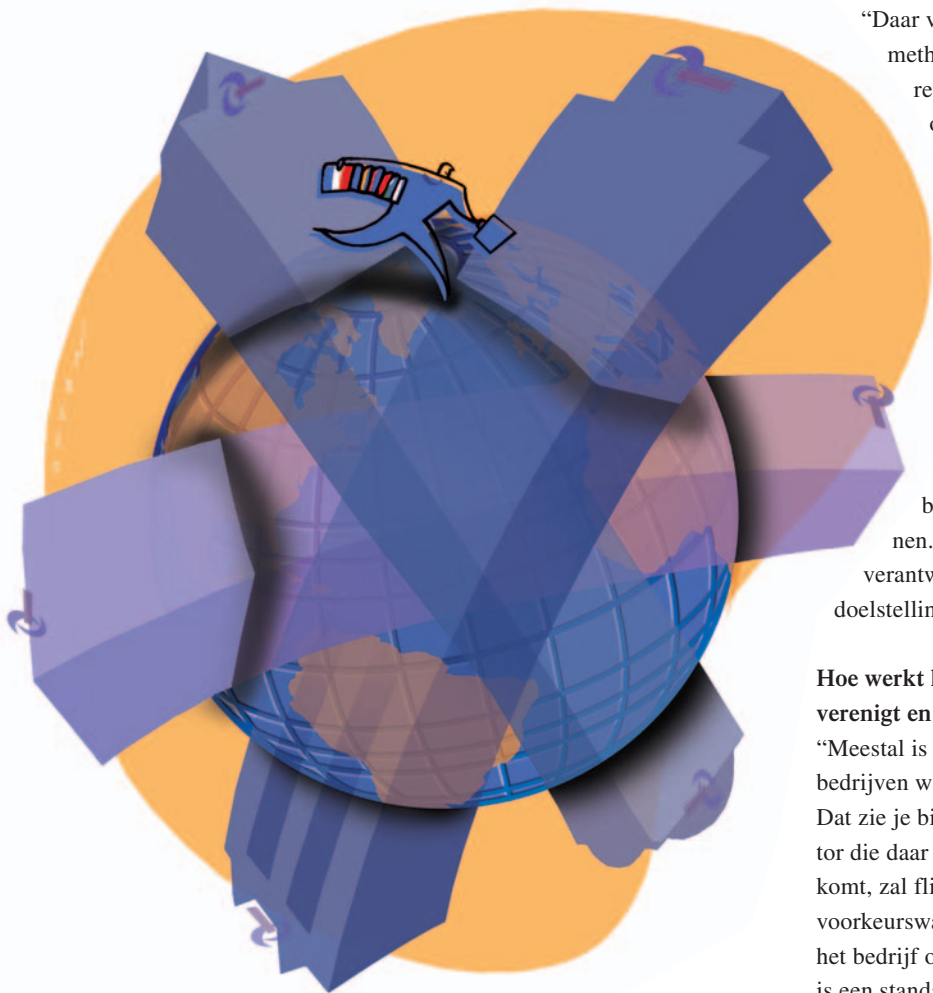
Je kent het voorbeeld wel van de nieuwe collega die de organisatie binnenkomt en meteen zegt wat er fout is. Niemand neemt die opmerkingen serieus, omdat men zich aangevallen voelt. Een internal auditor moet dus van tevoren goed bekijken wie de verbeteringen zal kunnen implementeren. Of deze voldoende status heeft. Verder moet je letten op hoe je binnenkomt in een organisatie, hoe je de vragen formuleert en hoe je er verslag van legt.”

wat deze mensen op één lijn krijgt, is wellicht datgene waar ze met zijn allen voor gaan. Bijvoorbeeld het boven tafel krijgen van de waarheid of onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om het bedrijf beter te laten functioneren. De groep moet het eens worden waar ze voor staat en waar ze voor gaat.”

**Neem een onderzoek naar de toepassing van bepaalde regeling: hoe voorkom je dat de internal auditors uit de verschillende landen het onderzoek en de toetsing anders aanpakken?**

“Stel dat het onderzoek in Frankrijk moet worden verricht en één van de teamleden is een Fransman, dan is het raadzaam om hem te vragen op welke wijze het onderzoek de meeste kans van slaan heeft. Er kan dan een discussie ontstaan waarin een ander teamlid de verwachting uitspreekt dat er bij die aanpak niet vol-

Illustratie: Roel Ottow



doende boven tafel zal komen. Daar moet je dan als groep uit zien te komen. ‘Reculer pour mieux sauter’, zoals de Fransen zo mooi zeggen: een stapje terugdoen om beter te kunnen springen. Uiteindelijk moet een uniforme werkwijze vast komen te staan voor het onderzoek.

Dan speelt in bepaalde culturen natuurlijk nog de status van een internal auditor een rol. Als die status niet afdoende is, moet de internal auditor worden uitgerust met additionele middelen.

Neem bijvoorbeeld China, daar is er van nature meer eerbied voor iemand met grijze haren. Een internal auditor zou in deze vergezeld kunnen worden door een ouder iemand of je zorgt ervoor dat men daar doordrongen is van de hoeveelheid kennis en ervaring die de internal auditor meebrengt.

Bij het doel dat de groep voorstaat, moet ook onderkend worden dat er in andere culturen bepaalde gevoeligheden kunnen spelen.

Bereid je daar op voor. Lees erover en verdiep je in de andere cultuur. Uiteindelijk gaat het om het creëren van een zinvolle relatie, waarin de geadresseerde begrijpt dat jij als internal auditor hem wilt ondersteunen in het bedrijfsproces. Het is dus beter om binnen te komen met de gedachte ‘ik ga je helpen’ in plaats van ‘ik ga je controleren’.”

## Hoe moet de aansturing van een audit in verschillende landen worden aangepakt: centraal of decentraal?

“Daar valt geen eenduidig antwoord op te geven. Beide methoden kunnen succesvol zijn. Het hangt af van factoren als: heeft men ter plekke de systemen en de kennis om de cijfers boven tafel te krijgen? En weet een internal auditor die naar een ander land wordt uitgezonden, zich daar te bewegen en zijn werk te doen? Het verdient aanbeveling om een teamgevoel te creëren en zeer alert te zijn op vertrouwen. Kom niet onverhoeds binnenvallen met een ploeg van internal auditors die de hele boel overhoop haalt. Je krijgt er misschien wel het lek mee boven tafel, maar de psychologische schade bij de mensen kan enorm zijn. Stel daarom de lokale organisatie op haar gemak en laat ze weten dat het de bedoeling is om ze in hun bedrijfsproces te ondersteunen. De leiding van de onderneming moet daarbij haar verantwoordelijkheid nemen door helder te zijn in haar doelstellingen.”

## Hoe werkt het in een bedrijf dat verschillende culturen in zich verenigt en voor het merendeel uit hoogopgeleiden bestaat?

“Meestal is daar de bedrijfscultuur bepalend. Je hebt echter ook bedrijven waar pluriformiteit juist onderdeel is van de cultuur. Dat zie je bijvoorbeeld bij creatieve bedrijven. Een internal auditor die daar met een control awareness-systeem op de proppen komt, zal flink wat weerstand ondervinden. Hier rijden bepaalde voorkeurswaarden elkaar in de wielen. Control is belangrijk voor het bedrijf om succesvol te zijn, maar flexibiliteit evenzeer. Dat is een standaard dilemma waar iedere organisatie mee te maken krijgt. Hoe breng je een evenwichtige combinatie tot stand? Dat kan bijvoorbeeld door flexibel te zijn in de wijze waarop de control wordt ingezet en uitgevoerd. Het inzetten van control in een bedrijf dat bestaat uit een groot contingent hoogopgeleiden uit verschillende landen, heeft kans van slagen als je ze weet te verbinden met dat ene doel waar het om gaat.

Specialisten ontlenen hun status aan de eigen expertise en hechten vaak aan de eigen wijze waarop ze dat invullen. Daarop willen ze zich eigenlijk niet laten controleren. In dat geval is het goed om ze te vertellen waarom ze er zitten en dat ze hun status mede ontlenen aan de organisatie waar ze voor werken. Ze moeten beseffen dat veel van hun status wegvalt zodra ze op eigen benen zouden gaan staan: informatienetwerk (learning organisation), gezelligheid, geborgenheid, salarisbetaling, ook als het wat slechter gaat. In dit type organisatie draait het om leiderschap. Er is leiderschap voor nodig om te zeggen dat de organisatie zich af en toe langs een meetlat moet leggen. De leider moet de boodschap durven over te brengen dat voor de internal auditor een belangrijke taak is weggelegd om de organisatie te benchmarken en te controleren of de cijfers kloppen. Het gaat om een combinatie van flexibiliteit in de afspraken over control en rigiditeit in wat de organisatie wil weten.”



# Het verhaal van de olifant

Bill Bryan, Michael Goodman en Jaap Schaveling • Systeemdenken • Uitgeverij Academic Service • ISBN 90 5261 552 7

R. J. Klamer

Een honderden jaren oud soefiverhaal gaat als volgt: verschillende blinde mannen onderzoeken een olifant. De eerste loopt tegen de olifant aan en meent dat het een muur is, een ander krijgt de staart in zijn gezicht en is ervan overtuigd een touw te herkennen, een derde voelt aan de poot en ziet daarin een boom. Zij menen oprecht dat ze het goed hebben 'gezien'. Wij, als toeschouwers weten wel beter. Dit beeld is treffend voor het prachtige boek van Bryan c.s. De schrijvers willen duidelijk maken dat systeemdenken afstand nemen, meer beelden verzamelen, meer kanten bekijken is en dan pas gaan bedenken wat voor systeem er eigenlijk in zit. Wat betekent het geheel, waarom gedraagt het zich zoals het zich gedraagt?

Systeemdenken kijkt verder. Zoekt naar de oorzaak van de oorzaak, kijkt naar het gevolg van het gevolg. Probeer in beeld te brengen wat de reden achter het gedrag is.

Dat klinkt nogal gemakkelijk: gewoon de volgende vraag blijven stellen, en de vraag daarna. In de praktijk van het (organisatie)leven is dat echter helemaal niet zo gemakkelijk. We willen immers graag op korte termijn resultaat zien. De actie van vandaag moet wel zichtbare gevolgen hebben. En meetbare.

De auteurs belichten zeven stappen om tot verbetering te komen. Dat maken zij inzichtelijk aan de hand van een situatieschets: het wordt druk op de afdeling, steeds drukker en het is moeilijk om mensen met de juiste capaciteit te vinden, dus uitbreiden kan niet echt. Opeens vindt de trouwe medewerker een andere baan en vertrekt en een tweede raakt ziek. Dit heeft tot gevolg dat de rest veel harder moet werken en zo langzamerhand het

bijltje erbij neer gooit. De productie daalt en de kwaliteit neemt af. Help!

Door het verhaal zo te vertellen, stap een van de zeven stappen om tot een verbetering te komen, maak je al deels inzichtelijk dat het nog meer belasten van de overgebleven mensen eigenlijk geen oplossing is. Maar nieuwe mensen vinden is en blijft lastig, bovendien moet de productie wel blijven draaien. En de verkoop heeft echt last van de slechte kwaliteit de laatste tijd. Trouwens, sommige klanten beginnen al weg te lopen.

De gevolgen in de tijd zichtbaar maken is stap twee: afnemende kwaliteit, toenemende werkdruk, mindere verkoop, slechter wordend imago. Hierdoor wordt inzichtelijk dat het hele systeem de oorzaak is en niet direct één situatie. Er is wellicht één enkele aanleiding maar alleen door het hele systeem in beeld te brengen met de elkaar versterkende en afremmende acties, kan in beeld gebracht worden wat de richting is van het werkelijke vraagstuk.

Stap drie: formuleer de richtinggevende vraag. Op dit punt wil ik een klein punt van kritiek uiten. De schrijvers stellen dat stap een en twee automatisch leiden tot stap drie. Ik denk dat de formulering van de richtinggevende vraag wel eens het moeilijkste van het hele proces zou kunnen zijn. Niemand zal zich immers in de bovenvermelde case afvragen of het machinepark wellicht verouderd is. Je weet immers alleen de situatie zoals die is geformuleerd (door een van de 'blinden') en als systeemdenker wordt je geacht juist ruimer te denken.

Maar we zijn er ook nog niet. Juist in stap vier: identificeer structurele verklaringen, wordt de grondslag gelegd voor het beroemd geworden systeemdenken: de tekeningen van oorzaak en gevolg, van

casuale loops. En hieruit zal zeer waarschijnlijk gaan blijken dat er meer te zeggen valt dan de vraag die in stap drie is geformuleerd. Door vervolgens het getekende systeem te 'bestoken' met reflecterende vragen (stap vijf) wordt meer en meer duidelijk welke actie welk gevolg heeft, maar ook wordt langzamerhand duidelijk in welke richting(en) de interventies van stap zes moeten worden genomen. In het boek worden hierover zinnige dingen gezegd die mij terug deden denken aan de aloude wijsheid 'bezint eer ge begint'. Denk goed na voordat je de interventie pleegt en als je die pleegt, doe het dan voorzichtig en zo klein mogelijk. Beter gas terugnemen dan bovenop de rem gaan staan. De laatste, zevende stap is de review. Oordeelloos en beschouwend, haast afstandelijk bekijken of het gewenste effect is opgetreden, rekening houdend met vertragingen die in het systeem zijn ingebakken.

Al met al een boek met een systeem. Dat zelf waarschuwt om de gekozen methodiek niet als panacee te beschouwen. Maar vooral te blijven denken en te blijven erkennen dat we blind zijn en niet alles radicaal moeten willen veranderen. Het boek is een leerboek. Tijdens het lezen had ik hetzelfde gevoel als bij een goede leraar, de stof is ingewikkeld maar zoals hij het vertelt, is het prachtig.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentle bv (www.sentle.nl)  
Duinvoet 8  
8242 RB Lelystad  
0320-231280  
klamer@sentle.nl



# Bericht vanuit de Zwitserse Alpen

Ewald van der Helm vertrok in 1990 naar Zwitserland voor een nieuwe uitdaging. Inmiddels is hij werkzaam als hoofd interne accountantsdienst bij SGS SA in Genève, een beursgenoteerde multinational op het gebied van inspectie, verificatie, testen en certificeringen met ruim duizend kantoren verspreid over de wereld en in totaal 48.000 werknemers. Hij vertelt over zijn ervaringen.

E. van der Helm

“De reden voor mijn vertrek naar het buitenland was dat mijn vrouw in Genève woonde en ik daar relatief gemakkelijk een baan bij een groot internationaal accountantskantoor kon krijgen. Het accountantskantoor zat toen te springen om mensen. Mijn Nederlandse opleiding, de oriëntatie op IAS en mijn jaren bij een groot internationaal kantoor in Den Haag, waar ik beursgenoteerde fondsen controleerde, hebben zeker hun steentje bijgedragen aan het besluit om mij aan te nemen. In die tijd voerde Zwitserland net een consolidatieplicht in, zodat bij veel grote ondernemingen een behoefte ontstond aan advies en begeleiding op dat terrein.”

