

# AUDIT magazine

*Magazine voor internal en operational auditors*

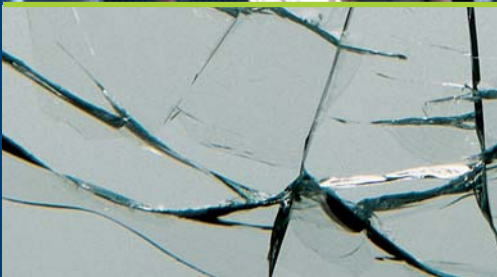
nummer 2 juni 2006

thema:

## Arbeidsmarkt & Vrouwen



Onderzoek Audit Magazine:  
vrouwen bezig aan opmars

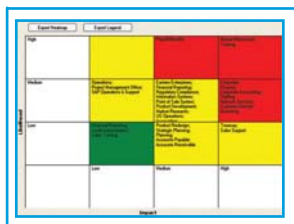


Rondetafelgesprek:  
het glazen plafond bestaat niet



Meer flexibilisering  
stimuleert productiviteit

# TeamMate, de keuze van ruim 39.000 internal auditors.\*



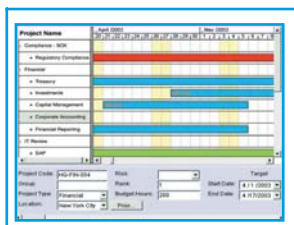
## TeamRisk

een uitgebreide en flexibele tool die u, middels een op risicoanalyse gebaseerde aanpak, helpt bij het opstellen en uitvoeren van uw auditjaarplan.



## TeamMate<sup>EWP</sup>

een veelomvattend en op unieke wijze geïntegreerd systeem voor het elektronisch vastleggen van auditwerkzaamheden.



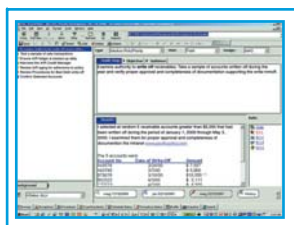
## TeamSchedule

een indrukwekkende tool voor de planning van audits en auditors.



## TeamCentral

een web-based systeem voor het bewaken van gerapporteerde uitzonderingen en het opstellen van managementrapportages over uitgevoerde audits.



## TeamMate TEC

een web-based systeem dat u in staat stelt een uren- en kostenregistratie te voeren voor uitgevoerde audits.

**TeamMate**  
Audit Management System



Het bekroonde en brede productaanbod van TeamMate, van risicoanalyse en auditplanning tot het bewaken van gerapporteerde uitzonderingen, is wereldwijd de keuze van ruim 39.000 internal auditors. Voor meer informatie over de modules van TeamMate kijkt u op [pwc.com/teammate](http://pwc.com/teammate) of neemt u contact op met Cuno de Witte, e-mail: [cuno.de.witte@nl.pwc.com](mailto:cuno.de.witte@nl.pwc.com), telefoon: (020) 568 63 92 of Eva de Mooij, e-mail: [eva.de.mooij@nl.pwc.com](mailto:eva.de.mooij@nl.pwc.com), telefoon: (020) 568 70 52.

\*connectedthinking™

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# Vrouwen op de arbeidsmarkt

Krijgt u ook zoveel aandacht van werving- en selectiebureaus? Of hebt u juist veel moeite met het vervullen van uw vacatures? Afhankelijk van uw positie en uw instelling is de huidige krapte op de arbeidsmarkt een vloek of een zegen. Een vloek voor degene die mensen zoekt en voor de auditor die te snel besluit te gaan voor het gras bij de buurman. Een zegen voor werving- en selectiebureaus en mensen die hun ambities nu wel kunnen waarmaken. Dit nummer van *Audit Magazine* staat in het teken van de arbeidsmarkt en in het bijzonder van vrouwen op die arbeidsmarkt. Want de krapte op de arbeidsmarkt leidt tot vele discussies en als een van de oplossingen wordt een grotere instroom van vrouwen genoemd.

Ook in dit nummer een verslag van een enquête onder internal auditors, uitgevoerd in opdracht van *Audit Magazine* en Robert Half. Wie is toch die internal auditor? Lees het antwoord in de bij dit nummer meegestuurde brochure en in het artikel 'Volop carrièrekansen, voor mannen én vrouwen'. Veel internal auditors hebben een verleden bij de Big 4. Blijkbaar zijn deze grote kantoren in het verleden een goede bron voor de internal auditdiensten geweest. Maar of dat zo kan blijven?

Zuinigheid is geen aspect van het HR-beleid van accountantskantoren. Onder het motto 'up or out' of de lightversie 'grow or go' was en is de uitstroom groot. Tot kort geleden was dit geen probleem: de universiteiten en hogescholen werden professioneel afgegraasd naar nieuwe rekruten. Maar deze bron droogt op omdat de huidige student het accountancyvak minder aantrekkelijk vindt.

Waarschijnlijk vooral door Enron, Ahold, Parmalat en dergelijke. De externe kantoren lijken de oplossingen vooral buitenshuis (meer instroom, niet: minder uitstroom) te zoeken en kijken ongerust naar de accountancyopleidingen. Een van de grote vier heeft de laatste maanden echter op een andere publicitaire trom geslagen. Bij PwC gaat het roer om: er is meer plaats voor vrouwen. Het HR-beleid wordt er zelfs voor heringericht, beweert men. Is dit een leuke reclamestunt of is er sprake van een andere manier van talent aantrekken en behouden? U leest het in een interview met een PwC-vertegenwoordiger.

Als meer vrouwen een deel van de oplossing is, hoe zit het dan met de loopbaanmogelijkheden van vrouwen binnen internal auditing? Komen de vrouwen er aan en zo niet: waarom niet? *Audit Magazine* vroeg dit aan vier vrouwen. U leest er alles over in een verslag van een rondetafelgesprek.

Uit het voorgaande zou u bijna denken dat de arbeidsmarkt alleen uit in- en uitstroom bestaat. Maar zo is het niet. Redacteuren Montiano Blom en Johan Hundertmark stromen door bij hun werkgever en zetten hun loopbaan voort in exotische buitenlandse oorden, ondanks het 'please stay' HR-beleid op de redactie van *Audit Magazine*. We zullen ze missen.

De redactie van *Audit Magazine*

Reacties worden altijd geplaatst en kunt u sturen naar [a.van.nes@hccnet.nl](mailto:a.van.nes@hccnet.nl)



Arien van Nes voorzitter



Ronald de Ruiter



Reinier Kamstra



Ronald Jansen



Karin Laker



Laslo Nagy



Rick Mulders





## Auditors

Als auditor bij ING weet je zeker dat je in een inspirerende werkomgeving terecht komt. ING Corporate Audit Services (CAS) verricht Financial, Operational, IT en Compliance Audits binnen de internationale werkomgeving van ING. ING is groot genoeg voor jouw ambities en persoonlijk genoeg om daarnaast ook ruime aandacht te hebben voor coaching en loopbaanontwikkeling.

In Amsterdam, Rotterdam en Den Haag hebben wij diverse vacatures voor Senior Auditors, Auditors, en (Assistant) Audit Managers. Heb je een relevante opleiding en Audit-ervaring?

Spreken goede arbeidsvoorwaarden, veelzijdig werk en de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen je aan? Zet dan een volgende stap in je Audit carrière bij ING Corporate Audit Services. Ook als je nog bezig bent met een relevante opleiding nodigen we je van harte uit om te solliciteren.

Solliciteren kan via onze site: [www.ing.nl/werken](http://www.ing.nl/werken). Voor vragen kun je contact opnemen met Desi Kimmins, Recruiter, (020) 576 02 22.

Acquisitie naar aanleiding van deze advertentie wordt niet op prijs gesteld.

*ING is een internationaal opererende financiële instelling. Wereldwijd zijn zo'n 114.000 medewerkers actief op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. 33.000 van hen werken in Nederland bij bekende merken als Nationale-Nederlanden, de Postbank, ING Bank en RVS. De veelzijdigheid van ING staat garant voor een grote diversiteit aan mensen, functies en loopbaanmogelijkheden. Maar hoe veelzijdig ING ook is, alle medewerkers hebben wel een aantal eigenschappen gemeen: ze zijn proactief, klantgericht, oprecht en open. Spreek dit jou aan? Ontdek dan je mogelijkheden bij ING.*



## thema Arbeidsmarkt & Vrouwen

### **Volop carrièrekansen, voor mannen én vrouwen**

**pag 6** Ruim zeshonderd internal auditors uit Nederland en Australië namen deel aan een onderzoek over studie, carrière en de balans tussen werk en privéleven. Speciale aandacht was er voor de rol van de vrouwelijke auditor. Verschillen zij van hun mannelijke collega's in bijvoorbeeld ambitie?