## Uitdagingen

“De overstap naar de Zwitserse praktijk vormde niet echt een probleem. In Nederland was ik al werkzaam in een internationale omgeving. Het werken in een internationaal team kende weinig geheimen voor mij en de voertaal was hoofdzakelijk Engels. Weliswaar was voor het werken bij de kleinere klanten enige kennis van het Frans onontbeerlijk, maar via een crashcursus heb ik redelijk snel een werkbaar niveau kunnen bereiken.

De internationale controlepraktijk was op Europese leest geschoeid en lag op een vergelijkbaar niveau met die in Nederland. Het wettelijk kader was wel heel anders toentertijd en had niet tot doel een getrouw beeld te presenteren. Denk aan het gebruik van stille reserves, et cetera. Het was dan ook niet gemakkelijk om de internationale inzichten op het gebied van de verslaggeving over te brengen op basis van argumenten en aan de hand van voorbeelden. Vooral bij de kleinere bedrijven leverde dit veel discussies op.

Over het algemeen moet ik zeggen dat toen in een internationale accountantspraktijk en nu als hoofd van de interne accountantsdienst van een internationale groep, er weinig verschillen bestaan tussen werken in zo'n omgeving in Nederland of in het buiten-

land. Ook mijn overstap van een extern accountantskantoor naar een interne accountantsdienst vertoont overeenkomsten met carrières van Nederlandse collega's.”

## Cultuurverschillen

“Ik heb altijd in internationale bedrijven gewerkt en reis ook veel over de wereld. Genève is een apart stukje van Zwitserland. Door



Ewald van der Helm is hoofd interne accountantsdienst SGS SA.

de VN is er sprake van een grote internationale gemeenschap. De privébanken trekken op hun beurt rijke mensen uit alle windstreken aan. Daarnaast is het natuurlijk ook echt Zwitsers. Dit komt het best tot uitdrukking in de contacten met de bureaus. De Zwitsers zijn veel diplomatieker dan de Nederlanders en niet zo direct. In het begin zijn ze wat afstandelijk, maar na een aantal ontmoetingen zijn ze erg hartelijk. Normen en waarden worden hier nog nageleefd. Alles wordt gedegen gedaan én duur betaald. De beroepsuitoefening, voor mij internationaal gericht, wordt niet door cultuurverschillen beïnvloed. Ik probeer hier de beste internationale practices van interne accountantscontrole uit te

Ik ga één of twee keer per jaar naar Nederland. Daarnaast zijn er wekelijks contacten per telefoon en e-mail.

Ik heb eenzelfde tijdshorizon als iedereen die een permanente baan heeft. Er staat geen terugkeer naar Nederland gepland, maar ik sluit het ook niet uit als zich een goede gelegenheid voordoet. Maar als vader van twee opgroeiende pubers is het niet meer zo gemakkelijk om van stek te veranderen.”

#### Slagen in het buitenland

“Ieder mens is anders en heeft andere wensen en doelstellingen.

Ik prefereer vooral het zelf doen en zelf ervaren, maar dat wil

niet zeggen dat je je niet moet voorbereiden op het werken en wonen in een ander land. Luister naar de ervaringen van anderen. Lees informatie over je doelland, de cultuur, het klimaat, de scholen, het belastingstelsel, de medische verzorging, pensioen, et cetera. Zet de manieren om in contact te blijven met Nederland en de reismogelijkheden op een rijtje. Goede, voordelige en frequente vluchten maken het voor vrienden en familie eenvoudiger om je te bezoeken. En e-mail is natuurlijk

dé manier om elkaar op de hoogte houden.

Behalve vakkennis en talenkennis, hangt heel veel af van je doorzettingsvermogen en flexibiliteit, de wil om je je nieuwe omgeving eigen te maken, een thuis te willen opbouwen. Het besluit nemen om te gaan werken in het buitenland en dat ook daadwerkelijk te doen is ingrijpend, hetzelfde geldt voor een verhuizing. Je moet sterk zijn om dit alles aan te kunnen, ver weg van je vrienden en familie. Het vinden van een baan in een nieuw land, waar ze je niet kennen, noch je diploma's, is niet eenvoudig. Het meest logische is om via je huidige werk te proberen een uitzending te krijgen. Van daaruit kun je, als je dat wilt, rustig uitkijken naar een andere baan.” □

## De internationale controlepraktijk was op Europese leest geschoeid en lag op een vergelijkbaar niveau met die in Nederland

oefenen. Dit is mogelijk omdat in dit land een beperkt aantal regels en lokale eisen bestaat en niets het volgen van internationale ontwikkelingen belemmert. Corporate governance-ontwikkelingen hebben tot nu toe een beperkte invloed gehad op dit land, maar nu heeft ook hier de Zwitserse beurs aanvullende informatieverplichtingen opgesteld. Professioneel lees ik de *Accountant* en bezoek ik diverse Nederlandse en internationale websites van vakorganisaties.”

#### Nederland

“Samen met mijn gezin woon ik in Genève, mijn moeder en mijn twee broers wonen in Nederland en mijn zus woont in Zweden.

# Jan Driessen (KPMG): uitdagingen bij internationale klanten

Jan Driessen is vertegenwoordiger van één van de Big 4. Als partner van KPMG is hij verantwoordelijk voor de risk services binnen de unit Business Advisory Services waaronder internal audit services valt. Daarnaast is hij als program director verantwoordelijk voor de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam. Hij vertelt over zijn ervaringen en uitdagingen bij internationale internal auditopdrachten.

Drs. R. Jansen

## Vormen internal audit services voor internationale klanten een substantieel deel van de werkzaamheden van uw groep?

“Voor wat betreft de omvang van het werk, schat ik het in op ongeveer een derde van mijn portefeuille. Dan heb ik het over internationale klanten waarbij KPMG ook echt in het buitenland op pad is om internal auditklussen te verrichten. Daarnaast hebben wij ook vanuit het internationale netwerk opdrachten in Nederland, maar die laat ik even buiten beschouwing. Het werk voor internationale klanten neemt door de jaren heen toe. Onze klanten werken steeds vaker internationaal en dus gaan wij daar ook in mee. Natuurlijk schakelen we daarbij ook onze lokale praktijken in, maar tegelijkertijd zie ik dat onze klanten behoefte hebben aan ‘dedicated auditteams’, zodat de omvang van onze werkzaamheden snel toeneemt.

Een derde punt is dat KPMG zelf ook meer internationaal gaat samenwerken. Met de vorming van een hechter Europees verband en een aanstaande Europese fusie gaan wij in Nederland ook meer internationaal de internal auditmarkt op. Wij trekken er dus steeds vaker wereldwijd op uit om onze klanten te bedienen. Zo zien wij dat onze klanten, ook de van herkomst grote Nederlandse bedrijven, vaker helemaal ingesteld zijn op een global optreden en dat zij verwachten ons netwerk aan te kunnen spreken om hen – waar dan ook ter wereld – te kunnen ondersteunen met onze collega’s op locatie in het buitenland. Naast de Nederlandse bedrijven hebben wij ook wereldspelers als klant waarbij onze Nederlandse groep als tussenschakel de klussen coördineert voor het Europese grondgebied, of simpelweg de uitvoering voor zijn rekening neemt. Een dergelijke internationale klant gaat er over het algemeen van uit dat KPMG de meest ‘dedicated’ auditor(s) of auditteam op afroep naar voren kan

schuiven. Het liefst natuurlijk op korte termijn! Dan komen we meteen op een heel praktisch probleem. Een grote internationale speler verwacht dat hij met voorrang geholpen wordt en vergeet voor het gemak dat wij nog meer klanten hebben terwijl wij daar misschien al veel eerder werkafspraken mee hebben gemaakt. Ziedaar de uitdaging...”

## Op welke wijze zorgt KPMG voor een optimale uitvoering van de verschillende typen opdrachten? Kunt u daar een beeld van schetsen?

“Wij werken zozegd veel met ‘dedicated’ teams in verschillende Europese landen omdat dit allerlei voordelen biedt, zowel voor de klant als voor KPMG. Denk daarbij aan de relaties en verbanden in de auditwerkzaamheden die je met één kernteam veel gemakkelijker kunt leggen op het moment dat je bijvoorbeeld verschillende landen moet bezoeken. Dat levert meteen meerwaarde op voor de klant!

Daarnaast zijn de ‘lijntjes’ tussen de opdrachtmanager, de verantwoordelijke partner



en de klant lekker eenduidig en kort. De relatie wordt daardoor hechter en dat is wederom voor alle partijen een belangrijk onderdeel. Voor de meeste wat grotere klanten werken wij op een soortgelijke wijze. Wij hebben daar hele goede ervaringen mee opgedaan.

## Wat maakt het werken voor een internationale klant nu bijzonder of extra leuk?

“Onze medewerkers verwachten bij een werkgever als KPMG internationaal te kunnen werken. Ze komen vaak bij ons werken omdat ze de mogelijkheid krijgen met een zekere regelmaat naar

het buitenland te gaan en daar hun werk te doen. In sommige gevallen ook voor langere tijd. En vooral als je jong bent en nog redelijk onafhankelijk, is dat natuurlijk fantastisch. Het reizen naar buitenlandse locaties brengt in ieder geval de nodige variatie in de agenda's. Zeker als je daar ook zelf een beetje naar op zoek bent. Het mag duidelijk zijn, niet iedereen kiest hier expliciet voor! Zeker niet als gezinnen gevormd worden, want dan ligt de nadruk meer op andere aspecten van het leven. Wij vinden het leuk om op internationale schaal bezig te zijn. Buitenlandse klanten, buitenlandse collega's in een andere omgeving waarbij je te maken krijgt met andere waarden en normen. Dat is heel leerzaam om mee te maken. De mogelijkheden en variaties zijn bij het werken voor de grotere klanten ook navenant. De klanten zijn

(terecht) veeleisend en om deze goed te kunnen bedienen op de verschillende locaties van het continent, is boeiend. Want wat

Als je het hebt over de verschillende soorten opdrachten is het voor de lezers misschien wel aardig te weten dat wij vooral veel operational audits uitvoeren.

Eigenlijk nauwelijks financial audits. Het spreekt voor zich dat veel operational audits een directe link hebben met financiële risico's die onze klanten lopen, maar het oogmerk en de aanliegroute voor de werkzaamheden is vaak die van een operational audit.

Daar zit dan ook de meerwaarde van onze mensen. We kunnen ze wereldwijd bij een

klant plaatsen en de audit uit laten voeren op basis van de referentiekaders van de klant om vervolgens een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van beheersing van de processen die in scope zijn. Dat maakt operational auditing ook zo'n sterk instrument!”

**Het werken vanuit een omgeving waarbij je elkaar regelmatig ontmoet, is het meest succesvol**

ben je in internationaal verband waard? Nederland loopt volgens mij in internationaal verband redelijk voorop. Dat geeft ons dat bekende 'Peter Stuyvesant'-gevoel.

De keerzijde van medaille is dat je met internationale klussen vaak ook lange dagen maakt. Je hebt regelmatig te maken met

wachttijden op de vliegvelden. Je bent afhankelijk van taxi's en de lokale faciliteiten die je geboden worden. En dan maak je meestal ook nog lange dagen om het werk op tijd af te kunnen ronden om voor je vertrek volgens de afspraken de resultaten van de audit terug te koppelen naar de (lokale) klant. Daar moet je wel een beetje tegen kunnen en lol in hebben.”

### **Zijn deze internationale audits de meest uitdagende opdrachten om te doen? Wordt u professioneel tot het uiterste gedreven?**

“Natuurlijk kan het heel spannend zijn om internationaal te werken in teamverband met collega's en/of met de klant, maar het werk is in professioneel opzicht niet per se uitdagender. Zoals gezegd, loopt Nederland wat mij betreft aardig voorop in het niveau van de auditwerkzaamheden. We zijn handig in het omgaan met ontwikkelingen zoals de internationale standaardisatie en het gebruik van internationale referentiemodellen. Een uitdaging blijft in ieder geval de taal. Dat blijft een handicap, zeker wanneer je als Nederlander met een Engelstalige

je nu zeker dat je het niveau krijgt dat je nodig hebt? Tenzij je natuurlijk al eerder met een buitenlandse collega hebt samengewerkt.

Als je de goede persoon of een geschikt team hebt kunnen vinden, moet je meer moeite doen om de beschikbaarheid te kunnen garanderen. Wij laten die beschikbaarheid regelmatig bevestigen tijdens de contacten die we in de aanloopfase onderhouden met onze collega's. Het maakt blijkbaar verschil dat je fysiek van elkaar gescheiden bent en te maken kunt krijgen met tegengestelde belangen naar aanleiding van een gewijzigde prioriteitenstelling. Ik heb er in de afgelopen jaren op leren vertrouwen dat degene die naar voren wordt geschoven ook echt de beoogde kwaliteit heeft. Gelukkig is dat altijd goed gegaan.”

### **Gebruikt KPMG nog bijzondere tools voor de afstemming met haar klanten?**

“Dat valt wel mee. Wij gebruiken een portal om informatie over de klant en de opdracht met de rest van het internationale team te

delen. Daaromheen hebben we ook nog wat andere tools ontwikkeld. Een belangrijk punt voor mij blijft het fysieke contact met elkaar. Het liefst maak ik gebruik van een 'onboarding meeting' om alle betrokken teamleden goed te kunnen informeren. Dat vraagt wel een extra investering, maar het verdient zich over het algemeen weer terug. Vaak kunnen wij de klant ook van het nut van een gezamenlijke 'kickoff' overtuigen.

'Video conferencing' is wat mij betreft niet van de grond gekomen. Ik heb wel eens begrepen dat video conferencing alleen maar heeft geleid tot meer vliegbewegingen in plaats van minder... Voor wat het waard is! We hebben bij KPMG veel telefonisch contact. Leuk als je met een Amerikaan en een Japanner tegelijk aan het bellen bent. Dan weet je in ieder geval zeker dat één van de gesprekspartner in zijn pyjama zit te bellen.”

### **Wat is dé lesson learned?**

“Dat gaat over het laatste onderdeel van dit interview. Ik ben ervan overtuigd dat internationaal werken pas echt goed lukt als je elkaar in de ogen kunt kijken en er een band kan worden gesmeed. Dat geldt zowel voor de contacten binnen KPMG als voor de contacten met onze internationale of internationaal geïntereerde klanten.

Het werken vanuit een omgeving waarbij je elkaar regelmatig ontmoet, is het meest succesvol. Dat is ook precies de reden waarom wij bij KPMG de internal auditopdrachten ook vanuit één groep doen. Regelmatig contact zorgt voor een onderlinge relatie en daardoor heb je eenvoudigweg meer voor elkaar over.”

**Een grote internationale speler verwacht dat hij met voorrang geholpen wordt en vergeet voor het gemak dat wij nog meer klanten hebben**

spreekt. Je mist dan soms de subtiliteiten in de communicatie. En als je te maken hebt met personen die zich minder goed in het Engels kunnen uitdrukken, moet je helemaal goed opletten of je elkaar goed begrijpt. Elkaar niet goed begrijpen en toch instemmen met wat wordt voorgesteld, kan tot pijnlijke situaties leiden. Als je dat vergelijkt met een internal auditopdracht in een typisch Nederlandse setting, dan gaan we in de Nederlandse omgeving toch vaak een tandje dieper met de inhoud of met de analyse dan bij een vergelijkbare internationale opdracht. Met andere woorden, je moet daar als auditor een gevoel voor leren ontwikkelen.”

### **Is het moeilijk voor u om de internationale auditopdrachten te bemensen?**

“Staffing is voor internationale opdrachten meestal niet zo'n probleem. De internationale contacten zijn zo goed dat de inzet van buitenlandse collega's eigenlijk zonder uitzondering succesvol is. Wat ik wel heb gemerkt is dat je bij buitenlandse opdrachten meer aandacht moet schenken aan de voorbereiding. Timing is zeker een issue. Je begint eerder met de planning en je bent meer tijd kwijt om tot een goede afstemming te komen. Want hoe weet

# IIA en internationalisering

Het internal audit-beroep wordt steeds internationaler en dat merken wij in Nederland met zijn relatief hoge aantal multinationalaal opererende bedrijven heel sterk. Hoe zit het dan met de beroepsorganisatie, die immers dat beroep in alle opzichten beoogt te dienen en te vertegenwoordigen?

N. van der Hoop

Natuurlijk is er al ruim 65 jaar een internationale beroepsorganisatie, The Institute of Internal Auditors Inc., gevestigd in Altamonte Springs, Florida. Maar hoewel ook alle Nederlandse IIA-leden daar automatisch lid van zijn, zijn weinigen zich daar bewust van. Daarnaast werd IIA Inc. altijd als erg Amerikaans beschouwd. Dat was logisch, want tot een paar jaar geleden was IIA Inc. de Noord-Amerikaanse beroepsorganisatie die zich – als verreweg de grootste met veel meer dan de helft van alle wereldwijde leden binnen haar gelederen – als neventaak ook over de rest van de wereld ontfermde.

De klacht over de te Amerikaanse gerichtheid werd echter in het afgelopen decennium steeds luider en met de groei van het aantal leden buiten Noord-Amerika (outside North America ofwel ONA) ook steeds beter gehoord. Overigens blijft dat gevoel niet beperkt tot ONA, want onlangs hebben de Canadese leden een eerste stap gezet om een eigen, ten opzichte van de VS en het bureau in Orlando autonome, ‘affiliate’ (= zusterinstituut) op te richten.

## Toenemende klachten

De toenemende klachten over een te eenzijdige Amerikaanse gerichtheid leidden er zo’n vijf jaar geleden toe dat het executive committee, onder leiding van de toenmalige voorzitter Dave Richards, de governance van het instituut geheel nieuw inrichtte en aan de leden voorlegde. Op een speciale ledenvergadering op 4 december 2002 werd de nieuwe structuur bekrachtigd en de beroepsorganisatie een ‘global’ instituut. Het is echter één ding om dat op papier te zetten, maar dat is nog wat anders dan het in de praktijk waar te maken.

Enerzijds werd het internationale bestuur opnieuw ingericht op zo’n wijze dat de internationale spreiding ervan in lijn kwam met de spreiding van de leden. Dat betekent dat er tien zetels zijn voor Noord-Amerikanen (uit de VS, Canada en Caribbean) en tien voor leden van daarbuiten. De meeste van die laatste worden automatisch toegewezen aan de grootste affiliates, zoals de UK, Frankrijk, Duitsland, Zuid-Afrika en China. Om te zorgen dat ook de kleinere affiliates nog gehoord worden, is er een paar zetels gereserveerd voor de regionale overkoepelende organisaties zoals de EC-IIA. De overige zetels worden bezet door de acht leden van het executive committee (ofwel dagelijks bestuur) en een paar onafhankelijke leden (die via het reguliere nominatieproces worden benoemd).

**Het blijft lastig om alle wereldwijde verschillende inzichten te combineren met die van dicht bij huis**

Om alle aangesloten affiliates daadwerkelijk de gelegenheid te geven het beleid mee te bepalen vindt er tevens jaarlijks een Global Council plaats waarvoor alle voorzitters van lokale affiliates in een soort parlementsitting bijeenkomen en zich enerzijds laten informeren over de ontwikkelingen in het internationale instituut en anderzijds hun input geven voor het langetermijnbeleid.

## Contractueel vastleggen

Tussen het wereldwijde instituut en de nationale affiliates zijn de betrekkingen contractueel vastgelegd. In die overeenkomst wordt enerzijds vastgelegd wat het affiliate allemaal krijgt van het global institute en anderzijds wat de daaraan verbonden verplichtingen zijn. Naast een financiële bijdrage is de voornaamste ver-

mee natuurlijk ook een duidelijk stempel op wat de organisatie doet en produceert.

## Over de grenzen heen denken

Minstens zo belangrijk is natuurlijk dat de centrale bureaustaf van een global institute daadwerkelijk 'over de grenzen heen'

denkt. Dat is geen gemakkelijke opgave als je al jarenlang voor een organisatie werkt die zich voornamelijk heeft gericht op Noord-Amerika, en al helemaal niet van de ene op de andere dag.

Toen de functie van directeur van IIA Inc. in het voorjaar van 2004 vacant kwam, was Dave Richards de ideale man om daar een duw aan te geven, nadat eerder zo energiek vanuit het bestuur te hebben gedaan. Sinds zijn aantreden is er een enorme beweging gekomen in de staf – zowel door medewerkers op andere functies te zetten als door veel niet-Amerikanen aan te nemen – met als doel ook de professionals global te laten denken. Het blijft echter lastig om alle verschillende wereldwijde inzichten (ver weg en van zo veel verschillende culturen) te combineren met die van dicht bij huis, waar immers nog steeds de

helpt van de internationale leden verkeert.

Een van de manieren om meer input te krijgen vanuit de niet-Amerikaanse internal auditwereld was om de staf van de overige affiliates meer bij de uitvoerende processen te betrekken, ook bij het opstellen van beleid (immers, de implementatie en uitvoering ervan ligt grotendeels in handen van die staf en die kan aangeven wat wel of juist niet praktisch is voor een wereldwijd gedragen beleid). Daartoe zijn er tegenwoordig drie keer per jaar intensieve meetings van de wereldwijde 'Chief Staff Officers'. Deze staan – voor alle duidelijkheid – naast en zeker niet in de plaats van de bestuurlijke functies; de uitkomsten ervan zijn raadgevend, niet beslissend. Verder worden tegenwoordig in de stuurgroepen van alle grote projecten ook stafleden van andere affiliates opgenomen, waarbij wordt gezorgd voor een goede spreiding over de werelddelen.

## Internationale samenwerking

Wat merken de leden nu daadwerkelijk van al die organisatorische veranderingen? De resultaten daarvan komen slechts lang-



V.l.n.r.: Tom Warga (oud-voorzitter IIA Inc.), Nanning van der Hoop (IIA Nederland) en Dave Richards (President IIA Inc.).

plichting dat alle leden de Code of Ethics en International Standards te onderschrijven en navolgen. Er is op dit moment een nieuwe codificering van deze overeenkomsten in de maak, waarin wordt uitgegaan van een internationale franchise en de positionering van IIA als wereldwijd merk.

Naast de samenstelling van het bestuur is het minstens zo belangrijk om alle IIA-commissies (op dit moment zestien) een internationale samenstelling te geven. Daar worden immers de producten en diensten van de organisatie bepaald en veelal ook gemaakt. Dat blijkt echter nog steeds een lastige opgave.

De commissies worden bemenst op basis van een jaarlijkse aanmeldingsprocedure waarbij zowel individuen als affiliates kandidaat-commissieleden kunnen aanmelden. Voor de meeste commissies geldt een zittingstermijn van twee jaar, waarbij fysieke aanwezigheid bij meer dan de helft van de vergaderingen wordt vereist (commitment en mogelijkheid om te reizen is dus wel een belangrijke voorwaarde). IIA Nederland heeft met zes personen een flink aandeel, maar nog steeds komt meer dan 70 procent van de commissieleden uit Noord-Amerika en zij drukken daar-



zaam naar buiten, maar zijn er wel degelijk. Eigenlijk is het misschien wel meer de bedoeling dat je als lid niet merkt dat er negatieve resultaten zijn wat betreft de invoering van nieuwe processen en producten, bijvoorbeeld omdat ze te veel alleen op de Noord-Amerikaanse markt zijn geënt. Een aantal voorbeelden van internationale samenwerking op de inhoud van diensten en producten:

- Het best zichtbaar voor iedereen is de website van IIA Inc. ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)) met een schat aan inhoudelijke informatie, om te beginnen het Professional Practices Framework met de uitwerking van de Code of Ethics en International Standards.
- Ieder lid vanuit de hele wereld wordt in staat gesteld commentaar en input te geven op elke wijziging in de standaarden.
- Al onze leden krijgen om de twee maanden *The Internal Auditor* thuis gestuurd.
- Ons trainingsprogramma is inhoudelijk sterk gebaseerd op materiaal dat wereldwijd is ontwikkeld en van IIA Inc. wordt betrokken; op dit moment wordt tevens gekeken naar materiaal bij Europese zusterinstituten.
- Al jarenlang worden bij tijd en wijle buitenlandse seminarsprekers uitgenodigd.
- Het e-learningpakket dat door IIA Inc. is aangeschaft wordt gezamenlijk nader ingevuld, zodat het zo spoedig mogelijk alle leden wereldwijd ten goede komt.
- De implementatie van de computer-based testing voor het CIA-examen dat volgend jaar wordt ingevoerd, is een dusdanig ingrijpende verandering dat er zonder diepgaand internationaal overleg ongetwijfeld veel ellende zou zijn ontstaan.
- Voor het eerst is afgelopen najaar een wereldwijd onderzoek gedaan naar de stand van het beroep (the Common Body of Knowledge); de lokale resultaten daarvan komen ook terug voor nadere uitwerking. IIA Nederland is zowel in de overkoepelende stuurgroep als in de Europese wetenschappelijke begeleidingsgroep vertegenwoordigd.
- De twee postacademische opleidingen in Amsterdam en Rotterdam zijn door IIA Inc. 'endorsed' (geaccrediteerd) en staan op de toplist die door IIA wordt gehanteerd.
- Er wordt steeds meer samengewerkt om de chief auditors wereldwijd hetzelfde aanbod aan speciale diensten te bieden.
- Nederland speelt een speciale (voortrekkers)rol in GAIN door de zeer brede deelname en de diepgaande gezamenlijke aanpak. Dit leidt er toe dat IIA Nederland ook een richtinggevende rol krijgt toebedeeld bij de modernisering van het instrument.
- Intensieve communicatie van The IIA met de SEC en PCAOB heeft natuurlijk voor alle audit departments van aan de New York Stock Exchange genoteerde Nederlandse bedrijven grote waarde en impact.

## Regionale verbanden

Omdat er een aantal niet-Amerikaanse zaken is die wel de individuele instituten te boven gaat, zijn er in diverse delen van de wereld (Europa, Azië, Latijns-Amerika) ook nog regionale verbanden. In Europa is dat de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (EC-IIA). Overigens heeft dit orgaan geen individuele leden, maar wordt het gevormd door alle erkende Europese affiliates, die uit hun midden ook de board benoemen. IIA Nederland is daar al enkele jaren in vertegenwoordigd, dit jaar met de voorzitter. Het hoofddoel van de EC-IIA is te zorgen voor een goede connectie en communicatie met de EU en aangesloten te blijven met haar regelgeving.

Wat is de positie van IIA Nederland ten opzichte van de rest van de wereld? Wij hebben met onze snelle ledengroei van de afgelopen twee jaren een forse sprong gemaakt in de richting van de 'top 10' van grootste affiliates naast de Noord-Amerikaanse, maar doen dat samen met instituten in landen als Spanje, Maleisië, Japan en Brazilië.

**Wij hebben met onze snelle ledengroei van de afgelopen twee jaren een forse sprong gemaakt in de richting van de 'top 10'**

IIA Nederland heeft zich echter niet alleen door de snelle ledengroei en een relatief hoge vertegenwoordiging in de internationale commissies in de internationale schijnwerpers geplaatst. De organisatie van de Internationale Conferentie – een van de belangrijkste en meest zichtbare paradepaardjes van de Global IIA – heeft logischerwijs de blik vanuit zowel de wereldorganisatie als vanuit de Europese en vele andere zusterverenigingen op IIA Nederland gevestigd. Daarbij hielp het natuurlijk dat we zowel bij het opstellen van het inhoudelijke programma als bij de marketingactiviteiten vertegenwoordigers van de grotere instituten hebben betrokken, door het instellen van een Advisory Council.

De conferentie zelf – in juli aanstaande – en de daaromheen georganiseerde reeks van meetings en evenementen met een internationaal karakter, bieden een perfecte mogelijkheid om enerzijds IIA Nederland en het beroep en de beroepsgroep nog meer in de schijnwerpers te plaatsen en anderzijds om veel op te steken van de grote groep bestuurders en experts van de wereldorganisatie. Op deze manier kan IIA Nederland haar plaats in het wereldwijde verband nog steviger verankeren. Dat kan nooit door het bestuur en de staf alleen worden bewerkstelligd maar vergt een actieve rol van de hele Nederlandse beroepsgroep.



# Hebben we COSO wel goed begrepen?

Op 3 november 2006 vond de IIA Round Table over COSO plaats. Malcolm Schwartz, een van de grondleggers van het veelgebruikte framework, gaf zijn visie op de toepassing van COSO. Uiteraard ontbrak de koppeling naar de huidige ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing niet.

Dr. L.Z. Nagy

Waar is het toch de verkeerde kant op gegaan? Waar hebben we de bedoeling van COSO verkeerd begrepen? In de huidige ontwikkelingen lijkt COSO namelijk wel een letterlijke blauwdruk voor organisatiebeheersing. Dit was niet de intentie van de ontwerpers van het framework. Met COSO werd een poging gedaan een framework te ontwikkelen dat een leidraad, maar geen binddraad zou zijn voor organisaties op het gebied van het in control

- De focus op financial reporting zonder te kijken naar de business benefit en de processen binnen de organisatie.
- Monitoring zien als de bewaking van de status quo. Beheersing is echter geen eenmalige exercitie van opzetten en bewaken, maar een continu proces. Met monitoring wordt continuus monitoring bedoeld, de leer- en ontwikkelcurve van beheersing.
- Het uit het oog verliezen van de cost benefit. Het framework

pooft meerwaarde te creëren voor de organisatie, niet onnodige beheerskosten. Belangrijke boodschap van COSO is het uitgangspunt van de redelijkheid. Kleine organisaties kunnen niet alles op dezelfde wijze regelen als grote ondernemingen, denk bijvoorbeeld maar aan zoiets eenvoudigs als functiescheiding.

**We kunnen het tij ook keren door niet alleen maar te letten op hard controls, maar juist ook op de soft controls**

komen. Oorspronkelijk bestond het framework uit principes binnen de vijf gekoppelde delen. Met het framework werd business benefit nagestreefd: redelijke beheersing met aandacht voor de kosten én baten.

## Leidraad

In de praktijk wordt het framework echter vaak te letterlijk toegepast, in het ergste geval als vinklijst. Daar waren de illustratieve tools niet voor bedoeld. Ze waren bedoeld als voorbeeld van toepassing. Op deze wijze is de gedachte van het framework, namelijk een leidraad voor beheersing en business benefit, te vaak overboord gegoooid.