### **'Diversity' als antwoord op het 'dertigersdilemma'**

**pag 12** PricewaterhouseCoopers introduceerde vorig jaar als fundament voor haar human resources-beleid 'Diversity', bedoeld om in de toekomst een meer gemêleerde groep van talentvolle PwC'ers te werven en om ze langer aan de organisatie te binden. Ruud Kok (PwC Advisory) legt uit hoe.

### **Het glazen plafond bestaat niet**

**pag 16** In het auditvak wordt momenteel 24 procent van de posities bekleed door vrouwen. Het lijkt er echter op dat hoe hoger je opklimt in de lijn, des te minder vrouwen er aanwezig zijn. Waar blijven ze? Stoten ze hun hoofd tegen het glazen plafond? Een rondetafelgesprek met vier vrouwen in leidinggevende functies.

### **Meer flexibilisering stimuleert productiviteit**

**pag 21** Een rondetafelgesprek met Nienke Smit, Sharif Wardak, Paul van Splunder, Carolina Wielinga en Bart Riegman, recruiters en werkgevers in de wereld van internal audit. Gespreksonderwerpen: de huidige stand op de arbeidsmarkt, de toekomstige ontwikkelingen en meer specifiek, de carrièremogelijkheden van de vrouw.

### **De gevolgen van de geïntegreerde auditbenadering voor de auditfunctie (1)**

**pag 33** Het *Handboek Auditing Rijksoverheid* (HARO) maakt een onderscheid tussen de zogenaamde wettelijke controletaak en de overige audits. Omdat het in beide gevallen om auditing gaat, zoekt J.C. van Praat naar het gemeenschappelijke: de geïntegreerde auditbenadering. U wordt in twee delen op de hoogte gebracht.

### **Arie Molenkamp Award 2005**

**pag 44** Dit jaar vond voor de vijfde keer de uitreiking van de Arie Molenkamp Award plaats. Deze award wordt jaarlijks uitgereikt aan die persoon of instelling die een uitzonderlijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vakgebied internal/operational auditing. And the winner is...

### **Risicomanagement en de rol van de interne auditor**

**pag 48** Het voorjaarscongres van het IIA en de VRO van 20 april jl. stond in het teken van de betrokkenheid van internal auditors bij risicomanagement. Waarom dit een interessant onderwerp is, legde dagvoorzitter Eric Mouthaan (partner Deloitte) uit. Het beroep staat zijns inziens op een kruispunt: "Het is nu tijd om visie te tonen".

### **rubrieken**

**pag 11** **Column van de sponsor**

**pag 19** **Boekalert**

**pag 27** **De overstap**

**pag 36** **Verenigingsnieuws**

**pag 38** **Nieuws van de opleidingen**

**pag 46** **Boekbespreking**

**pag 49** **Personalia**

**pag 50** **Column Bob van Kuijk**

**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:** drs. W.J. Bos RO, Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO) **Redactie:** drs. A. van Nes RO (voorzitter), CIA, 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@dialogoorguitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, jeannette@dialogoorguitgevers.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 vervaelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerde 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.

Audit Workplace Survey 2006

# Volop carrièrekansen, voor mannen én

Ruim zeshonderd internal auditors uit Nederland en Australië namen in februari 2006 deel aan een onderzoek over studie, carrière en de balans tussen werk en privéleven. Speciale aandacht was er in het onderzoek voor de rol van de vrouwelijke auditor. Verschillen zij van hun mannelijke collega's in bijvoorbeeld ambitie en hun streven naar een balans tussen werk en privé? En welke vaardigheden zijn van belang?

L. Boschman

Getalsmatig zijn vrouwen in financiële functies nog altijd ruim in de minderheid. Zo ook onder de internal auditors die deelnamen aan het onderzoek over studie, carrière en balans werk/privéleven. Ruim tweederde (72%) is man. Maar de onderzoeksresultaten laten zien dat vrouwen bezig zijn aan een opmars. Van de auditors van 25 jaar en jonger is tweederde vrouw. In de leeftijdscategorie 26-35 is de balans bijna vijftig/vijftig (57% man, 45% vrouw). Boven de vijfendertig zijn vrouwen veel slechter vertegenwoordigd. Van de auditors van 46 jaar en ouder is slechts 10% vrouw; de 55-plussers zijn allemaal man.

Overigens zijn er grote internationale verschillen, weet Hans Hut van Group Audit van ABN Amro uit eigen ervaring. "In West-Europa, de Verenigde Staten en Latijns-Amerika is auditing traditioneel een mannenvak. In Zuidoost-Azië en Polynesië domineren vrouwen het beroep. Ook in Oost-Europa zie je veel meer vrouwen. In Rusland, Roemenië, Polen, China en Thailand staan vrouwen aan het hoofd van de lokale Group Audit. In andere delen van de wereld kom je dat niet tegen."

## Toename

Hoewel mannen onder internal auditors in Nederland nu nog veruit in de meerderheid zijn is er sprake van een duidelijke toename van het aantal vrouwen. Greet Brosens, regional manager voor financieel arbeidsbemiddelingbureau Robert Half International in Nederland dat samen met IIA-Nederland het onderzoek onder internal auditors liet uitvoeren, ziet deze trend terug in het kandidatenbestand. Ze verwacht dat dit door zal zet-

ten. Anders gezegd: het aantal vrouwen in auditland zal de komende jaren gestaag blijven groeien.

Petra de Bie, hoofd internal audit bij de Telegraaf Media Groep, deelt die mening. "Je hoort dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn, maar dat trekt recht." De afdeling van De Bie zelf is qua verhouding tussen mannen en vrouwen een atypisch voorbeeld. Haar twee collega's zijn een man en een vrouw. "Ik geloof in het algemeen in een mix tussen mannen en vrouwen."

Een expliciete voorkeur voor een man of vrouw komt zelden voor, zegt Brosens vanuit haar ervaring met de werving en selectie van financiële professionals. "Opdrachtgevers spreken in 99% van de gevallen geen voorkeur uit. In de krappe markt kunnen zij zich dat eigenlijk ook niet permitteren. Het is al moeilijk genoeg een geschikte kandidaat te vinden."

Over krapte op de arbeidsmarkt kan Peter Diekman meepraten. Hij is hoofd Group Audit bij ABN Amro en heeft wereldwijd op een formatie van 930 voltijdfuncties tachtig vacatures. Met name in Nederland is de arbeidsmarkt niet makkelijk, zegt hij. "Er is een tekort aan afgestudeerde accountants, vooral in het bedrijfsleven. Bij de overheid speelt dat minder." Ook de Audit Rabobank Groep, met alleen al in Nederland tweehonderd werknemers, kampt met vacatures, aldus hoofd Professional Practice Harrie de Poot.

## Discrepantie

Verschillen tussen mannen en vrouwen in auditland zijn er wel degelijk. Het onderzoek wijst uit dat vrouwen vaker in deeltijd



# vrouwen

werken dan mannen. Zo heeft ruim 22% van de vrouwelijke auditors een contract voor minder dan 32 uur per week. Bij de mannen is dit slechts één procent. Maar het formele aantal werkuren kan nogal afwijken van de feitelijk gewerkte uren. Het aantal auditors dat daadwerkelijk minder dan 32 uur werkt, ligt een stuk lager (13% tegen 22%).

Bij voltijdfuncties zijn die verschillen nog groter. Een kleine tien procent van de respondenten zegt formeel wekelijks veertig uur te werken. Op de vraag naar het werkelijk aantal gewerkte uren, antwoordt bijna 60% dat zij meer dan veertig uur per week werkt. Diekman en De Poot passen beiden in dit profiel: 'inge-roosterd' voor veertig uur per week, in de praktijk naar schatting zeventig, respectievelijk vijftig uur actief. Deeltijdwerk heeft tegen die achtergrond een hele andere connotatie. Zo is Diekman actief betrokken bij de Erasmus Universiteit. Dit kost hem gemiddeld één dag per week, maar dat leidt er niet toe dat hij minder werkt voor ABN Amro. Op zijn positie kan hij zich dat niet permitteren.

"De mogelijkheden voor deeltijdwerk hangen inderdaad af van het functieniveau", zegt Brosens, "en dan niet eens zozeer vanwege het aantal werkuren. Bij deeltijd hebben opdrachtgevers het gevoel dat de flexibiliteit wegeeft." Opdrachtgevers vragen die flexibiliteit onder meer vanwege het internationale karakter van het werk. "Auditors reizen veel omdat het zelden voorkomt dat bedrijven een auditteam per land of per site hebben."

## Stigma

Zijn vrouwelijke auditors minder ambitieus? Volgens Greet Brosens is van gebrek aan ambitie geen sprake. "Ik vind ambitie eigenlijk een verkeerd woord. Je ziet wel dat vrouwen minder de drang hebben het werk op de eerste plaats te zetten. Bij mannen speelt dat wel wat minder," zegt Brosens. Maar als Belgische, die voor haar komst naar Nederland vier jaar in Engeland werkte, vindt ze in het algemeen dat hier veel aandacht is voor de balans tussen werk en privéleven. In zowel België als Engeland spelen vragen rond de balans tussen werk en privé veel minder. In België werken vrouwen bijvoorbeeld veel vaker voltijds. "In België heb je als vrouw een sociaal stigma als je niet voltijds werkt."

In Nederland lijkt eerder sprake te zijn van het tegendeel, gelet op de bevindingen van Petra de Bie. Zij is sinds enkele jaren moeder en krijgt regelmatig de vraag of ze zich niet schuldig voelt met een voltijd baan. "Mijn generatie is opgegroeid met moeders die huisvrouw waren. Ik zie om me heen dat iedereen die kinderen krijgt minder gaat werken."



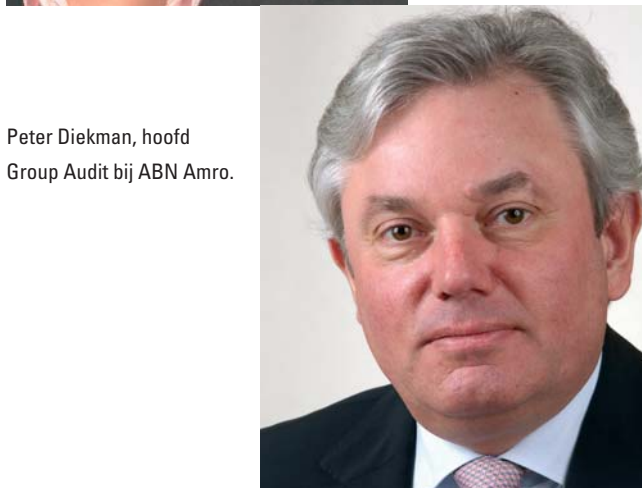
Harrie de Poot, hoofd Professional Practice bij Audit Rabobank Group.



Petra de Bie, hoofd internal audit bij de Telegraaf Media Groep.



Greet Brosens, regional manager voor financieel arbeidsbemiddelingbureau Robert Half International.



Peter Diekman, hoofd Group Audit bij ABN Amro.

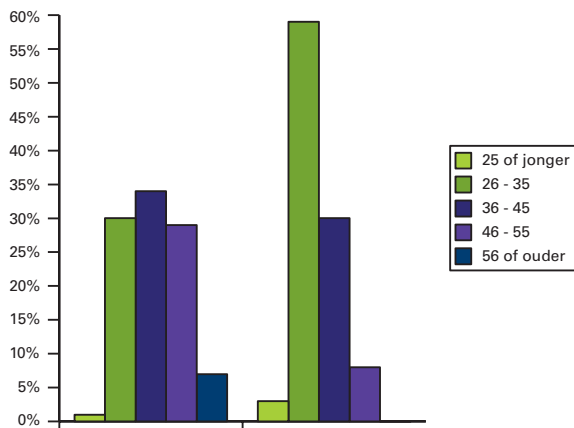
Toch houdt ook De Bie rekening met het moederschap. “Het knelpunt komt op het moment dat je kinderen krijgt. Dan moet je keuzen maken: wat doet mijn partner, wat wil ik zelf? Toen ik moeder werd, werkte ik in de due diligence bij Ernst & Young. Ik heb bewust gezocht naar een functie dicht bij huis. Ik werk nog wel vijf dagen in de week, maar geen tachtig uur meer. Het bedrijf leent zich daarnaast voor geregelde tijden. En als het moet kan ik in de avonden thuis nog werken.”

## Onderzoeksresultaten in vogelvlucht

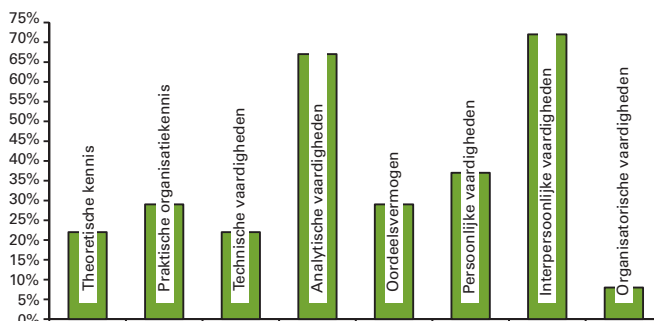
Robert Half International, een arbeidsbemiddelingsbureau voor financiële professionals, en het Instituut voor Internal Auditors Nederland lieten in februari 2006 een gezamenlijk onderzoek uitvoeren onder ruim zeshonderd internal auditors in Nederland en Australië. Zij kregen vragen over studie, carrière en de balans tussen werk en leven. Speciale aandacht in het onderzoek was er voor de rol van de vrouwelijk auditor. Hieronder een beknopt overzicht van de uitkomsten onder Nederlandse respondenten. Waar er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen, is dit aangegeven.

- Aan het onderzoek deden ruim 250 Nederlandse auditors mee, 70% mannen, 30% vrouwen.
- Ruim 50% vindt dat vrouwen ondervetegenwoordigd zijn in internal auditing.
- Vrouwelijke auditors hebben minder werkervaring dan hun mannelijke collega's, maar zijn gemiddeld genomen ook een stuk jonger.
- Onder de werkgevers zijn financiële dienstverleners (40%) en de overheid (19%) het best vertegenwoordigd.
- Meer dan 80% van de respondenten werkt bij een organisatie met duizend medewerkers of meer.
- 80% Van de mannen en 70% van de vrouwen heeft een beroepscertificaat in internal auditing. Registeraccountant is met 42% (mannen: 46%, vrouwen: 32%) de meest voorkomende kwalificatie. Leeftijdverschil is de voornaamste oorzaak voor de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke auditors.
- De intellectuele uitdaging is de voornaamste reden om te kiezen voor internal auditing.
- Respondenten noemen interpersoonlijke vaardigheden vaker als belangrijkste eigenschap dan analytische en technische vaardigheden.
- Vrouwelijke auditors werken vaker dan hun mannelijke collega's in deeltijd en zouden ook vaker in deeltijd willen werken. 80% (mannen en vrouwen) Denkt dat mogelijkheden voor deeltijdwerk de instroom van vrouwen in internal auditing zal vergroten.
- Vrouwen vinden gemakkelijker de balans tussen werk en privéleven dan mannen, mogelijk omdat zij jonger zijn en minder vaak kinderen hebben (47% tegenover 73%).
- Mannen zijn ambitieuzer dan vrouwen, vindt 40% van de mannelijke én vrouwelijke respondenten.
- Mannen zijn veel positiever over de carrièrekansen van vrouwen in internal auditing dan vrouwen zelf. Eén op de vijf mannen denkt dat de mogelijkheden de afgelopen vier jaar sterk zijn verbeterd. Bij de vrouwen is dit één op de twintig.