De te letterlijke toepassing is zichtbaar op een aantal onderdelen:

## Eenzijdig

Een van de voorbeelden van een onjuiste toepassing van het framework is de Sarbanes-Oxley Act. De focus ligt daar te eenzijdig op de financiële betrouwbaarheid en verantwoording, zonder goed oog te hebben voor de organisatieprocessen. Wellicht minder raar, gezien de CPA-achtergrond van de PCAOB.

We kunnen het tij echter nog keren door breed aandacht te besteden aan risicobeheersing en de huidige 'kolommen' te laten samenwerken. De afdelingen voor SOX, risk management en dergelijke, moeten een gezamenlijk doel hebben. We kunnen het tij ook keren door niet alleen maar te letten op hard controls, maar juist ook op de soft controls, zoals de cultuur en denkwijze van de organisatiebeheersing. □

# Risicomodellen, economic capital en RAROC

De financiële sector is erg in beweging, vooral op het vakgebied risicomanagement. Onder meer door een vloedgolf aan nieuwe regelgeving zoals Bazel II voor banken, Solvency II voor verzekeraars en het nieuwe Financieel Toetsingskader (FTK) voor pensioenfondsen. Relevante ontwikkelingen waarbij een belangrijke rol voor auditors is weggelegd.

Dr.ir. R.R. Doff en dr.ir. A.H.A.J. van den Tillaart

Financiële instellingen zorgen dat ze voldoen aan deze regelgeving, maar proberen hier ook voordeel uit te halen in termen van de interne besturing. Termen die daarbij horen zijn economic capital en RAROC (Risk-adjusted Return on Capital). Dit artikel bespreekt de concepten die horen bij het moderne risicomanagement en geeft de relevantie aan voor internal auditors. Hoewel velen worden afgeschrikt door het vaak wiskundige karakter van het moderne risicomanagement, geeft dit artikel juist een overzicht van de begrippen en samenhang. Het zal blijken dat er een belangrijke rol ligt voor auditors. Aan hen de uitnodiging om de handschoen op te pakken.

## Nieuwe regelgeving voor financiële instellingen

Financiële instellingen (banken, verzekeraars, pensioenfondsen) zijn onderhevig aan specifieke regelgeving en toezicht. Financiële instellingen leveren een dienst waarbij het vertrouwen van de klant in hen een belangrijke rol speelt. Immers, spaarders moeten maar hopen dat zij van hun bank hun spaargeld weer terugkrijgen en verzekerden moeten maar hopen dat hun schadeclaim (of levensverzekering/pensioengeld) wordt uitbetaald volgens afspraak. Pikant detail is nog dat klanten bij een verzekeraar 'vooruit betalen': het moment van premiebetaling ligt (ver) voor het moment van de mogelijke uitkering. In de tussentijd kan een verzekeraar de financiële huishouding aanpassen zonder dat een klant daar invloed op heeft.

Omdat de meeste individuen niet de benodigde expertise bezitten om de financiële gezondheid van financiële instellingen te beoordelen, is er speciale regelgeving en toezicht. In Nederland is De Nederlandsche Bank (DNB) de toezichthouder. Een belangrijk instrument in dat toezicht is de minimale solvabiliteitseis. Eigen vermogen (en dus solvabiliteit) is de belangrijkste buffer voor het opvangen van risico's en vormt daarmee een waarborg dat

financiële instellingen aan hun verplichtingen kunnen voldoen jegens spaarders, verzekerden en pensioengerechtigden.

## Risicovol versus risicoreducerend

Banken moeten op dit moment minimaal 8 procent van hun (risicogewogen) activa aanhouden en voor verzekeraars en pensioenfondsen gelden vergelijkbare regels. De huidige regels zijn echter verouderd en doen geen recht meer aan het risicoprofiel. Zo worden banken indirect gestimuleerd om extra risicovolle kredieten af te sluiten en worden verzekeraars indirect afgeremd in het nemen van risicoreducerende maatregelen en juist gestimuleerd in het lopen van extra beleggingsrisico's.

Vanuit het oogpunt van bescherming van de klant een slechte zaak. Daarom worden de regels ook herzien en verfijnd via Bazel II, Solvency II en FTK. Hierna in het kort een uitleg van wat deze regels inhouden.

### • Bazel II

Bazel II is het nieuwe raamwerk voor banken dat in 2008 van kracht wordt. Daarin worden banken gestimuleerd om risicomanagementsystemen te ontwikkelen. De solvabiliteitseis wordt afgestemd op het kredietrisico: hoe meer risico, des te hoger de vermogensseis. En dus des te meer bescherming voor spaarders. Ook voor markt- en operationeel risico zijn solvabiliteitseisen. Belangrijk is dat Bazel II toestaat dat een bank zelf interne risicomodellen mag ontwikkelen voor het bepalen van de solvabiliteitseis. Voor het kredietrisico zijn er modellen voor de drie centrale kredietvariabelen, te weten:

- Probability of Default (PD): de kans dat een tegenpartij in gebreke blijft. Dit is afhankelijk van kredietkwaliteit van de betreffende tegenpartij (klant).
- Loss Given Default (LGD): het verlies als de tegenpartij in



gebreke blijft. Dit is afhankelijk van eventueel onderpand.

- Exposure at Default (EAD): het uitstaande bedrag als de tegenpartij in gebreke blijft, afhankelijk van bijkomende kredietfaciliteiten voor de klant.

Een voorwaarde voor het gebruik is dat de risicomodellen ook daadwerkelijk worden toegepast in de organisatie. Als de organisatie zelf écht gelooft in de uitkomsten is er immers nauwelijks een betere maatstaf voor het risico te bedenken. Uiteraard moet de toezichthouder goedkeuring verlenen voordat een risicomodel ook voor solvabiliteitsdoeleinden mag worden toegepast. Dat betekent dat vrijwel alle banken op dit moment interne modellen ontwikkelen en verankeren in hun primaire processen, zoals de kredietverlening. De solvabiliteitseis wordt doorvertaald tot op het niveau van individuele krediettarieven.

#### • Solvency II

Solvency II, het nieuwe raamwerk voor verzekeraars, is nog in ontwikkeling. De geplande invoeringsdatum is 2010. Ook Solvency II staat toe dat verzekeraars interne modellen gebruiken, maar kleinere verzekeraars kunnen opteren voor een voorge-

schreven standaardmodel. De precieze details van Solvency II zijn nog niet bekend, maar ook hier verwachten we dat interne modellen goed verankerd moeten zijn in de primaire processen. Daarnaast is ook het verfijnen van waarderingsregels (fair value) voor het verzekeringsbedrijf onderdeel van Solvency II (parallel met bijvoorbeeld IFRS). Daarbij hoort het zeer precies voorspellen van de uitkeringen aan klanten. Binnen schadeverzekeraars zijn modellen voor het bepalen van de verwachte schadelast (en uitschieters daarvan), binnen levensverzekeraars gebruikt men modellen om het verwachte moment en de omvang van uitkeringen te bepalen (zoals ook bij embedded value). Risicomodellen zijn hierbij zo mogelijk nog belangrijker dan binnen het bankbedrijf.

#### • Financieel Toetsingskader (FTK)

Oorspronkelijk was het nieuwe Financieel Toetsingskader (FTK) bedoeld voor zowel verzekeraars als pensioenfondsen. Het ministerie van Financiën heeft echter besloten om FTK alleen voor pensioenfondsen in te voeren via de nieuwe Pensioenwet. Voor verzekeraars besloot men te wachten op Solvency II met het oog op de administratieve lasten. Voor pensioenfondsen was echter al een herziening van de wet gepland per 1 januari 2007. Ook voor pensioenfondsen wordt het solvabiliteitstoezicht uitgebreid naar een risicogebaseerd model. En ook hier geldt dat interne modellen worden gebruikt om de toekomstige pensioenuitkeringen en de solvabiliteitseis te bepalen. Overigens maakt het FTK gebruik van bepaalde scenario's en is een pensioenfonds dus iets minder vrij in de keuze voor structuur van het risicomodel. De achterliggende filosofie van Bazel II en Solvency II (fair value, solvabiliteitseisen en interne risicomodellen) is echter vergelijkbaar.

René Doff is risicomanager bij Eureka, de moeder van onder andere Achmea en Interpolis. Hij is nauw betrokken bij Solvency II. Hij is bovendien auteur van 'Risicobeheer en economic capital bij banken' en 'Risicomanagement voor verzekeraars', beide uitgegeven bij het NIBE-SVV.

Alice van den Tillaart is werkzaam bij Audit Rabobank Groep waar zij nauw betrokken is bij het Bazel II-project voor de gehele Rabobank Groep.



De kern van Bazel II, Solvency II en FTK is dat risicomanagement hoog op de agenda komt te staan van directies. In alle drie de raamwerken zijn de benodigde risicomodellen gebaseerd op statistische technieken. Feitelijk is de solvabiliteitseis van de toezichthouder een variant van het economic capital dat een instelling zelf berekent. Er zijn veelal risicomodellen voor de volgende risicocategorieën:

- Marktrisico, bijvoorbeeld de gevolgen van een aandelenrash of schommelingen in rentestanden en valutakoersen. Binnen het bankbedrijf wordt *renterisico* in het bankenboek apart bekeken.
- Kredietrisico: niet betalende debiteuren, herverzekeraars of andere tegenpartijen.
- Verzekeringstechnisch risico, vaak nog verder onderverdeeld in leven, schade en zorg, afhankelijk van de bedrijfsactiviteiten.
- Operationeel risico: fraude, systeemuitval, calamiteiten.

#### Link naar interne besturing van de organisatie

Voldoen aan de regelgeving op zichzelf is al een forse klus. Dat geldt zowel voor banken als verzekeraars en pensioenfondsen. Het ontwikkelen van de modellen gaat gepaard met de nodige statistische technieken en is gebaseerd op omvangrijke databe-



standen. Beide vereisen inzet van IT in brede zin. Al die moeite is moeilijk te verantwoorden als het alleen is gericht op voldoen aan de regelgeving. Daarom gaat men nog een stap verder om ook de vruchten te kunnen plukken in termen van interne besturing. Men berekent met dezelfde risicomodellen ook het economic capital en vervolgens RAROC. Deze twee indicatoren krijgen vervolgens een belangrijke plaats in het domein van de CFO van de betreffende financiële instelling.

dus een kans van 0,1 procent dat het eigen vermogen tekortschiet en de instelling failliet gaat. Deze kans is onwaarschijnlijk klein in dit voorbeeld: 1 op 1000. En dat is maar goed ook, want uiteindelijk moeten de klanten er vertrouwen in hebben dat hun financiële dienstverlener haar toekomstige verplichtingen zal nakomen. Overigens, de risicomodellen hebben vaak een tijdshorizon van één jaar, omdat men ervan uitgaat dat het management in een tijdspanne van een jaar kan ingrijpen en de verliezen kan beperken of andere maatregelen kan treffen.

## Als de auditor zich door de eerste normale kansverdeling weet heen te slaan, is de rest een peulenschil

### Wat is economic capital?

Economic capital is de minimale hoeveelheid eigen vermogen die een instelling (zelf) wenst aan te houden, gegeven het risicoprofiel. Het eigen vermogen is immers de buffer voor het opvangen van risico's. Bij het bepalen van de minimale hoeveelheid hanteert men risicomodellen die feitelijk een statistische kansverdeling schetsen van het (waarde-)verlies.

Er zijn aparte modellen voor de genoemde risicocategorieën, al naar gelang het specifieke karakter van de betreffende instelling. De kansverdeling geeft aan dat men winst verwacht te maken, maar er is een kleine kans op extreme verliezen (zie *figuur 1*). De kansverdeling geeft de omvang aan van het verlies (kredietverlies, schadelast) in een extreem geval, de worst-case. De worst-case is dusdanig bepaald, dat we voor 99,9 procent zeker weten (het statistisch betrouwbaarheidsinterval genoemd) dat het verlies lager is dan de worst-case. Echter, tegelijkertijd is er

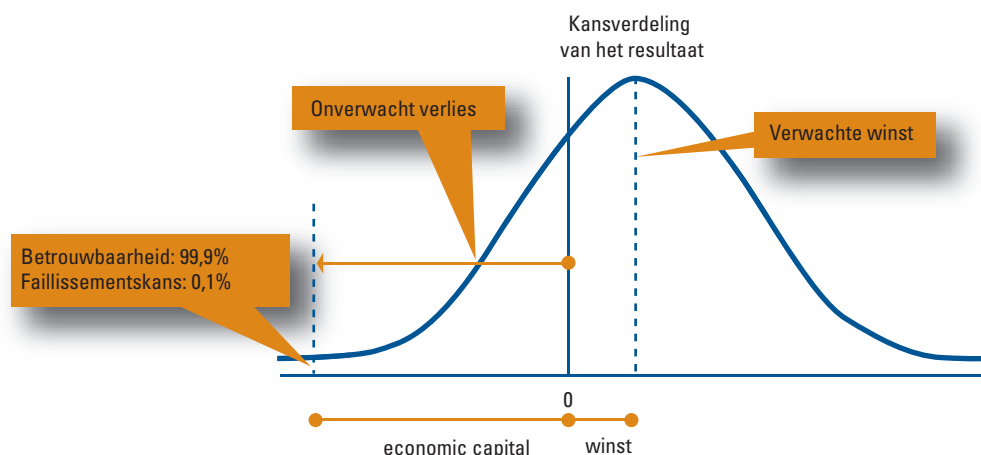
Het economic capital is dus een maatstaf die aangeeft hoeveel verliezen het risicoprofiel 'maximaal' kan veroorzaken. Dit geeft aan hoeveel eigen vermogen een instelling minimaal moet aanhouden om te kunnen voortbestaan met een gegeven risicoprofiel. Het economic capital wordt uitgedrukt in geldeenheden, bijvoorbeeld de

euro. Hiermee worden verschillende risico's onder één noemer gebracht. Op deze manier kan men bijvoorbeeld het kredietrisico tegen het renterisico afzetten of het verzekeringstechnische risico tegen het beleggingsrisico. Ook de verschillende activiteiten kunnen worden vergeleken: particuliere en zakelijke kredietverlening, of schade- en levensverzekering. Dit maakt het economic capital een krachtige performancemaatstaf voor de CFO.

### Risico en rendement: RAROC

Financiële instellingen zijn 'handelaren in risico's', dus het is niet verwonderlijk dat risico's een geaccepteerd en ook gewenst fenomeen zijn. Om het economic capital goed in te zetten is het echter niet voldoende om alleen maar naar het risicoprofiel te kijken. Men moet rendement en risico tegen elkaar afwegen. De risicomaatstaf RAROC (Risk-adjusted Return on Capital) doet dat. RAROC is feitelijk de winst gedeeld door het economic capital.

De winst wordt nog wel op een aantal punten gecorrigeerd voor het risico. Immers, kredietverliezen zijn vaak cyclisch, dus men kijkt naar het langjarige, statistisch verwachte kredietverlies in plaats van naar het kredietverlies in een specifiek jaar. In het schadeland bedrijf ligt het voor de hand om in jaren van onstuimige of zeer milde weersomstandigheden te corrigeren en te kijken naar de langjarige, statistisch verwachte schadelasten. De prestatie maatstaf RAROC mag immers geen 'toevallige'



Figuur 1. Het economic capital absorbeert risico's tot een zeer hoge betrouwbaarheid



effecten bevatten, zoals een forse storm. De maatstaf RAROC ligt daarmee meer in lijn met het moderne economische waardebegrip.

De maatstaf RAROC kan activiteiten met een hoog risicoprofiel en goed rendement vergelijken met activiteiten die minder renderen en weinig risico hebben. Zo kan een bank bijvoorbeeld de kredietverlening aan IT-start ups vergelijken met hypotheekleningen. Of kan een schadeverzekeraar inboedelverzekeringen en reisverzekeringen tegen elkaar afzetten. Of breder: de performance van het verzekeringsbedrijf met het beleggingsbedrijf vergelijken.

### Inzetten economic capital en RAROC

Een eerste stap is om economic capital en RAROC als maatstaf in te zetten in de management control-cyclus. De begroting wordt dan niet alleen gebaseerd op een maximale winst- of

king in het domein van de CFO voor de hand. Zoals gezegd spelen risicomodellen daarbij een belangrijke rol. Geleidelijk zullen steeds meer strategische besluiten worden genomen op basis van risicomanagementinformatie, uitkomsten van de risicomodellen.

### Wat moet internal audit hiermee?

Tot dusverre is de internal auditor relatief buiten beeld gebleven in dit artikel. Een vereiste voor het intern kunnen en willen toepassen van de besturingsvariabelen economic capital en RAROC is echter dat de onderliggende principes van de risicomodellen in lijn zijn met het interne beleid en de eisen van de toezichthouder. En daar ligt een belangrijke rol voor de internal auditor. Dat is vergelijkbaar met de principes van winstbepaling, waar de auditor de processen toetst aan het interne accounting handboek en de externe accountingregels (zoals IAS/IFRS). Voordat een CFO

echt op de uitkomsten kan en wil sturen, moet aan twee vereisten zijn voldaan:

- Model validatie: is het model goed in staat de werkelijkheid te voorspellen?

Via kwantitatief-statistische technieken wordt de kwaliteit van het risicomodel bepaald. De vereiste kennis is niet noodzakelijk bij audit aanwezig. Het ligt voor de hand om hiervoor een onafhankelijke afdeling op te richten binnen het domein van de CFO.

- Model audit: voldoet het model aan de vereisten en is het goed ingebed in de organisatie? Internal audit, in haar rol als onafhankelijk toetsend orgaan, is bij uitstek geschikt om deze activiteit voor haar rekening te nemen. Zij kan controleren of de risicomodellen voldoen aan de wettelijke eisen, of ze daadwerkelijk worden gebruikt volgens goedgekeurd beleid en of bij het ontwikkelen van de risicomodellen de juiste stappen zijn doorlopen. Een van de onderdelen van een modelaudit is te controleren of het model is gevalideerd.

## De uitdaging is om je niet te laten afschrikken door het kwantitatieve karakter

omzetdoelstelling, maar bijvoorbeeld op een maximale RAROC. Een uitbreiding van de managementrapportages om het verloop van de beide indicatoren tussentijds te monitoren ligt dan voor de hand.

Een vervolgstap is om per activiteit een bepaalde hoeveelheid economic capital toe te wijzen. Daarmee wordt een divisie of afdeling dus gelimiteerd in haar risicoprofiel. De totale hoeveelheid eigen vermogen binnen een instelling is immers niet oneindig. Door een beperkte hoeveelheid economic capital aan bedrijfsonderdelen toe te wijzen, wordt deze schaarste doorvertaald naar de business. Men noemt dit ook wel economic capital allocation. RAROC speelt een belangrijke rol bij de verdeelsleutel van het economic capital.

Als economic capital allocation tot aan het niveau van individuele producten wordt doorvertaald, spreekt men van risk-based pricing. In het verzekeringsbedrijf en pensioenfondsen betekent dat een aanpassing van de zogenaamde profit testing die bij nieuwe producten gebruikelijk is. Economic capital en RAROC worden hierin geïntegreerd. Uiteraard is periodieke herhaling van de profit testing aan te bevelen. Bij banken is een dergelijke procedure pas recent gebaseerd op de beginselen van economic capital en RAROC.

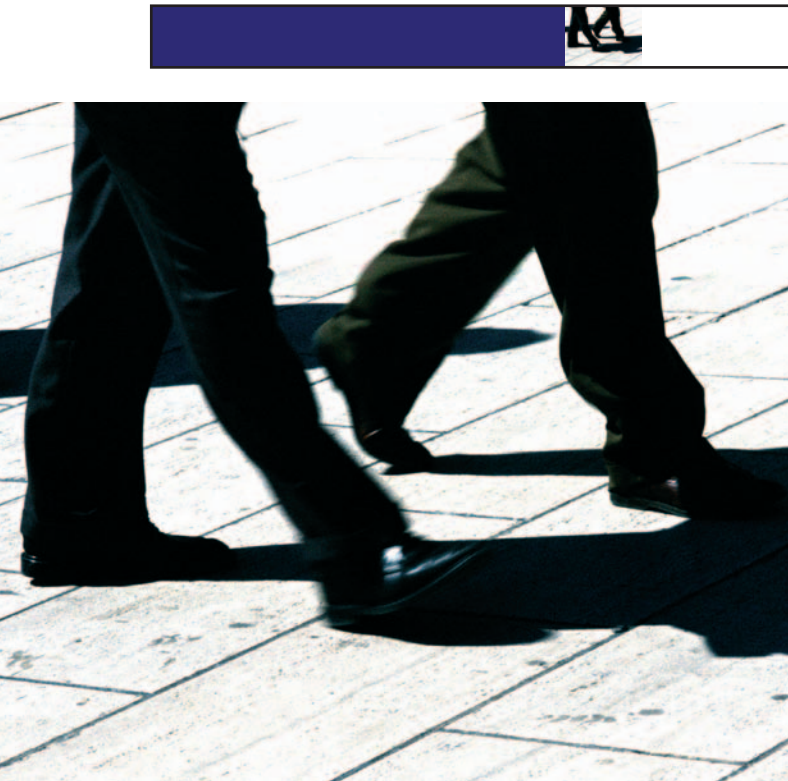
Door deze drie toepassingen door te voeren tot in de haarvaten van de organisatie, wordt de besturing automatisch gebaseerd op de afweging rendement en risico. Aangezien de indicatoren economic capital en RAROC financieel van aard zijn, ligt de bewa-

### Vijf stappen

Deze beide vereisten zijn niet alleen intern van groot belang. In de kern zijn dit ook de vereisten van de toezichthouder voordat een financiële instelling interne modellen mag toepassen voor het bepalen van de solvabiliteitseis onder Bazel II, Solvency II en FTK. Daarom maakt een model audit onderdeel uit van het goedkeuringsproces van de toezichthouder. Een model audit doorloopt de volgende vijf stappen.

#### 1. Referentiekader

Inzicht krijgen in de precieze regelgeving en vervolgens deze vereisten vertalen in termen van gewenste procesinrichting en modelinhoudelijke eisen. Modelinhoudelijke eisen zijn bijvoorbeeld minimale datahistorie en voldoende risicogradaties.<sup>1</sup> Het referentiekader is feitelijk een startpunt voor het auditplan.



## 2. Reviewaanwezigheid van interne procedures

Er moeten minimaal procedures zijn voor ontwikkeling, validatie, gebruik en het onderhoud van de risicomodellen. Er moet bovendien een beleid zijn voor de minimale criteria waaraan de risicomanager de modellen toetst. De auditor stelt vast of de procedures en het beleid bestaan en of ze voldoen aan de regelgeving (die is beschreven in stap 1).

## 3. Toets modellen aan interne procedures

Dit is vergelijkbaar met andere operational audits: men kijkt of een specifiek model ook volgens de interne procedures is ontwikkeld, gevalideerd en wordt toegepast. Het ontwikkel- en validatieproces zal veelal centraal in de organisatie plaatsvinden en de auditor zal daar ook toetsen. Omdat het dagelijkse gebruik van het model vaak dichtbij het primaire proces ligt, zal de auditor ook primaire processen toetsen.

## 4. Eventuele inhoudelijke toetsing van de modellen

Als een model de tweede stap niet doorstaat (dat wil zeggen dat er niet voldoende interne procedures zijn of ze niet zijn gevolgd), moet internal audit zelf het model inhoudelijk toetsen. Naar onze mening mag de auditor niet volstaan met bevindingen ten aanzien van interne procedures, aangezien een model audit voorwaarde is voor de goedkeuring van het model door de toezichthouder. Een checklist met toetsingscriteria daarvoor wordt afgeleid uit het referentiekader van stap 1. De auditor toetst vervolgens het model aan deze criteria op basis van modeldocumentatie, interviews met ontwikkelaars, gebruikers en validatoren. Hiervoor is basiskennis van de statistiek een vereiste.

## 5. Bespreken bevindingen met het management en een auditrapport opstellen

In deze stap worden de bevindingen gerapporteerd, bij voorkeur op een constructieve wijze. Dit is de afrondende fase van de audit, maar veruit de belangrijkste. Een model audit is

immers voor de organisatie vaak een stap op weg naar goedkeuring van de toezichthouder. Het management zal de auditor om concrete verbeterpunten vragen voor de organisatie en het model.

Deze stappen zullen in het begin niet altijd even soepel verlopen en dat is ook begrijpelijk. Voor internal auditors zijn risicomodellen een nieuw object van onderzoek. Ook voor de klanten is het verschijnsel audit wellicht nieuw. Bovendien is risicomangement een vakgebied in ontwikkeling, procedures en documentatie zijn nog niet zo goed uitgekristalliseerd. Hier ligt dus voor de internal auditor een uitdaging om zich in de materie te verdiepen. Als een internal auditafdeling model audits wil opstarten, loopt zij de eerste paar keren misschien vast op punt vier. Een korte cursus statistische begrippen vergroot de effectiviteit en toegevoegde waarde van de internal auditor. Niet in het minst omdat men dan de 'taal' van de klant verstaat. □

## Conclusie

We hebben in dit artikel drie belangrijke stromingen van nieuwe regelgeving voor financiële instellingen de revue laten passeren. Daarmee hebben we het hele spectrum van de financiële sector besproken: banken, verzekeraars en pensioenfondsen. We hebben gezien dat risicomangement een steeds belangrijkere rol gaat spelen door Bazel II, Solvency II en FTK. De toezichthouders zullen steeds meer aandacht vragen voor de verankering van risicomangement in het primaire proces en het op de agenda zetten van de raad van bestuur.

Dat betekent dat ook internal auditors te maken krijgen met zaken als economic capital en RAROC. Niet in de minste plaats omdat auditors een belangrijke rol vervullen in het verankeren van de risicomodellen in de business. Internal audit controleert feitelijk de kwaliteit van de processen rondom de interne risicomodellen. We hebben aangegeven hoe een model audit kan verlopen. Op termijn zal er sprake zijn van een goed geolied auditproces, maar dat is nu nog niet het geval. In de opstartfase zal audit daarom ook de inhoud van het risicomodel goed moeten begrijpen en de taal van de risicomanager leren spreken om tot een oordeel te komen.

Het kwantitatieve karakter van de risicomodellen kan afschrikken. De uitdaging is echter om dat niet te laten gebeuren. Nader onderzoek wijst vaak uit dat de complexiteit meevalt. Als de auditor zich door de eerste 'normale kansverdeling' weet heen te slaan, is de rest een peulenschil.

Het doel van dit artikel was tweeledig. Naast een inhoudelijke uiteenzetting van de nieuwe begrippen, wilden we laten zien welke rol internal audit kan spelen. Aan u, als lezer en internal auditor, de uitdaging om de handschoenen op te pakken.

## Noot

1. Beide zijn voorbeelden voor het kredietrisicomodel uit Bazel II.



# Vakkennis gepaard aan passie

Petra de Bie, hoofd Group Internal Audit bij de Telegraaf Media Groep, vertelt over studeren in het buitenland, haar werkervaring en haar loopbaanambities. "Mijn grote kracht ligt in het overtuigen op basis van enthousiasme en passie."

## **Kun je wat vertellen over je achtergrond, over het gezin waarin je bent opgegroeid?**

"Ik ben beschermd opgegroeid in een dorp in een heel hecht gezin, met een oudere en een jongere zus. Mijn vader was financieel goed onderlegd en werkte als controller. Mijn moeder was huisvrouw. Aansluitend aan de havo wilde ik naar een internationale school in Zwitserland om daar te werken en te leren. Ik was niet zo'n studiebol en had eigenlijk geen zin om verder te studeren. In Zwitserland besepte ik dat het handig is een opleiding te hebben. Ik moest flink aanpoten bij op die school. Toen dacht ik: zonder opleiding moet ik dit mijn hele leven blijven doen. Verder ontdekte ik daar dat de zekerheden die ik van huis uit had meegekregen niet zo vanzelfsprekend zijn als ik dacht. Er waren ook mensen die niet uit een stabiel gezin kwamen waar ouders aandacht voor je hebben en je liefde geven. En waar je alle mogelijkheden krijgt die je maar wilt, bijvoorbeeld om te studeren."

## **Heeft het jaar Zwitserland meegespeeld bij je beslissing, eenmaal terug in Nederland, alsnog te gaan studeren?**

"Ja, Zwitserland heeft me duidelijk de ogen geopend, juist vanwege mijn beschermde opvoeding. Ik kwam heel gemotiveerd terug. Omdat ik er een jaar tussenuit was geweest, ging ik eerst naar de meao. Die rondde ik in één jaar af. Vervolgens deed ik heao waarbij ik stage liep in de Londense City, in de herverzekeringwereld. Daar voerde de oude cultuur toentertijd echt de boventoon. Het was leuk en leerzaam, maar ik nam me wel voor om het echte werken zolang mogelijk uit te stellen. Daarom ging ik na de heao economie studeren. Nog met het beeld van The City in mijn achterhoofd kwam ik bij PwC. De open cultuur van PwC was totaal het tegenovergestelde van wat ik in The City had meegemaakt. Het beviel me goed, ik bleef hangen en werd RA."

## **Na vijf jaar PwC stapte je over naar de afdeling van Bank Insinger de Beaufort en vervolgens werkte je bij Ernst & Young in de due diligence. Inmiddels werk je drie jaar bij de Telegraaf Media Groep (TMG) als hoofd Group Internal Audit. Is je loopbaan meer het gevolg van toeval dan van plannen?**

"Deels wel, maar je houdt ook je ogen open en kijkt waar je kwaliteiten zitten. Als auditor of accountant moet je sowieso vaktechnisch goed zijn onderlegd. Dat is de basis. Daarnaast zie



In een serie vraaggesprekken gaat Richard Vincent, metro branch manager bij de Amsterdamse vestiging van Robert Half International, op zoek naar de mens achter de internal auditor. Als psycholoog is hij benieuwd naar hun drijfveren, de rol van de thuissituatie bij loopbaankeuzen. Zijn er beslissende momenten in de carrière aan te wijzen? Hoe zien zij hun toekomst en wat willen zij collega's meegeven?





ik mijn interpersoonlijke vaardigheden als mijn belangrijkste kwaliteit. Het is moeilijk dat van jezelf te zeggen, maar ik denk dat mijn grootste kracht ligt in het overtuigen. Niet op basis van autoriteit, maar op basis van enthousiasme en passie voor mijn werk. Ik geloof in de auditor als sparringpartner. Wie mijn sparringpartner is, verschilt natuurlijk per organisatie. Bij TMG zijn de raad van bestuur en de directies van de verschillende werkmaatschappijen mijn sparringpartners.