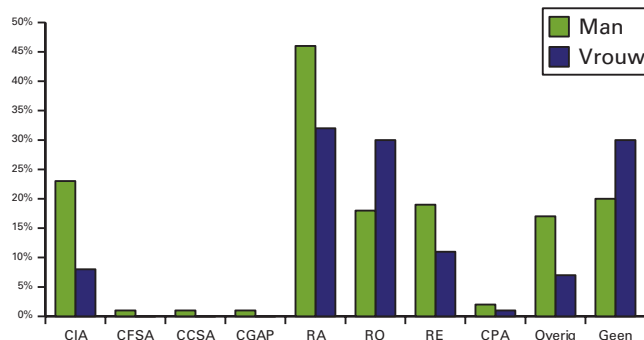
## Leeftijdsopbouw



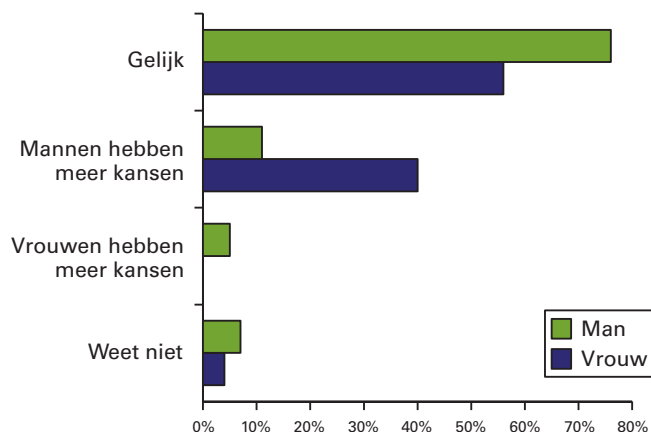
## Competenties



## Beroepscertificaat



## Carrièrekansen voor mannen en vrouwen





## Keuzen

Volgens de vrouwelijke auditors die deelnamen aan het onderzoek, hebben hun mannelijke collega's meer carrièremogelijkheden. Zowel Brosens als De Bie verbazen zich hierover. Greet Brosens: "Ik denk dat dit absoluut niet waar is. Ik krijg die signalen ook niet van kandidaten." Petra de Bie: "Ik heb wel eens het gevoel dat het aan de vrouw zelf ligt. Vrouwen moeten proactiever worden." De Bie kan zich aan de andere kant wel voorstellen dat vrouwen het gevoel krijgen tegen een glazen plafond aan te lopen. Ze herinnert zich dat haar vader lang geleden opmerkte dat hij niet had moeten denken aan een vrouwelijke bazin. Ook al spreekt uit die opmerking vermoedelijk vooral het verschil in generatie, het kan lastig zijn als enige vrouw samen te werken met vrijwel uitsluitend mannen. Bij TMG bestaat de raad van bestuur volledig uit mannen, telt de raad van commissarissen één vrouw en is er onder de directeurs van de werkmaatschappijen geen enkele vrouw te vinden. "In zo'n mannenbolwerk val je al op omdat je vrouw bent."

Peter Diekman en Harrie de Poot denken evenmin dat vrouwen minder kansen hebben carrière te maken in internal auditing. "Iemand die goed is, wordt benoemd. Wel denk ik dat het voor vrouwen lastiger is dan voor mannen een carrière te combineren met een gezin. Kinderen komen toch vaak voor rekening van de vrouw", aldus Diekman. Hij ziet dus, net als De Bie, het krijgen van kinderen als keuzemoment. Zelf kan Diekman werk en gezin goed combineren, omdat zijn vrouw indertijd "de fundamentele keus heeft gemaakt voor werk in de buurt en met flexibiliteit".

## Pionierswerk

Opmerkelijk vond Greet Brosens dat uit het onderzoek naar voren kwam dat auditors groot belang hechten aan interpersoonlijke vaardigheden. "De nadruk is denk ik terecht, maar ik had het niet verwacht. Bij opdrachtgevers staan harde, technische vaardigheden meestal bovenaan. Zij vragen minder expliciet om interpersoonlijke vaardigheden. De kwalificaties, vaak zijn opdrachtgevers op zoek naar een registeraccountant, zijn belangrijker dan vroeger. Vóór wetgeving als SOx opereerde de auditafdeling een beetje in de periferie van de organisatie, nu is zij duidelijk naar de core van de organisatie opgeschoven."

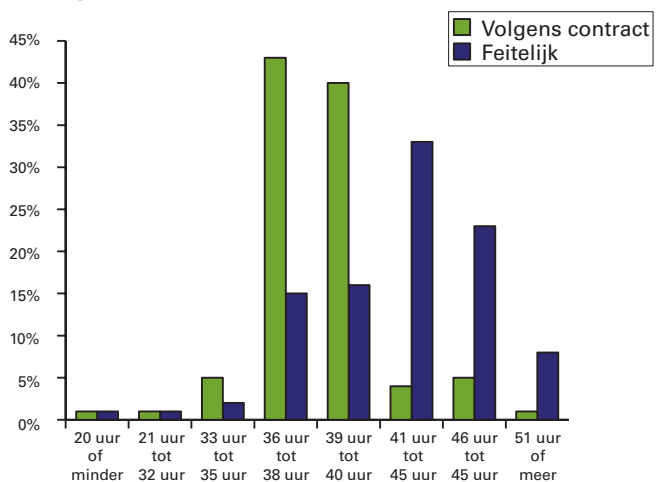
Ook Peter Diekman zou zelf interpersoonlijke vaardigheden niet bovenaan zetten. "Dan doe ik de analytische en technische vaardigheden tekort. Beide zijn belangrijk. Interpersoonlijke vaardigheden zijn nodig om te kunnen werken in verschillende culturen en daartussen bruggen te slaan." Maar aan de basis van het werk bij Group Audit bij ABN Amro liggen de vakinhoudelijke vaardigheden. De opleidingseisen voor auditors zijn zeer stringent. "Voor een rol als inspector volstaat een HBO-opleiding, voor doorgroei richting audit is een academische opleiding het minimum. In de huidige situatie minimaal een mastertitel, aangevuld met een postnitiële opleiding."

Harrie de Poot is wel geneigd interpersoonlijke vaardigheden bovenaan te plaatsen, omdat effectiviteit afhangt van de boodschap en de acceptatiegraad. "Ik verwacht uiteraard affiniteit met en kennis van het vak, maar voor het goed uitoefenen van het vak

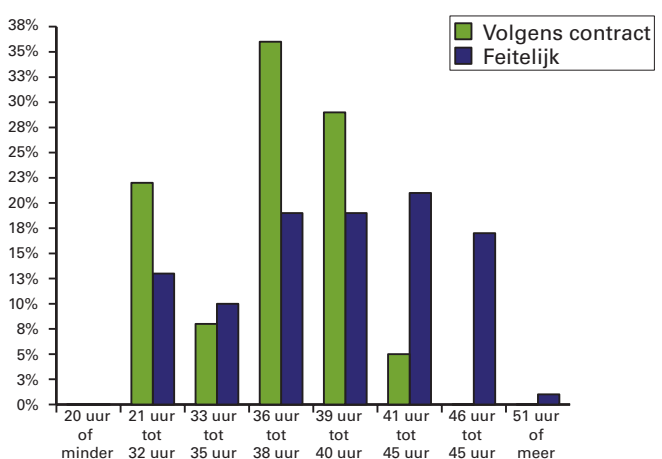
zijn interpersoonlijke vaardigheden nog belangrijker." Dat lijkt ook te gelden voor de internal auditors bij TMG. Voor hun functioneren zijn interpersoonlijke vaardigheden cruciaal. De afdeling bestaat pas twee jaar en is door De Bie van de grond af opgebouwd. "Bij de opzet van een afdeling is niet alleen kennis belangrijk; je moet ook kunnen overtuigen. Ook omdat, anders dan bij banken, een afdeling voor interne audits bij TMG niet verplicht is. Mensen zagen in het begin vooral overhead. Bij het pionierswerk op zo'n nieuwe afdeling en bij het overwinnen van weerstand in de organisatie, komt veel 'social skill' kijken."



## Uren per week mannen



## Uren per week vrouwen



Een uitgebreid onderzoeksverslag vindt u als bijsluiter bij dit nummer met onder meer een vergelijking tussen Nederlandse en Australische auditors. De informatie kunt u eveneens vinden op de website van IIA-Nederland ([www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)) en Robert Half International ([www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl)).

Indien u meer informatie wenst over het onderzoek kunt u contact opnemen met Sonja van der Eyk, Robert Half International, op +32 2 481 54 53 of via [sonja.vandereyk@rhi.net](mailto:sonja.vandereyk@rhi.net).



## Gevoel voor de bal of de bal onder controle?

Uw omgeving is volop in beweging. Ontwikkelingen, intern en extern, volgen elkaar in hoog tempo op. Nieuwe wet- en regelgeving, economische ontwikkelingen en nieuwe technologieën bieden uw organisatie kansen, maar brengen ook bedreigingen met zich mee. Het continue veranderende risicoprofiel van uw onderneming vereist een goed gekwalificeerde risk management functie en een internal audit functie die zich daarmee kan meten. Alleen zo bent u 'In Control of Your Business'.

Wij helpen onze klanten met het ontwikkelen en verbeteren van deze functies. Daarbij blijven de organisaties flexibel genoeg om mee te gaan met de veranderende omgeving en bijbehorend risicoprofiel.



Meer informatie? Neem dan contact op met Wimjan Bos, telefoonnummer 020-549 74 35.

# Wees een haantje met de charme van een vrouw

I. Razzorenova\*

**E**r is veel discussie over de vraag of en waarom er verschillen bestaan in de doorstroom- en carrièrekansen tussen mannen en vrouwen. De aangevoerde argumenten kunnen in twee groepen worden ingedeeld. De eerste groep argumenten is gebaseerd op het feit dat vrouwen en mannen van nature verschillen. Vrouwen zouden bescheidener zijn, minder risico's nemen, minder meedoen aan politieke spelletjes en minder intensief bezig zijn met netwerken. Deze karaktertrekken zouden hun kansen op een snelle carrièregroei beperken. Er worden ook punten genoemd die de carrière van een vrouw juist bevorderen. Laat ik als voorbeeld het werkgebied van een internal auditor nemen. Bij de uitvoering van een audit is een aantal (typisch vrouwelijke geachte) kwaliteiten erg belangrijk, zoals interpretatie van non-verbale communicatie en gevoel voor soft controls. Vrouwen zouden omzichtiger zijn in klantenbenedering en daardoor meer vertrouwen wekken bij de klanten. Maar is dat ook zo?

Dat vrouwen van nature verschillen van mannen is een onweerlegbaar feit: een vrouw pakt zaken over het algemeen anders aan dan een man en bezit een andere combinatie van vaardigheden en kwaliteiten. Ditzelfde geldt natuurlijk ook voor vrouwen onderling. Of dit uiteindelijk leidt tot minder carrièreperspectief trek ik sterk in twijfel. Volgens mij is het essentieel voor een persoon (ongeacht of het een vrouw of man betreft), om de juiste match te vinden tussen zijn of haar eigen kwaliteiten en de kwaliteiten die binnen de werkomgeving worden vereist. Hoe sterker de match, des te beter zijn de resultaten die het individu bereikt.

De tweede groep argumenten baseert zich op het creëren van een balans tussen werk en gezin. Sinds de jaren zestig heeft de participatie van vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt een aantal groeifasen gekend, van toegewijde moeder en huisvrouw naar actieve arbeidsparticipant. Deze verandering ging gepaard met een verschuiving in de attitude van de vrouw. Waar zij aanvankelijk in dienst stond van haar gezin, hecht zij nu steeds meer belang aan haar eigen ontwikkeling. Het zijn vooral de goed opgeleide, ambitieuze vrouwen die naast huwelijk en kinderen ook een plek willen hebben op de arbeidsmarkt. Het werk en de carrière zijn nodig om invulling te geven aan hun leven, om zichzelf te ontplooiën, invloed uit te

oefenen en financieel onafhankelijk te zijn. Het is onderdeel van het geluk van de vrouw. Maar ondanks de grotere participatie van vaders in de zorgtaken, zijn het nog steeds de vrouwen die de grootste last van zorg en opvoeding op hun schouders nemen. De ontwikkelingen van de laatste jaren, zoals verbetering van de kinderopvangregeling en ouderschapverlof, brengen gedeeltelijk verlichting in deze taken. De realiteit blijft echter dat het voor een vrouw nog steeds lastig is om een goede balans te vinden tussen werk en gezin.

Na al die jaren van ontwikkeling en al die verbeteringen in carrièremogelijkheden voor vrouwen, is er toch nog steeds een bepalende, ongreepbare factor die van invloed is op het carrièrepad van de vrouw: de organisatiecultuur. De wereld van audit bijvoorbeeld is bij de meeste organisaties meer een mannenwereld, in tegenstelling tot de wat creatievere beroepen. Parttime werken wordt in een zo'n 'testosteronnetwerk' nog vaak gezien als gebrek aan commitment. Daarnaast bestaan er nog steeds 'old boys' en 'all boys' networks in tal van organisaties. Maar hoe dan ook, het is wel de arena, de playing field waar iedereen zijn of haar eigen plekje moet proberen te bemachtigen. Dit zijn factoren die op dit moment gelden en niet snel te veranderen zijn.

De Nederlandse organisatiecultuur belooft mensen die ambitieus zijn. Maar om ambities te realiseren moet men de spelregels kennen én die kunnen toepassen. Je moet als het ware je eigen loopbaancoach zijn. Carrière maken is een kwestie van wilskracht en keuzen maken. Onafhankelijk van het feit of je man of vrouw bent, moet je weten wat de spelregels zijn, welke keuzen je wel of niet wilt maken en welke consequenties daaraan verbonden zijn.

Weet wat uw kwaliteiten en karaktereigenschappen zijn. Als u dit weet hebt u een groot competitief voordeel voor uzelf gecreëerd. Dit betekent ook: accepteren dat bepaalde organisaties en carrières misschien niet goed bij u passen. Echter, staar u als vrouw niet blind op zogenaamde 'vrouwelijke karaktereigenschappen', want die zijn niet universeel toepasbaar. Iedere vrouw is uniek. Geef zelf het leven vorm en laat u niet door het leven vormen! Heren, dit geldt natuurlijk ook voor u.

\* werkzaam bij Deloitte

**Deloitte.**

# 'Diversity' of 'veelkleurigheid' als antwoord op

PricewaterhouseCoopers introduceerde vorig jaar als fundament voor haar human resources-beleid 'Diversity'. Diversiteit, of veelkleurigheid zoals Ruud Kok, partner HR bij PricewaterhouseCoopers Advisory, het liever noemt, is bedoeld om in de toekomst een meer gemêleerde groep van talentvolle PwC'ers te werven en om ze langer aan de organisatie te binden. Hij legt *Audit Magazine* uit hoe.

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

## Waarom 'Diversity'?

"'Diversity' is ingezet om de veelkleurigheid van PricewaterhouseCoopers te vergroten. Dat houdt in dat we streven naar een goede balans van man/vrouw, wit/zwart, jong/oud, allochtoon/autochtoon. In eerste instantie richten we ons op vrouwen, want als je diversiteit heel breed oppakt, loop je het risico dat het nergens over gaat. Bovendien is de verhouding man/vrouw makkelijker te meten."

## Wat was de aanleiding voor Diversity?

"De aanleiding voor 'Diversity' was eigenlijk tweeledig. Het is een trend waar veel bedrijven, waaronder onze cliënten, mee bezig zijn. Daarnaast merkten we dat ondernemingen als PricewaterhouseCoopers op zich aantrekkelijk zijn voor vrouwen, maar dat het op het gebied van recruitment niet eenvoudig is om vrouwen aan de top te krijgen. Een dieper liggend motief was de constatering dat we eigenlijk een monocultuur zijn. Onze mensen lijken nogal op elkaar en daar krijgen we soms kritiek op. Aan de andere kant is die monocultuur voor bedrijven ook prettig en veilig vanwege de herkenbaarheid.

Echter, de huidige maatschappelijke ontwikkelingen dwingen ons om meer 'multicultureel' te denken. Een beladen woord, dus daarom spreek ik liever over veelkleuriger. Het past ook in onze ondernemingsfilosofie, waarin we onszelf dwingen om continu na te denken over een betere dienstverlening en betere oplossingen. Met 'Diversity' steken we onze nek uit. Ik sluit niet uit dat het de besluitvorming wat trager zal maken, maar ik denk wel

dat het de kwaliteit van de besluitvorming verbetert. Onderzoek toont namelijk aan dat een meer pluriforme organisatie succesvoller en stabiel is."

## Verliep de introductie van 'Diversity' soepel?

"De introductie van 'Diversity' wees ons meteen op een aantal belemmeringen in de organisatie: de manier van werken, de mogelijkheden voor deeltijdwerk en de beperkte doorstroming van vrouwen naar de top. Vreemd genoeg lopen Nederlandse bedrijven inmiddels achter als het gaat om een meer diverse samenstelling van het management. Wat kun je ertegen doen? Je moet allereerst afscheid nemen van dingen die vertrouwd zijn. 'Alles' moet op de schop: de manier van werken, de omgang met elkaar en de beoordeling van elkaar. De eerste reactie bij enkele vrouwen in onze organisatie was: geen positieve discriminatie alstublieft. En inderdaad, we blijven de beste kiezen, of het nu een man of een vrouw is.

Tegelijkertijd confronteerde het ons met de vraag waarom we met de huidige selectiesystemen zo weinig vrouwen aan de top hebben. Een cultuur buig je niet eenvoudig om. Daar is leiderschap voor nodig en misschien wel nieuwe leiders. Daarom zijn we door de hele organisatie heen met onze managers gaan praten. We zijn begonnen met workshops waarin we een bewustwording van het gedrag wilden bewerkstelligen."