Je krijgt je boodschap alleen verkocht als je gesprekspartners overtuigd zijn van de noodzaak. Het mooiste is als je hen kunt laten uitspreken wat jij in je hoofd hebt. Dat vereist als eerste

### Is er iets wat je wilt meegeven aan auditors van de toekomst?

“Als boodschap aan jonge auditors zou ik willen meegeven: werk aan interpersoonlijke vaardigheden. Versta en spreek de taal van de organisatie. Er is niets leukers dan achteraf te horen dat collega's ontzettend veel van de auditafdeling hebben geleerd. We hebben hier een paar keer meegemaakt dat je met horten en stoten ergens binnenkomt en moeizame gesprekken voert over het nut van audits. Aan het einde van de rit hoorden we toch dat men er veel profijt van had gehad. En dan zijn niet de processen en regeltjes het belangrijkste. Het gaat om awareness, de inspiratie en de kijk op hun eigen business en werkzaamheden.”

### Tot slot, als je kijkt naar de toekomst, heb je dan voor jezelf dromen of wensen? Wat zijn je loopbaanambities?

“Plezier en inspiratie in mijn werk hebben. En ik vind het belangrijk dat mensen iets van mij leren. Overigens is dat wederzijds. Als ik niets meer kan opsteken van mijn omgeving, dan vind ik dat heel jam-

mer. Als ik een volgende stap zet dan is dat, denk ik, naar een grotere auditafdeling. Ik heb daarbij geen voorkeur voor een bepaalde sector. Het is meer de organisatie met de opdracht die me aantrekt. Of beter: de mensen in de organisatie. Mensen maken immers de organisatie.”

## Je kunt mooie rapporten schrijven, maar die zijn zinloos als niemand weet wat het doel van audit is

een inhoudelijke voorbereiding. Waar staat de business en hoe kan ik ze verder op weg helpen? Daarnaast verdiep ik me in mijn gesprekspartners. Zo probeer ik zoveel mogelijk hun taal te spreken en hun drive te achterhalen. Die vaardigheid heb ik voor een deel in de praktijk ontwikkeld, maar het past ook goed bij mijn natuurlijke nieuwsgierigheid naar mensen.”

### Wat is je als waardevol bijgebleven van je eerdere werkervaring?

“Bij financiële instellingen is het gebruikelijk alles vast te leggen in procedures en regeltjes. Bij Insinger had de directie juist als filosofie om mensen aan te spreken op pijlers als openheid, integriteit en deskundigheid. We namen in onze audits dan ook soft controls mee. Als er dingen fout lopen, dan kun je dat heel feitelijk rapporteren en constateren. Wij gingen op zoek naar oorzaken. De adviezen die hieruit voortkwamen gebruikte het management om mensen nog meer aan te spreken op hun gedrag. Dat maakt de sturing heel strak, denk ik. Het is net als in een gezin. Als je ouders je telkens aanspreken op je gedrag, dan word je je daar heel erg van bewust.”

### Gebruikte je je ervaring als internal auditor van Insinger bij het opzetten van auditafdeling bij de Telegraaf?

“Niet bewust. Een mediabedrijf als de Telegraaf heeft een hele andere cultuur dan een financiële instelling waar ze auditafdelingen gewend zijn. Ook bij Insinger was de afdeling weliswaar in opbouw, maar bij banken liggen procedures en regels veel meer vast. Hier is dat heel anders. Er was bijvoorbeeld geen awareness voor risico's en is er minder aandacht voor het vastleggen van processen en procedures. De krant van morgen moet vandaag worden gedrukt. Een geheel nieuw onderwerp dus voor TMG. Je kunt mooie rapporten schrijven, maar die zijn zinloos als niemand weet wat het doel van audit is.”



Petra de Bie werd in 1968 geboren in Dieren. Na de havo ging ze een jaar naar Zwitserland. Terug in Nederland rondde ze de meao, de heao, het doctoraal economie en het postdoctoraal tot registeraccountant af. PricewaterhouseCoopers was van 1995 tot 2000 haar eerste werkgever. Hierna volgde twee jaar Bank Insinger de Beaufort (internal audit) en twee jaar Ernst & Young (due diligence). Sinds januari 2004 is De Bie bij Telegraaf Media Groep hoofd Group Internal Audit, een afdeling met vier medewerkers die ze zelf opzette.

# 's Lands wijs, 's lands eer?

Drs. N. van de Vorle\*

**E**en auditor kijkt op veel verschillende plaatsen in de wereld bij internationale bedrijven in de keuken naar veel verschillende processen. Voor processen gebruiken we meestal een gestandaardiseerd auditraamwerk, omdat een inkoopproces in Nieuw-Zeeland veel overeenkomsten vertoont met een inkoopproces in Noorwegen. Voor controle-activiteiten, voornamelijk bestaande uit 'hard controls', is dit geen probleem. Als we ons oog richten op de controle-omgeving, die voor een groot deel uit 'soft controls' bestaat, kunnen we echter in een problematische situatie terechtkomen, zoals blijkt uit het volgende verhaal.

In een pittoresk dorpje in Frankrijk staat een fabriek die onderdeel is van een Amerikaans beursgenoteerd bedrijf. Jarenlang had dit familiebedrijfje geen last gehad van de moeder, maar daar bracht de Sarbanes Oxley-wetgeving verandering in. Tot hun eigen verbazing viel het Franse fabriekje binnen de scope van het SOx-project en binnen een beperkte tijd moest men plotseling aan allerlei nieuwe (lees: Amerikaanse) eisen voldoen. Eén van die eisen is dat een bedrijf procedures heeft ingevoerd 'for the receipt, retention and treatment of complaints received by the issuer regarding accounting, internal accounting controls or auditing matters; and the confidential, anonymous submission by employees of the issuer of concerns regarding questionable accounting or auditing matters'.

Met andere woorden: er diende een klokkenluiderregeling, een 'whistleblowing'-procedure, aanwezig te zijn. Deze eis viel in heel Frankrijk niet goed, met name de specifieke vermelding van de mogelijkheid van anonieme meldingen. Klokkenluiden wordt in 'la douce France' gezien als klikken en verraden. Toen het ontbreken van een klokkenluiderregeling werd aangestipt bij de bedrijfsleiding kwam zelfs de Tweede Wereldoorlog ter sprake. U snapt: dit ligt om historische redenen in Frankrijk wat gevoelig.

Het management probeerde pragmatische oplossingen te vinden. Er werd voorgesteld om tijdens de kwartaalvergadering door le presidente-directeur de rondvraag op fluis-

terende toon te laten besluiten met de opmerking dat er een anoniem telefoonnummer in de Verenigde Staten beschikbaar schijnt te zijn voor klachten en andere opmerkingen. De whistleblower hotline zou ook door middel van posters bekend moeten worden gemaakt aan de medewerkers.

Aangezien Amerikaanse delegaties hun komst altijd ruim van tevoren aankondigden kon ook deze eis ingewilligd worden: men zou voor de deur van de directeur in deze gevallen snel even de betreffende poster ophangen. En omdat de directeur in Frankrijk altijd op de bovenste verdieping resideert waar het werkvolk nooit komt, zouden er op de poster geen vervelende reacties komen.

Maar al snel begreep ook het Franse management dat deze voorstellen wel pragmatisch waren, maar toch niet helemaal in de geest van de wet. Gelukkig was dit fabriekje niet de enige Franse dochter die plots werd overvallen met een stukje Amerikaanse cultuur. Het nationale instituut voor gegevensbescherming, Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), kwam daarom in november 2005 met een eigen, beperkte vorm van klokkenluiden. Regelingen die van deze vorm afwijken dienen aan CNIL voorgelegd te worden en per zaak wordt bepaald of deze door de beugel kan. De onderneming heeft met onze hulp én de hulp van CNIL een prima oplossing gevonden.

Het is een probleem van menig multinational: men staat er niet bij stil dat een cultuur in andere landen haaks op de eigen cultuur kan staan en dat dit dus ook zijn weerslag heeft op de werkwijze binnen de vestigingen in die landen. Bovengenoemde zaken als een klokkenluiderprocedure en bijvoorbeeld een Code of Ethics zijn nog op te lossen, maar als we over écht softe zaken praten, zoals bijvoorbeeld de managementstijl, dan wordt het nog veel moeilijker. Hier ligt misschien wel één van de mooiste uitdagingen van ons beroep.

\* Drs. Niels van de Vorle, CIA, CISA.

## Internationale Conferentie 2007 zoekt vrijwilligers

Amsterdam is van 8 tot en met 11 juli 2007 'the place to be' voor alle auditors vanuit de hele wereld. Er komen naar verwachting 1500-2000 auditors naar Nederland, waaronder beroemde, befaamde en beruchte internationale sprekers. En jij kunt daarbij zijn!

- Wil je een onvergetelijk en uniek evenement in jouw auditcarrière van heel dichtbij meemaken?
- Wil je auditcollega's ontmoeten uit Florida, Peking of Stockholm en ervaringen uitwisselen?
- Wil je bekende sprekers ontmoeten van over de hele wereld?
- Wil je ons helpen om de Internationale Conferentie tot een groot succes te maken?

**Meld je dan aan als vrijwilliger! Dat kan door een e-mail te sturen aan [VrijwilligersIIA@gmail.com](mailto:VrijwilligersIIA@gmail.com)**

### Wat verwachten wij van jou?

- Dat je beschikbaar bent in de periode van 8 tot en met 11 juli 2007.
- Dat je ondersteuning wilt bieden bij activiteiten zoals het ontvangen van sprekers op Schiphol, begeleiden van sprekers, ondersteuning bieden bij presentaties, uitvoeren van ingangscorrespondenties, et cetera.

### Wat hebben wij te bieden?

- Op beperkte schaal gratis deelname aan sessies tijdens de conferentie.
- PE-punten.
- Een feest.
- En... nog veel meer.

## Nieuwe individuele leden IIA

- E.L. Baudoin AA, ELB Interim Finance Management + Accountancy, Gewoon
- M. Brandt, MichielBrandt KennisPraktijk, Geassocieerd
- Drs. S. Breedveld RA, Triodos Bank, Gewoon
- Drs. T.L. Chang, Hexion Specialty Chemicals, Geassocieerd
- D.A. Dambruck CPA, Citco Ephesus, Geassocieerd
- W. Duchosoy, Office Depot International, Geassocieerd
- A.B.T. Ellenbroek EMIA RO, ProRail, Gewoon
- L.J.M. Hermsen RA MMO, Hogeschool Utrecht, Geassocieerd
- E.J.I. van Hummelen, Lekkerland GmbH, Geassocieerd
- A.I. Leonenko CPA, Hexion Specialty Chemicals, Geassocieerd
- Drs. J. van Lewe CIA, Aon Nederland, Gewoon
- E. van der Linde, ConQuaestor, Geassocieerd
- A.W. ter Maat CIA, TNT, Gewoon
- M. van Merriënboer bc, Conelgro, Geassocieerd
- R. Moor RE CISA CIA, ABN AMRO Bank, Gewoon
- P. Perret CIA EC, Aon Nederland, Geassocieerd
- Drs. J.M. Schuiteman RA CIA, ABN AMRO Bank, Gewoon
- Drs. M.O. Smit, TNT, Geassocieerd
- P.J.C. van Tol AA, Ministerie van VWS, Gewoon
- T.A. Waddell CPA CMA CFM MBA, Hexion Specialty Chemicals, Geassocieerd
- J. Westbroek, Hexion Specialty Chemicals, Geassocieerd
- G.T.C. Wijnhoven, Triodos Bank nv, Geassocieerd



## Bezetting bureau

IIA begint 2007 met een frisse nieuwe start van het bureau. Drie nieuwe medewerkers, Eveline Dirksen, Esther Rijke en Wilma Wakker versterken het team. De uiteindelijke taakverdeling binnen het bureau zal na een eerste inwerkperiode definitief worden vastgesteld. De invoering van de nieuwe administratiesystemen voor leden-, cursus- en financiële administratie is de eerste uitdaging voor de nieuwkomers.

## Uitschrijvingen VRO

**Register: per 01-01-2007**

- 111 Drs. G.R. Hovinga
- 130 Drs. R. Niesten RA
- 135 Drs. A.H.G.M. Kitselaar
- 193 K.M.S. Groenewegen
- 279 Drs. A. Bakkers

## Uitschrijving VRO

**Bedrijfslid: per 01-01-2007**

- Haagse Hogeschool STE&M

## Uitschrijving VRO

**Aspirant-leden: per 01-01-2007**

- Aspirant-leden van de Erasmus School of Accounting & Assurance

## Uitschrijving VRO

**Geassocieerd lid: per 01-01-2007**

- C.M.W. Smeets AC

## Nieuwe groepsleden IIA

- Ernst & Young
- SNS Reaal

## CIA-trainingen

IIA biedt, in samenwerking met Avans+, CIA-trainingen aan. Deze training is géén typische examentraining met alleen tips & tricks voor het maken van multiple choice-vragen. In een aantal dagen worden u ook de achtergronden en de achterliggende methodieken nader uitgelegd. De praktijk heeft uitgewezen dat deze wijze van training een beduidend hoger slaagingspercentage oplevert dan de traditionele examentrainingen.

Data voorjaar 2007:

Part I	6 + 20 april
Part II	29 maart + 12 april
Part III	17 + 24 april
Part IV	27 april + 4 mei

Voor meer informatie [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)



## Resultaten CIA-examen

De volgende mensen hebben in november 2006 het CIA-examen met goed gevolg afgelegd:

- A. Ali
- J.C.H.M. Bosch
- R. Caballer RA
- Drs. J. Cuppé RA
- J. Dekker
- M.M.J.A. van Dijk RA RE
- J.L. van Dongen
- M.A.G. Gosen
- Drs. K. Heijnen MSC
- L.A.C.M. van Heusden RO EMIA
- Drs. M.E. van Hulsteijn
- A.A. de Jongh-Manouilova
- D.J.M. Koral
- R.P.J. Krijne
- Drs. H.P. Lammers RA
- A.I. Leonenko
- Ing. M.C.M. Merks RE
- F. Niglio
- Drs. I.G.M. Pompe RA
- Drs. J. Ramli RA
- S. Rida
- C.J. Sevriens
- R.J. Sparreboom
- Drs.ing. C.A. van der Spek RA
- Drs. G.C. Stoop RE CISA
- L. Tamm
- T.E. Tjonneland
- L.P.F. Tushuizen
- Drs. C.A. Visser
- Ir. J.G. Wegkamp MBA
- Drs. S.H.R. Woei Jet Kong RA RE
- M.H. Zandbergen RA RE CISA

## Nieuwe inschrijvingen VRO Register

- R. Bosma , ABN AMRO Bank nv, 19-01-2007
- M. Hennalla RI RE EMEA EMIA, Sociale Verzekeringsbank, 19-01-2007
- Ing. J.F. Kuperus RE, Equens Nederland bv, 19-01-2007
- Drs. J. Maas EMIA, Sociale Verzekeringsbank, 19-01-2007
- Drs. J.G.E. Nijhoff RA, RFS Holland Holding bv, 19-01-2007
- M.F.C. van der Sanden RA CIA EMIA, Ernst & Young Business Risk Services, 19-01-2007
- W.A.J. Schilder EMIA, Fortis, 19-01-2007
- Drs. A.M. Schoonhoven EMIA, ING, 19-01-2007

## Nieuwe leden VRO

• R.W. Koelemij AA EMIA	Ordina Finance bv	26 juni 2006
• D.H.H. Veldhuyzen	Koninklijke Vopak nv	26 juni 2006
• M. van der Velde EMIA	ABN AMRO Bank nv	26 juni 2006
• Drs. R.J. Spruyt	Deloitte Accountants bv	5 september 2006
• L. de Wijs EMIA	Kadaster	5 september 2006
• Drs. J.C.C.M. Deckers	UWV	5 september 2006
• Drs. O.J.B. Schmitz EMIA	UWV	5 september 2006
• Drs. E. Ganzevles-Roskam EMIA	Connexion Holding nv	5 september 2006
• B. van den Berk EMIA	ISC	13 september 2006
• J.M. Plantinga	AKZO NOBEL	3 september 2006

## Resultaten CCSA-examen

De volgende mensen hebben in november 2006 het CCSA-examen met goed gevolg afgelegd:

- S.G. de Jager

## Resultaten CFSA-examen

De volgende mensen hebben in november 2006 het CFSA-examen met goed gevolg afgelegd:

- P.H. Kuypers bc CIA
- A. Milic



## Trainingskalender 2007

20-21/27-28 maart	Tools and Techniques for the Beginning Auditor
2-3 april	Adding Value Using Risk-based Auditing
12-13 april	Creative Problem-solving Techniques for Auditors
16+17 april	Enterprise Risk Management; What's new? What's next?
19-20 april	Financial Auditing for Internal Auditors
23-24 april	Auditen van Projecten
9-10 mei	Evaluating Internal Controls: a COSO-based Approach
15-16 mei	Introduction to Control Self-assessment
4-6 juni	Introductie in IT auditing
13-14 juni	Value-added Business Controls: The Right Way to Manage Risk
18-20 juni	Introduction Operational Auditing
19-21 juni	Skills for the New Auditor-in-charge
3-5 september	Introduction Operational Auditing
10-12 september	Introductie in IT Auditing
13-14 september	Consulting Activities, Skills, Attitudes
18-19 september	Fraudedetectie en -onderzoek
25-26 september	Tools and Techniques for the Beginning Auditor
1-2 oktober	Adding Value Using Risk-based Auditing
3-4 oktober	Tools and Techniques for the Beginning Auditor
8-9 oktober	Introduction to Control Self-assessment
9-11 oktober	Enhanced Communications for Auditors
11-12 oktober	Enterprise Risk Management; What's new? What's next?
1-2 november	Creative Problem-solving Techniques for Auditors
5-6 november	Auditen van Projecten
8-9 november	Value-added Business Controls: The Right Way to Manage Risk
12-13 november	Evaluating Internal Controls: A COSO-based Approach
28-30 november	Introductie in IT auditing
3-4 december	Financial Auditing for Internal Auditors
10-11 december	Skills for the New Auditor-in-charge
18-21 december	Tools and Techniques for the Beginning Auditor

De Commissie Trainingen werkt aan een uitbreiding van het trainingsaanbod. Kijk voor het actuele aanbod op [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).

## Seminar Integrated Auditing

Reeds lange tijd bestaat er veel belangstelling voor integrated auditing. Veel organisaties zien integrated auditing als middel om zowel de effectiviteit van de audits als de efficiency te verbeteren. Ondanks deze voorziene voordelen, komt het in de praktijk vaak maar moeizaam tot stand en zijn de successen nog beperkt. Ook wordt de benaming 'integrated' lang niet altijd waar gemaakt. Vaak is sprake van begripsverwarring en ook het veranderen en laten samenwerken van professionals is bepaald niet eenvoudig. Tijdens dit seminar wordt expliciet gekeken naar de oorzaken waarom de successen nog beperkt zijn. Met deze kennis wordt vervolgens ingegaan op de handvatten om integrated auditing wel te realiseren.

### Doelgroep

Auditmanagers en (senior) auditors die nader invulling willen geven aan de samenwerking tussen en integratie van de diverse auditdisciplines binnen hun organisatie.

### Onderwerpen

#### Wat is integrated auditing in uw organisatie?

De gewenste reikwijdte en diepgang van de integratie verschilt per organisatie, afhankelijk van de diverse aanwezige toetsende functies en hun rol in de 'governance' van de organisatie.

#### Waarom is integratie niet gemakkelijk?

De implementatie van integrated auditing kan worden gezien als een veranderingsproces. Aan de hand van de voorwaarden voor succesvolle verandering zal worden gekeken naar de oorzaken waarom integrated auditing in de praktijk toch vaak moeizaam verloopt.

#### Hoe realiseert u de binnen uw organisatie gewenste vorm van integrated auditing?

Praktische handvatten zullen worden aangereikt om die oorzaken weg te nemen en integrated auditing te realiseren.

Deze handvatten betreffen 3 stappen:

- Richten: het bepalen van de doelstellingen en de scope van integrated auditing;
- Inrichten: het veranderingsproces, waarmee de 'integrated audit'-functie wordt vorm gegeven en wordt ingespeeld op de vele krachten die verandering oproept;
- Verrichten: het daadwerkelijk uitvoeren van de integrated audits.

Het programma is interactief en biedt veel gelegenheid tot discussie en inbreng van eigen ervaringen en dilemma's. Zodoende is het aantal deelnemers beperkt tot 25.

**Sprekers** Ron de Korte en Peter Hartog

**Datum** 11 april 2007

Kijk voor meer informatie over dit en andere seminars op [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## CIA-examentraining voor het examen van mei 2007

In maart, april en mei 2007 gaan de trainingen die de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam organiseert ter voorbereiding op het CIA-examen van 16 en 17 mei 2007, weer van start. De training beslaat zeven dinsdagavonden van 18.30 tot 21.00 uur. Hoofddocent van de training is René Gemser. De overige docenten zijn Tonnie Buurman, Paul Willems, Erik van der Klei, André van der Ham en Erwin Burger.

De examentraining is géén opleiding tot internal auditor. De behandeling van theorie is derhalve beperkt. Naast inleidingen en een toelichting per Part ligt het accent mede op het collectief bespreken van examenvragen. Verdere tentamenvoorbereiding door middel van zelfstudie wordt aanbevolen. De opzet van de training ziet er als volgt uit:

- 1e traingsavond: Part I
- 2e traingsavond: Part I
- 3e traingsavond: Part II exclusief IT
- 4e traingsavond: IT-deel van Part II en III
- 5e traingsavond: Part IV
- 6e traingsavond: Finance deel van Part III
- 7e traingsavond: Management Accounting deel van Part III

De trainingen vinden plaats aan de Universiteit van Amsterdam, Roeterstraat 11, 1018 WB Amsterdam. Voor studenten of oud-studenten van de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam is de deelname aan de training kosteloos. Voor niet-EMIA-studenten bedragen de kosten voor de training € 50 per trainingsavond.

Een inschrijfformulier voor deze examentraining kunt u opvragen bij Mieke Koudijs: emia-fee@uva.nl. Inschrijven voor deze training kan tot 15 maart 2007. Meer informatie over het CIA-examen zelf, de aanmelding voor het examen, het bestellen van het studie materiaal, vrijstellingen, de deadline voor aanmelding voor het examen et cetera vindt u op de IIA-website [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).

## Bijeenkomst referaatbegeleiders en tweede beoordelaars

Op vrijdag 19 januari 2007 vond de jaarlijkse bijeenkomst voor referaatbegeleiders (van studenten bij het schrijven van hun afstudeerreferaat) en tweede beoordelaars plaats. Doel van de bijeenkomst was om ervaringen met elkaar uit te wisselen en te bezien op welke punten het begeleidingsproces mogelijk kan worden verbeterd.

Tijdens de bijeenkomst werden inleidingen verzorgd door Annelies Vethman over de onderzoeksrapportage, Ed van Hecke over zijn ervaringen als begeleider en Erwin Geeve over zijn ervaringen als tweede beoordelaar. De leerzame en aangename dag werd besloten met een borrel.

## Docententraining

Op vrijdag 8 december 2006 vond de jaarlijkse training van de EMIA-docenten weer plaats. In het kader van de kwaliteitsborging van de opleiding organiseert de EMIA-opleiding jaarlijks een specifieke training voor alle docenten. Op basis van evaluaties door de studenten en ervaringen van de docenten komen de onderwerpen tot stand die in deze training aan de orde komen.

Naast het opruimen van de doceervaardigheden en het geven van directe invulling aan de uitkomsten van de studentevaluaties, geven de docenten aan dat het succes van deze training met name ook ligt in het uitwisselen van ervaringen onderling en het leren van elkaar.

## UvA/Euroforum afsluiting leergang Operational Auditing

Op donderdag 1 februari 2007 vond de afsluitende bijeenkomst van de schriftelijke leergang Operational Auditing plaats. De schriftelijke leergang, uitgegeven door Euroforum, is opgezet en ontwikkeld in samenwerking met de EMIA-opleiding.

In de leergang komen de nieuwste ontwikkelingen ten aanzien van besturing en beheersing van organisaties aan de orde, de toegevoegde waarde van operational auditing, op welke wijze state of the art operational audits worden uitgevoerd en de do's en don'ts bij de succesvolle implementatie van operational auditing.

Tijdens de afsluitende bijeenkomst zijn de deelnemers in de gelegenheid gesteld specifieke vragen te stellen naar aanleiding van het lesmateriaal, ervaringen met elkaar uit te wisselen en issues uit de eigen praktijk aan deskundigen voor te leggen.

## www.auditing.nl per 1 februari internationaal

Auditing.nl is een initiatief van de postnitiële masteropleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing en Auditing & Consulting Services te Driebergen (ACS).  
www.auditing.nl is een interactief en dynamisch knowledge center voor en door internal auditors. Recent hebben we het duizendste lid ingeschreven en de aantallen downloads geeft aan dat het voorziet in een grote behoefte. De kennissite is inmiddels geschikt gemaakt voor niet-Nederlanders. De schil is vertaald en leden kunnen hun views beperken tot Engelstalige content.  
Een uitgeverij zonder winstoogmerk levert enkele boeken en zal themanummers uitbrengen van de inmiddels indrukwekkende hoeveelheid relevante artikelen en referaten. Binnenkort is een belangrijk deel van de content ook bereikbaar via het besloten deel van de IIA Nederland-site.

### BIV/AO module van start in maart 2007

Vanaf 2 maart 2007 tot medio juni wordt op vrijdagmiddag de module BIV/AO gegeven voor (IT) auditors en overige belangstellenden. Deze module loopt tot en met vrijdag 8 juni 2007. Het afsluitend tentamen vindt plaats op 22 juni 2007. Losse inschrijvingen zijn mogelijk.

De module is erg gecompliceerd. Dit betekent dat de student zelf thuis de literatuur moet bestuderen. Onderwerpen die aan de orde komen zijn: het doel van de typologie, de waardenkringloop, inkoop, productie, verkoop, dienstverlening. Als extra onderwerp komen de gevolgen van IT voor de klassieke AO aan bod. Daarnaast maken studenten tien oefenvraagstukken thuis, die individueel nagekeken worden.

De module is al een aantal jaren opgenomen in het curriculum van de opleiding I/OA en zal vanaf volgend collegejaar ook worden opgenomen in het curriculum van de postnitiële masteropleiding IT-auditing. De deelnemers die een voldoende halen voor hun examen in juni 2007 kunnen later vrijstelling voor dit onderdeel in de opleidingen tot RE en RO aanvragen. Voor nadere informatie: [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of 010-4082437.

## Voorlichtingsavond Erasmus School of Accounting & Assurance

Op dinsdag 13 maart 2007 organiseert ESAA een voorlichtingsavond voor geïnteresseerden in ons aanbod van opleidingen, waaronder de postnitiële masteropleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing.

Op deze avond krijgt u uitleg over de inhoud en de opbouw van de opleiding. Tijdens het informele gedeelte is er tijd voor het stellen van vragen aan de medewerkers van de verschillende opleidingen.

Dit alles vindt plaats in het RSM-gebouw (J), op het terrein Woudestein van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Burgemeester Oudlaan 50, Rotterdam en duurt van 18.30-21.00 uur. U kunt hier gratis parkeren. U kunt zich aanmelden per e-mail [esaa-info@few.eur.nl](mailto:esaa-info@few.eur.nl) of per telefoon 010-4082437.

## Verdergaande samenwerking I/OA en IT-auditing

Met ingang van het collegejaar 2007/2008 zijn de curricula van de opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing vernieuwd en volledig op elkaar afgestemd. Zo is er de mogelijkheid beter gestroomlijnd om (naar keuze) beide opleidingen in drie jaar te volgen en daarmee genoeg basis te hebben voor een brede auditor op het gebied van management control, leidend tot de titels EMIA en EMITA.

Beide opleidingen hebben een kopjaar dat speciaal ontwikkeld is voor kandidaten die al een postnitiële masteropleiding hebben afgerond. In februari is het kopjaar voor IT-auditing gestart, in september 2007 start het kopjaar I/OA weer. Met ingang van het collegejaar 2008/2009 zullen beide kopjaren voortaan in september van start gaan.

## Afgestudeerd in december 2006

In december 2006 hebben de volgende studenten de EMIA-bul in ontvangst mogen nemen:

- Wiebe Blok, Postkantoren bv
- Daniël Haalboom, KLM
- Marco Kuiper, Waarderingskamer
- Monique Leeneman, Accountantsdienst Rotterdam
- Edwin Matthijssen, SNS Bank
- Marco Pronk, ABN Amro Bank nv
- Grace Ramkisoen, Inspectie Werk en Inkomen
- Noelle Ruckert, Bank Nederlandse Gemeenten
- Martijn Stevens, ABN Amro Bank nv



## Een wereld te winnen Reflecties op internal auditing

Loyens & Loeff • Uitgeverij Kluwer • ISBN 9013040071 • € 14,90



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wint aan belang. Ondernemingen gaan zich er steeds meer naar gedragen en hebben ook de kansen ontdekt om MVO als strategisch instrument in te zetten. Grote ondernemingen zijn inmiddels verplicht om in hun jaarverslag verantwoording af te leggen over de milieu- en sociale aspecten van hun bedrijfsvoering.

Met dit boek, een uitgave van juridisch en fiscaal dienstverlener Loyens & Loeff, wordt het belang van MVO in een veranderende samenleving belicht. Dat gebeurt in zestien interviews met politici, wetenschappers en ondernemers die elk een onderscheidende visie op dit onderwerp presenteren.