## Hoe verliep het proces van bewustwording?

"Aan de eerste workshop deden leden van de raad van bestuur en



# het 'dertigersdilemma'

alle bestuurders van de verschillende divisies mee. Het waren allemaal mannen en ze waren blank. Daarom hebben we ook een aantal vrouwen uitgenodigd die bestuursfuncties bekleden bij onze klanten. Met hen hebben we een 'Diversity Game' gespeeld. Het was buitengewoon confronterend om te zien hoe verschillend mannen en vrouwen te werk gaan. Eén van de deelnemers verwoordde het als volgt: 'vroeger hebben we nu eenmaal in verschillende zandbakken gespeeld, waarbij de jongens al snel gaan gooien met zand, terwijl de meisjes met het zand taartvormpjes proberen te maken'. Het was zeer leerzaam en stimuleerde ons om verder te investeren in de bewustwording."

## Hoe heeft PwC vervolgens zicht gehouden op de gewenste ontwikkeling?

"De tweede stap op weg naar meer diversiteit is meten. We hebben een model ontwikkeld waarmee je voorspellingen kunt doen over de ontwikkeling van de diversiteit onder het personeel en wat dat betekent voor je organisatie. Bij PricewaterhouseCoopers stroomt een medewerker gemiddeld in zeven jaar tijd door naar een hoger plafond. Met die wetenschap is aardig te voorspellen hoe de diversiteit zich ontwikkelt.

We zijn niet zover gegaan om quota's te stellen, ook al toont Amerikaans onderzoek aan dat je daarmee diversiteit gericht kan sturen. We benoemen wel bewust meer vrouwen in werkgroepen die managers of partners moeten selecteren. We willen daarmee stimuleren dat er ook een ander geluid te horen is. We laten de 'andere zandbak meespelen'. Verder kijken we in de werving meer nadrukkelijk naar andere professionals dan alleen accountants en belastingadviseurs. We zoeken andere bloedgroepen. Dit lukt vooral bij onze adviespoot, waarin je meer gevarieerde disciplines kunt opnemen."

## Zijn de eerste resultaten of effecten al zichtbaar?

"Op de introductiedagen die vier keer per jaar worden gehouden, zie ik dat het al veelkleuriger is geworden, zowel in de kleding als in de gezichten. Werkelijke effecten zijn pas over tien tot vijftien jaar zichtbaar. Tegen die tijd valt te constateren of de gewenste diversiteit is bereikt. Nu zie ik vooral de bewustwording optreden: we praten anders met elkaar. De meeste mensen in het bedrijf snappen dat we inspelen op een trend, maar ze nemen het doel wel serieus.

De werkwijze verandert. Vroeger gingen we meteen rennen als een klant belde en hielden we daar niet mee op tot de klus was geklaard. Met het meer toelaten van flexibilisering moet je dat ineens anders organiseren. We doorbreken daarmee een traditie



van 150 jaar. Op topniveau vioolspelen of topsport bedrijven of een gezin runnen, is niet gemakkelijk te combineren met een baan waar je geheel voor de klant gaat en door het hele land reist. Aan de andere kant valt flexibilisering wel zelf te managen. Toch zie je dat veel mensen rond de 30-35 jaar onze organisatie veruilen voor een bedrijf waar ze een meer gereguleerd werkpatroon hebben. Dat willen wij voortaan voorkomen.”

### **Wat merken de adviseurs van PwC concreet van de gekozen ontwikkelingsrichting?**

“We gaan diversiteit proberen te koppelen aan de ontwikkeling van talent, managers en partners. Verder willen we de veelkleurigheid ook in onze adviezen en oplossingen gaan aanbieden. Ook meten we diversiteit via performance management. Daarbij beoordelen we op andere criteria dan voorheen. Zo gaan we meer gewicht toekennen aan de menselijke kanten van het vak, het

gingen het toen in omvang zoeken en je zag de prestaties stijgen. In de jaren tachtig werden de grenzen bereikt, zodat men besloot de spuit erin te zetten. De prestaties stegen daardoor nog meer. In de jaren negentig deed de biotechnologie zijn intrede met zaken als het omstreden bloeddopingmiddel EPO. Echter, er kwamen ook trainingmethoden waarmee er een betere balans werd gecreëerd tussen inspanning en rust. Deze trainingmethoden werden zelfs wetenschappelijk onderbouwd en nu zie je de prestaties weer omhoog gaan. Bij ons moeten vooral de mannen het in een betere balans zoeken, want vrouwen werken altijd al wat meer georganiseerd en taakgericht. Ik zie mannen dit nu oppakken en efficiënter worden.”

### **Levert 'Diversity' meer nieuwe aanwas op dan voorheen?**

“Aan belangstellende kandidaten hebben we nog steeds geen gebrek. Het probleem zit meer in de lange termijn. Daarom zijn

**“Bij ons moeten vooral de mannen het in een betere balans zoeken, want vrouwen werken altijd al wat meer georganiseerd en taakgericht”**

people's management. Het credo was bij ons altijd 'up or out' of 'go or grow'.

Het plaatste ons voor een dilemma bij vrouwen. Moet je vrouwen nu eerder benoemen of later? Moet je ze snel promotie laten maken of pas als ze terugkomen als het gezinsleven minder turbulent is? Ik voel meer voor het werken met ontwikkelingsplateaus, waarbij je af en toe andere dingen kunt gaan doen. Dit geldt mijns inziens zowel voor vrouwen als voor mannen.

We hebben een cultuur waar je eigenlijk niet stil mag staan. Echter, soms is het goed om een pauze te nemen door iets te kiezen waardoor je je als persoon op een ander vlak ontwikkelt. Bijvoorbeeld een studie oppakken, een reis maken naar het buitenland of een periode voor je ouders zorgen. In het huidige systeem kreeg je daardoor een groot gat in je carrière. Tegelijkertijd zit het ook in onze werknemers die altijd omhoog kijken en door willen blijven gaan, tot het moment komt waarop ze een keuze willen maken voor een andere verdeling tussen werken en leven. We proberen dat voor te zijn door op tijd die wensen te bespreken.”

### **Kunnen de adviseurs ook in deeltijd gaan werken?**

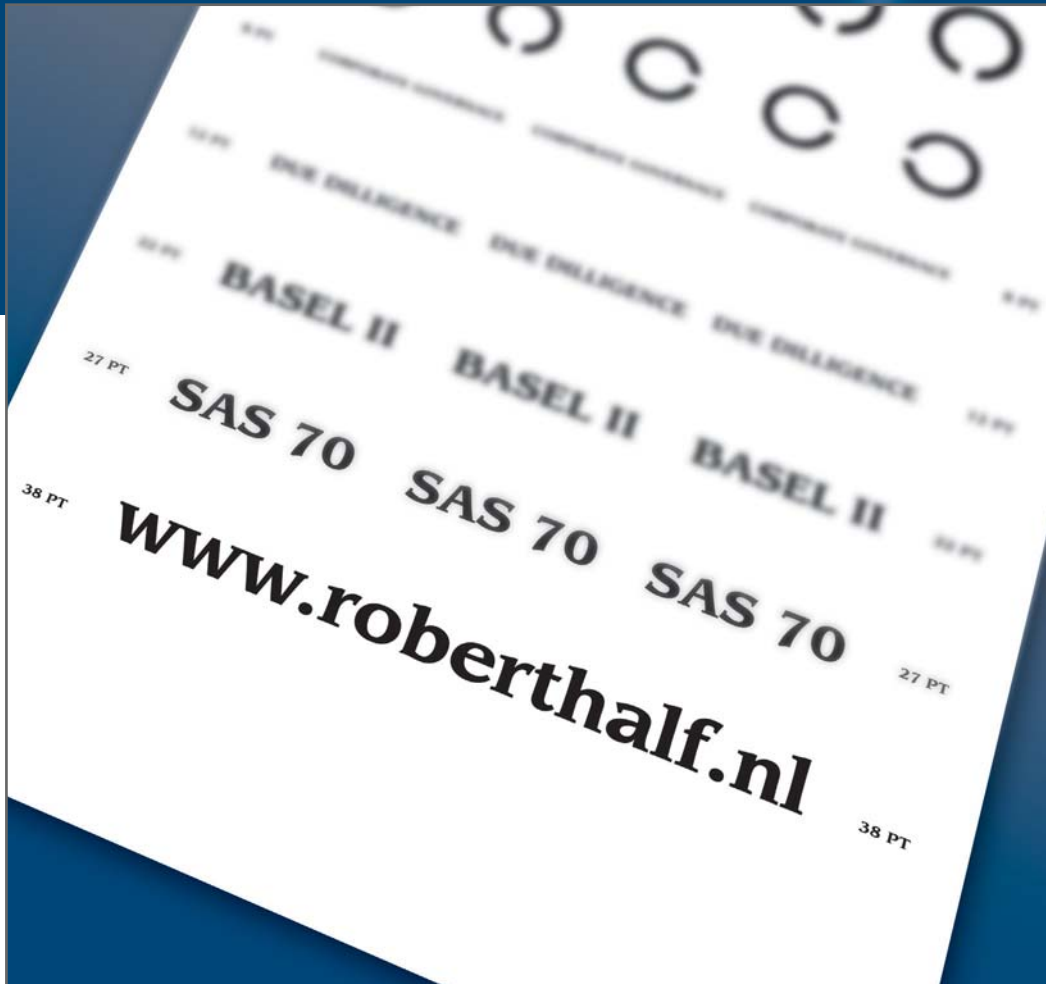
“Bij ons kun je nu ook rennen voor een klant in deeltijd. Er is al een aantal partners dat in deeltijd werkt. Dat zijn overigens wel mannen. Het gaat er om of je het kunt combineren. Ik gebruik voor deze ontwikkeling graag de sport als metafoor. In de jaren zeventig ontstond de professionalisering van de sport. Sporters

we nu bezig met diversiteit. Overigens zonder onszelf daarop voor te laten staan, want we hebben het doel nog lang niet bereikt. Een mooi voorbeeld van het bewustwordingsproces stond bij de beoordeling van onze nieuwe reclamecampagne. De campagne wordt gelardeerd met prikkelende kreten als 'De klant is geen koning'.

Het verhaal hierbij maakt duidelijk dat een klant adviseurs nodig heeft die kritisch zijn en niet slechts ja knikken. Een andere kreet die werd voorgesteld, was 'Passie en pizza', daarmee inspelend op het fenomeen van lange uren maken. Deze kreet hebben we afgekeurd vanwege onze nieuwe visie. Twee jaar geleden hadden we deze kreet nog omarmd. Nu past hij echter niet meer bij het beeld dat we willen uitdragen. We zijn op zoek naar mensen die niet louter bezig zijn met hun carrière, maar ook andere ervaringen hebben opgedaan of opgezocht.

Kortom, we willen talentvolle dertigers ontwikkelen en blijvend uitdagen in onze verschillende divisies. Als we ze beter en slimmer aan onze organisatie kunnen binden, denk ik dat de juiste 'man-vrouwverhouding' vanzelf optreedt. Zo hebben we een uitgebreid corporate sociaal programma waarin onze medewerkers voor goede doelen werken om hen naast het eigenlijke werk extra verdieping te geven. Momenteel worden zestig projecten getrokken door PwC'ers met hun denkkracht, hun databases en hun kennis en expertise. Naast het maatschappelijk relevante aspect zijn dergelijke activiteiten ook goed voor het netwerken. Het gaat natuurlijk uiteindelijk om de business...”

# VERDWIJNT UW SCHERPE BLIK BIJ HET ZIEN VAN DE ONDERSTAANDE PROJECTEN?



De uitdagingen op financieel en boekhoudkundig gebied worden voor ondernemingen steeds groter. Noodzakelijk projecten zoals SOX, SAS 70, IFRS en Basel II zijn aan de orde van de dag. Vaak ontbreekt het bedrijven aan de specifieke projectkennis en de mankracht. Daarom is het fijn dat u kunt vertrouwen op de interim managers van Robert Half Management Resources. Specialisten met veel ervaring, vakkennis en bewezen leiderschapskwaliteiten. Met een netwerk van meer dan 109 kantoren wereldwijd is Robert Half Management Resources de aangewezen partner voor al uw financiële interim projecten. Bezoek voor meer informatie onze website [www.roberthalf.nl](http://www.roberthalf.nl) of bel 0800 0999 000.

 **Robert Half**<sup>SM</sup>  
**Management Resources**  
Interim Financial Professionals

# Het glazen plafond bestaat niet

In het auditvak wordt momenteel 24 procent van de posities bekleed door vrouwen (Bron: Auditcarriere.nl). Het lijkt er echter op dat hoe hoger je opklimt in de lijn, des te minder vrouwen er aanwezig zijn. Waar blijven ze? Stoten ze hun hoofd tegen het glazen plafond? *Audit Magazine* voerde een rondetafelgesprek met vier vrouwen die wel zijn opgeklimmen naar leidinggevende functies en ze waren unaniem: het glazen plafond bestaat niet.

Interview: drs. K. Laker, drs. A. van Nes  
Tekst: B. van Breevoort

## Hoe zijn jullie in het auditvak terechtgekomen?

Heidema: "Ik heb bedrijfseconomie in Rotterdam gestudeerd. Al vanaf het begin leek mij het bedrijfsleven en de financiële kant ervan interessant. Eerlijk gezegd heb ik nooit het auditvak overwogen, maar is het bij toeval zo gelopen. In het vierde jaar van mijn studie kon ik via de organisatie AIESEC stage lopen bij Arthur Andersen in Chicago. Dat beviel zo goed dat ik uiteindelijk bij Arthur Andersen Nederland terecht ben gekomen."

Ramakers: "Ik studeerde in 1987 af als biologe, alleen was daarin op dat moment nauwelijks werk te vinden. Ik heb mij toen omgeschoold via een omscholingstraject Accountancy en ben daarna vrij snel begonnen bij de gemeentelijke accountantsdienst in Amsterdam. Ik heb ook gesprekken gehad met externe accountantskantoren, maar omdat ik al gezinsplannen had en zij nog nooit van parttime werken hadden gehoord, koos ik voor de overheid."

Gommans: "Ik studeerde in 1993 af in bedrijfseconomie. Ook toen was het moeilijk werk te vinden. Ik werd bij de gemeente Rotterdam aangenomen als adviseur planning & control. Naast mijn baan ben ik de postdoctorale opleiding Operational Audit gaan volgen, omdat het onderwerp bedrijfsvoering mij intrigeerde. Daarna ben ik overgestapt naar Moret Ernst & Young voor de portefeuille gemeenten, want de accountant moest in die tijd nog een verklaring afgeven over doelmatigheidsbeheer. Toen dat bleek neer te komen op het maken van allerlei vragenlijsten ben ik overgestapt naar de bestuursdienst van de gemeente Delft. Als controller heb ik daar meegekeken met de rekenkamerfunctie. Vervolgens heb ik meegedaan met de start van een afdeling bij de provincie Zuid-Holland. Inmiddels had ik ook een gezin

en ik heb toen bewust naar werk gezocht dichterbij huis. Nu werk ik als manager operational audit bij de gemeente Rotterdam."

Gorter: "Ik heb bedrijfseconomie gestudeerd in Groningen. Aanvankelijk startte ik met een doctoraal Marketing, maar ik ben geswitched naar Finance & Accounting. Ik had daarvoor nooit overwogen om accountant te worden. Toen ik in 1987 afstudeerde, was er gelukkig keuze te over. Ik begon bij Moret Ernst & Limpberg in Utrecht. Na zes jaar ben ik overgestapt naar de Rabobank als manager International Operations. Vervolgens ben ik na drie jaar bij ABN Amro gaan werken. Ik heb daar verschillende functies bekleed, waaronder het leidinggeven aan een onderdeel van internal audit."

## Waarom stond het auditvak bij de meesten van jullie niet eerder op het netvlies?

Gommans: "Zo gaat dat nu eenmaal. In de regel doe je op de middelbare school de vakken waar je goed in bent en daar kies je vervolgens een studie bij. Het komt echter ook voor dat iemand van meet af aan weet wat hij of zij wil."

## Gesprekspartners

- Carin Gorter, head of group Compliance & Legal bij ABN Amro.
- Simone Heidema, directeur/consultant Corgwell CPI governance.
- Theresia Gommans, manager Operational Audit gemeente Rotterdam.
- Berry Ramakers, manager Group Audit & Integrity Delta Lloyd.



Theresia Gommans, gemeente Rotterdam:

## “Een voordeel is dat je als externe accountant heel veel verschillende bedrijven van binnen kunt bekijken”

Heidema: “Inderdaad, het heeft te maken met wat het best bij je past en vaak weet je dat in het begin nog niet. Ik wilde het bedrijfsleven in omdat mijn vader een eigen bedrijf had en daar thuis allerlei spannende verhalen over vertelde. Toen ik voor de accountancy koos, zei hij dan ook slechts dat het een goede basis was.”

### Is het een logische stap om eerst bij een externe accountant te starten en pas daarna over te stappen naar een interne auditfunctie? Of heeft internal audit zo'n laag profiel?

Gorter: “Externe accountants bieden een enorm goed opleidings-traject waarmee ze een absoluut concurrentievoordeel hebben ten opzichte van interne accountantsdiensten. Niets ten nadele van IAD's in het bedrijfsleven, maar de grote externe accountants hebben een schaalvoordeel. Daarnaast is de marketing van externe accountants in het algemeen beter ontwikkeld en dat appelleert eerder aan de wensen van kandidaten.”