## The mind gym, tijd maken



A.W. Bruna Uitgevers • ISBN 9022992888 • € 15,95

Tijdgebrek is zo oud als de mensheid. En de meeste oplossingen zijn waarschijnlijk al even oud, en, eerlijk gezegd, meestal niet erg effectief. Daarom stelt *The Mind Gym: tijd maken*, een radicaal andere aanpak voor het omgaan met tijd. Het boek is gebaseerd op uitgebreid psychologisch onderzoek onder de 100.000

leden van The Mind Gym. In dit boek leert u:

- hoe u meer bereikt in minder tijd;
- hoe kleine tijdinvesteringen een grote opbrengst kunnen hebben;
- hoe u 'nee' kunt zeggen;
- hoe u andere mensen uw werk kunt laten doen;
- hoe u mensen met weinig tijd zover krijgt dat ze tijd voor u maken.

## Schitterend organiseren

B. Hoogendoorn, M. Vos en C. Crijns • Uitgeverij Academic Service • ISBN 9052615667 • € 24,95



Dit boek sluit aan bij een onderstroom die zich al enige jaren aan het ontwikkelen is. Een groeiende onderstroom waarin het geluid doorklinkt dat we anders moeten omgaan met onze natuurlijke hulpbronnen en met elkaar, en waarbij andere waarden naast winst en winstmaximalisatie belangrijk zijn. Welke mogelijkheden kan een organisatie creëren en wat doet u om deze ontwikkeling te versterken om zo bij te dragen aan een schitterende toekomst?

reinde toekomst?

Het boek schetst een positief beeld van de toekomst en is een bron van inspiratie en reflectie voor kritische mensen die geloven in een andere manier van organiseren: organiseren vanuit de mens. U wordt uitgenodigd mee te denken, u wordt wakker geschud om u weer te verwonderen en u niet neer te leggen bij de gedachte 'zo gaat dat hier nu eenmaal'. *Schitterend organiseren* laat mensen en organisaties gebruikmaken van hun talenten en drijfveren en brengt zingeving terug in het werk.



Onlangs ruilde **Martin Bothof** zijn functie als toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten in voor een functie als senior medewerker voor de afdeling Operational Risk Management, Internal Audit en Compliance van Bank Mendes Gans. **Arnoud Ellenbroek** maakte de overstap van operational auditor bij Schiphol Group naar de functie van hoofd Audit bij ProRail. Zij vertellen over hun nieuwe uitdaging.

Martin Bothof startte zijn loopbaan bij de Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE) – een voorganger van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) – als medewerker van de controleafdeling. “Indertijd begon de STE eigenlijk met het echte toezicht houden, dat op dat moment werd uitgevoerd door het Controlebureau van de Vereniging van Effectenhandel. De AFM is in de tien jaar dat ik er werkte gegroeid van 20 tot 450 medewerkers. Toen ik startte had de AFM enkele toezichtstaken, op dit moment zijn dit er rond de vijftig. Deze sterke groei stelde hoge eisen aan de opzet en beheersing van processen. De eerste jaren werkte ik voor de afdeling die vooral kleinere en middelgrote bedrijven in de effectenhandel controleerde. Daarna heb ik tweeënhalf jaar gewerkt als projectleider Administratieve Organisatie, een functie met als doel het beschrijven en verbeteren van de processen van de AFM. Uiteindelijk heb ik de overstap gemaakt naar de afdeling Gedragstoezicht en daar gewerkt als toezichthouder. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het uitvoeren van themaonderzoeken en assisteert de andere toezichtafdelingen bij de meer complexe onderzoeken. Bij de afdeling Gedragstoezicht hield ik me vooral bezig met themaonderzoeken en onderzoeken bij grote banken en verzekeraars. Ik ben onder andere nauw betrokken geweest bij onderzoek naar beleggingsfondsen en was projectleider van een themaonderzoek naar beleggersgiro’s. Ook heb ik de afdeling Toezicht Accountants geassisteerd bij het opzetten van het toezicht op accountantskantoren.”

#### Nieuwe omgeving

“Na tien jaar bij de AFM gewerkt te hebben, vond ik dat de tijd gekomen was voor een overstap. Een nieuwe omgeving houdt je scherp. Als toezichthouder ligt de focus vooral op de zaken die niet goed geregeld zijn en is er minder ruimte om bij te dragen aan het verbeteren en opzetten van processen. Natuurlijk zie je ook dat er veel zaken wel goed geregeld zijn bij financiële instellingen. Ook kwam in het werk het accent steeds meer op juridische aspecten te liggen in plaats van op het inhoudelijk toezicht houden.” Die nieuwe omgving vond Martin bij de afdeling Operational Risk Management, Internal Audit & Compliance van Bank Mendes Gans nv, waar hij werkt als senior medewerker. “BMG is een dochter van ING Bank Business Unit Wholesale en is gespecialiseerd in cashmanagement en treasury voor multinationals. Met de diensten die wij leveren kunnen onze klanten hun rentelasten verminderen, dan wel hun rente-inkomsten verhogen. Ook kan de exposure in vreemde valuta worden vermindert en kan worden bespaard op de kosten van betalingsverkeer. Daarnaast wordt het verkrijgen van inzicht in de liquiditeitspositie op concernniveau vergemakkelijkt. Bij BMG houd ik me hoofdzakelijk bezig met het opzetten en uitvoeren van operational-, compliance- en SOx-audits. Ook zorg ik voor rapportage aan de ING Groep over operational risk management (in verband met Bazel II), compliance en SOx.”

#### Brede scope

De variatie in de werkzaamheden is wat



Martin Bothof: “Op een internal audit-functie die alleen vertelt wat er fout is, zit men niet te wachten”

Martin het meest aanspreekt in zijn nieuwe functie. "Bij een IAD van een grootbank ben je in de praktijk vooral met deelaspecten bezig. In deze functie heb ik, omdat BMG een relatief kleine organisatie is, te maken met alle facetten waarmee een bank tegenwoordig te maken heeft. Bij BMG is de scope van mijn werkzaamheden breder dan bij de AFM en omvat mijn werk, behalve compliance, ook zaken als operational risk management en Sarbanes Oxley. Het is een uitdaging te zorgen dat operational risk management en SOx geïntegreerd worden in de bedrijfsvoering waarbij er balans is tussen enerzijds het voldoen aan regelgeving, en anderzijds de werkbaarheid voor de verschillende afdelingen en de commercie. De belangrijkste uitdaging voor mij is het zorgen voor assurance richting externe stakeholders als de ING Groep, de externe accountant en DNB, maar ook zorgen voor toegevoegde waarde voor BMG. Op een internal auditfunctie die alleen vertelt wat er fout is, zit men niet te wachten." □

Voordat Arnoud bij ProRail in dienst kwam, werkte hij als operational auditor bij Schiphol Group. In die rol kon hij leunen op de grondige kennis die hij had opgedaan als luchthavenmeester en lijnmanager. "Met name aan mijn laatste klus bewaar ik uitstekende herinneringen. Samen met het hoofd van de auditafdeling, Jan Stringer, heb ik voor collega's van de luchthaven JFK in New York riskmanagement geïmplementeerd en een safety- en securityonderzoek uitgevoerd. We hebben in relatief korte tijd enorm veel werk verricht, tot volle tevredenheid van het management. Daarnaast hebben we vele tientallen kilometers door Manhattan gewandeld, prachtige musea bezocht en van culinaire hoogstandjes genoten."

### Steile leercurve

In totaal werkte Arnoud negen jaar bij Schiphol. In de vijftien jaar daarvoor vloog en voer hij als officier bij de Koninklijke Marine over het noordelijk halfrond. "Bij de auditafdeling van Schiphol voerden we integrated- of procesaudits uit op onder meer inkoop, contractenbeheer, milieu-effectrapportage en veiligheidsmanagement. Ook boden wij quality assurance bij enkele grote projecten. Daarnaast heb ik zelf veel energie gestoken in het versterken van de follow-up en de audit(jaar)planning. Voordat ik Schiphol verliet heb ik onze interne procedures nog in een handboek voor de afdeling vastgelegd. Schiphol was voor mij een geweldige leerschool. De bedrijfsprocessen die wij onderzochten



**Arnoud Ellenbroek:**  
"Mijn overstap is een succes als ProRail de oordelen en aanbevelingen van audits als 'cadeautjes' beschouwt"

waren zeer divers. Schiphol is een dynamische omgeving en ik heb mogen samenwerken met enthousiaste professionals in audit en management. De combinatie van de studie Executive Master of Internal Auditing en de dagelijkse auditpraktijk droeg bij aan een steile leercurve.”

#### Keuze voor audit

Arnoud twijfelde enige tijd tussen een nieuwe uitdaging in lijnmanagement of in audit. Dat hij de Arie Molenkamp Award won, gaf precies op tijd het duwtje naar audit. "Wat mij in de functie bij ProRail bijzonder aanspreekt is de kans om – min of meer vanaf scratch – een interne auditdienst op te zetten. Het primaire proces spreekt mij ook aan: na varen en vliegen nu eens trainen, daar heb ik nog geen ervaring mee. De activiteiten van ProRail zijn maatschappelijk relevant (ik geloof dat adequaat openbaar vervoer noodzake-

lijk is voor sustainability) en de organisatie is volop in beweging. ProRail wil zich namelijk ontwikkelen tot een zakelijk dienstverlener en ik denk daar met audit zeker aan bij te kunnen dragen.”

#### Auditaanpak

“Mijn eerste prioriteit is het spel (rail-inframangement), de spelers én de (lokale) spelregels goed te leren kennen. Het afgelopen jaar heeft de hele organisatie, onder aanvoering van de auditafdeling, CRSA's uitgevoerd. In combinatie met andere criteria zullen de resultaten daarvan de basis voor ons jaarplan vormen. Naast het ontwikkelen van een auditplan en -strategie voor de komende jaren, ben ik bezig om een team te vormen. De vaste bezetting voor dit jaar is rond, maar ik zoek nog een partner die ons de komende tijd gaat ondersteunen.

In ons team bespreken we nu onze audit-aanpak. We toetsen onze inrichting aan de

hand van de IIA Standards en hebben een zogenaamde audit board die onze verrichtingen kritisch volgt – naast dat wij dat zelf uiteraard ook doen. Ondertussen blijft de winkel gewoon open: we zijn nog bezig met een onderzoek dat al voor mijn komst gestart was, hebben een projectfinanciering gecontroleerd en bereiden nu een audit voor op een complex programma.

Mijn overstap beschouw ik als een succes als het management van ProRail onze oordelen en aanbevelingen als ‘cadeautjes’ ziet om de eigen processen nog beter te beheersen. Monitoring van follow-up is dan niet meer nodig, want de verbeteracties worden stuk voor stuk als nuttig en urgent beschouwd door het management zelf. Als ik dan ook nog, vanwege ons objectieve oordeel, een gewaardeerde gesprekspartner voor raad van bestuur en auditcommissie kan zijn, dan hebben wij knap werk geleverd!” □

## Vereenigde Oostindische Compagnie of watermanagement?

Dr J.R. van Kuijk \*

De laatste jaren wordt het bedrijfsleven geconfronteerd met ontwikkelingen op allerlei terreinen. De implementatie van bijvoorbeeld IFRS en SOx grijpen diep in op ondernemingen. Meer en meer zorgen internationale regels voor verdere verwevenheid van Nederland met de rest van de wereld. Internationalisering is niet meer iets waar je omheen kunt. We zouden ons in Nederland natuurlijk bezig kunnen houden met onze eigen problemen, zoals het tekort aan flexibele kinderopvang, verschraving van de verzorgingsstaat, angst voor criminaliteit, dreiging van terrorisme, de bestrijding van milieuproblemen, onbetaalbare koopwoningen voor starters, de vergrijzingproblematiek, et cetera. Maar we weten eigenlijk wel dat navelstaren niet het antwoord is op deze problemen. De problematiek op vele gebieden is vaak niet alleen op te lossen op nationaal niveau. Internationale samenwerking is dan ook van cruciaal belang.

Toch zien we dat er grenzen zijn aan de internationalisering. De Europese grondwet is bijvoorbeeld in 2005 ferm weggestemd door Frankrijk en Nederland. Daarmee werd een duidelijk signaal afgegeven dat men de onafhankelijkheid nog niet volledig prijs wil geven. Ook aan de IFRS- en SOx-regimes wordt getornd. Na verzet wordt er uitstel toegestaan en zijn er verlichte regels in de maak om de invoering van genoemde wet- en regelgeving meer dragelijk te maken voor ondernemingen. Kennelijk heeft het toch zin je sterk te maken voor een bepaalde zaak en de krachten te bundelen om iets te bereiken.

Dit zijn allemaal voorbeelden waar wij achteraf nog invloed trachten uit te oefenen. Maar moeten we niet meer proactief zijn? Moet Nederland niet meer actief een positie innemen in de wereld? Het is duidelijk dat als je invloed wilt uitoefenen, je moet deelnemen aan de gremia die aan de touwtjes trekken. Veel Nederlanders participeren in internationale werkgroepen vanuit hun professie, of het nu gaat om regels voor de voedselveiligheid of de externe verslaggeving. Wellicht is het nog wel

belangrijker dat wij zelf als individuen internationale contacten onderhouden en participeren in netwerken die de uitwisseling van ervaring en kennis stimuleren.

Het IIA in Nederland heeft een belangrijke stap gezet om de IIA International Conference 2007 te organiseren in Amsterdam. Hieruit blijkt dat onze beroepsgroep niet alleen over grenzen heen kijkt, maar ook actief beroepsgenoten uit vele landen naar ons kikkerlandje toehaalt. Door op te treden als gastland claimen we een vooraanstaande positie. Het voert te ver om het een leidende positie te noemen. In ieder geval is het een goede stap vooruit in de richting van internationale bekendheid van onze Nederlandse professie.

In de algemene beschouwing in september 2006 wees minister-president Balkenende nog op de VOC-mentaliteit in relatie tot de economische opleving in Nederland. "Laten we nu daar ook gewoon een keer blij mee zijn. Ik begrijp niet waarom u hier zo negatief en vervelend over doet. Laten wij blij zijn! Laten wij optimistisch zijn! Nederland kan het weer! Die VOC-mentaliteit om over grenzen heen te kijken, is weer terug. Dynamiek! Toch?"

In de pers werd zeer kritisch gereageerd op deze uitspraak. Ook SP-leider Marijnissen reageerde: "De VOC-tijd kende nogal wat rooftochten. Ook is de kolonisatie door de Nederlanders toen ontstaan, zoals Indonesië. Als onze premier zegt dat hij terug wil naar de VOC-tijd, kan dat gek overkomen in het buitenland." Ook werden associaties gemaakt met woekerwinsten die ten koste gingen van eigen personeel en uitbuiting van inheemse bevolkingen. Het kiezen van watermanagement als thema voor de IIA International Conference 2007 is naar mijn mening dan ook een meer smakvolle keuze dan het thema VOC!

\* Corporate director internal audit bij de Vion Food Group (vankuijk.bob@hetnet.nl).