Gommans: “Een ander voordeel is dat je als externe accountant heel veel verschillende bedrijven van binnen kunt bekijken.”

Heidema: “Ik heb bij Arthur Andersen zowel internal audit als external audit gedaan. Wat mij opviel was dat internal audit nog wat achterliep, omdat het minder inspeelde op de ontwikkelingen en de mensen vaktechnisch minder kwaliteit bezaten. Die achterstand is inmiddels ingehaald, maar toen speelde dat wel een rol bij mijn keuze.”



### Kan de kans op een betere combinatie van werk en privé een reden zijn om over te stappen naar internal audit?

Heidema: “In het algemeen is internal audit gemakkelijker te combineren met je privéleven, omdat internal audit zich makkelijker laat plannen dan external audit.”

Gorter: “Het verschilt natuurlijk per bedrijf, want het is gekoppeld aan de bedrijfscultuur: geeft een bedrijf je de ruimte voor een goede combinatie van werk en privé? Er zijn bij internal audit twee werkstromen: gepland werk en gebeurtenissen die om direct handelen vragen. Door de corporate governance-regelgeving is het echter wel hectischer geworden met strikte deadlines en een toename van de werkzaamheden en de output. Niettemin denk ik dat internal audit heel goed parttime te doen is, dus in vier dagen in de week. Bij ABN Amro wordt dat ook mogelijk gemaakt. Het leidt er overigens voorsnog niet toe dat er meer vrouwen werken in de internal auditfunctie.”

Gommans: “Wat wil je ook, toen ik begon met bedrijfseconomie was 70% man en 30% vrouw.”



Carin Gorter, ABN Amro:

## “Welke keuze je ook maakt, het is niet aan anderen om daarover te oordelen. Als je er samen maar van doordrongen bent dat jouw keuze het best bij jouw carrière, gezin en leefwijze past”

Ramakers: “Als je het persoonlijke aspect daarbij betreft, denk ik dat je bij internal audit eerder mensen aantreft die wat minder gedreven zijn, omdat ze bijvoorbeeld werk en privé goed op elkaar willen afstemmen, of omdat ze minder dynamiek willen vanuit de overtuiging dat je met die rust meer de diepte in kan gaan. Als je net start in je carrière is het aantrekkelijker om de hectiek in te duiken van veel bedrijven zien, opgeleid worden en reizen.”

### Is werk en een gezin gemakkelijker te combineren bij de overheid?

Gommans: “Ik heb geen vergelijkingsmateriaal. Volgens mij maakt het niet uit. Het heeft te maken met je ambities en wat je kunt. De flexibiliteit moet wel van twee kanten komen: van jezelf en van je werkgever. Overigens heerst er bij de overheid ook druk. Hoewel er geen tucht van de markt is, is er wel de politieke en maatschappelijke druk. Dit is een heel ander soort druk en deze kan ook heel onverwacht komen.”



**Berry Ramakers**, Delta Lloyd:

**“De vrouw gaat na een zwangerschap doorgaans minder werken, terwijl de man zijn fulltime baan behoudt. Vrouwen zouden zich wat dat betreft wat harder mogen opstellen”**

Ramakers: “Bij mijn werkgever Delta Lloyd werken veel mensen parttime, ook in de auditgroep. Het is een mix van mannen en relatief veel vrouwen.”

Heidema: “Het heeft mijns inziens met ambitie te maken en die kun je ook in vier dagen verwezenlijken. Bereikbaar zijn is belangrijk. De cultuur van altijd aanwezig zijn, is volgens mij zo langzamerhand wel gepasseerd.”

Gommans: “Het bedrijf moet je daartoe dan wel in staat stellen met bijvoorbeeld de mogelijkheid om vanuit huis te werken en daarvoor de faciliteiten te bieden. Zo kan ik thuis inloggen op het bedrijfsnetwerk.”

Ramakers: “Ik doe dat ook, maar toch blijft er wel een zekere druk bestaan als ik niet op kantoor ben.”

Gommans: “Mijn ervaring is dat die druk veelal bij jezelf ligt. Het is een soort schuldgevoel. Als je echter gewoon je doelen haalt, zal geen collega bezwaar hebben.”

#### **Hoe zit het met de specifieke competenties voor het auditvak?**

##### **Voldoen vrouwen daaraan?**

Gorter: “Een mix van mannen en vrouwen binnen operational audit heeft volgens mij toegevoegde waarde.”

Heidema: “Ik vind dat een heel moeilijke discussie. Heeft het niet gewoon met je persoonlijkheid te maken?”

Gorter: “Natuurlijk. Het gaat er om dat er een team wordt gebouwd dat goed functioneert en dat alle benodigde competenties in zich draagt, verdeeld over de teamleden. En dan maakt het niet uit of de ene competentie meer voorkomt bij een man of bij een vrouw.”

#### **Bestaat er een glazen plafond voor vrouwen in het auditvak?**

Gorter: “Ik heb het nooit gezien.”

Heidema: “Het glazen plafond zit alleen maar in iemands hoofd.”

Gommans: “Precies. Het is een beperking die je jezelf oplegt. Ik denk wel dat de omgeving van invloed kan zijn op je beslissing om al dan niet een carrière met een gezin te combineren. Het houdt mij niet tegen, maar andere vrouwen zijn daar wellicht meer gevoelig voor.”

Ramakers: “Aan de andere kant is het een grappige discussie. Je hebt genoeg mannen die naast hun werk allerlei activiteiten ontplooiën, zoals artikelen of columns schrijven of bepaalde hobby's uitoefenen, en die voelen zich niet schuldig. Het zijn de vrouwen zelf die hun vrije tijd invullen met zorgtaken en zich schuldig voelen over hun verminderde beschikbaarheid op het werk.”

Gorter: “Het is het huidige tijdsbeeld dat er vooralsnog minder vrouwen aanwezig zijn aan de top. Dat zal echter nog wel een generatie duren voordat daar verandering in komt.”

Ramakers: “Het is ook een cultuuraspect. Vrouwen vinden steeds maar dat zij de zorgtaken op zich moeten nemen om allerlei redenen: omdat de crèches niet goed zijn of omdat ze menen dat de man het niet kan.”

Gorter: “Dat idee wordt ook door de media gevoed, terwijl het veel meer gaat om de vraag: wat werkt er voor jou en jouw gezin? Dat kun je alleen zelf bepalen. Daarnaast speelt een rol in hoeverre je kinderen gezond zijn of extra aandacht nodig hebben.”

#### **In hoeverre kan een zwangerschap het werk en de kansen van vrouwen beïnvloeden?**

Gorter: “Hier geldt eveneens: goed plannen. Als je zwanger wordt, ben je een tijdje niet beschikbaar. Je moet je realiseren dat het bedrijf natuurlijk wel gewoon moet doordraaien. Daar moet



**Simone Heidema**, Corgwell CPI governance:

**“In het algemeen is internal audit goed te combineren met je privéleven, omdat internal audit zich makkelijker laat plannen dan external audit”**

een vrouw niet moeilijk over doen en het bedrijf moet accepteren dat vrouwen in een bepaalde leeftijd nu eenmaal zwanger kunnen worden.”

Gommans: “Bovendien weet je lang van tevoren dat het eraan zit te komen, dus je hebt tijd zat om het voor te bereiden. In de tijd dat mijn moeder zwanger werd, is ze gewoon ontslagen. Als je dat vergelijkt met nu is er al veel bereikt.”

Ramakers: “Toch gaat de vrouw na een zwangerschap doorgaans minder werken, terwijl de man zijn fulltime baan behoudt.

Vrouwen zouden zich wat dat betreft wat harder mogen opstellen.”

Gorter: “Als je relatie in balans is en je met je echtgenoot goed over dit soort zaken kunt praten, is de keuze van een vrouw om minder te gaan werken volgens mij bewust en weloverwogen.

Als je het doet omdat er geen hulp of opvang beschikbaar is, vind ik dat treurig. Verder zijn sommige vrouwen fysiek niet in staat om werk met zorg te combineren en ook dan is het niet erg dat je er welbewust voor kiest om minder te werken.”

Gommans: “Ik verwacht wel dat deze vrouwen later weer terugkeren op de arbeidsmarkt.”

Ramakers: “Voor een man betekent werk ook status, terwijl een vrouw van nature tot zorg lijkt aangetrokken. Hierdoor maakt een vrouw een meer diepgaande afweging, te meer daar het meestal een onderbreking in je carrièrepad betekent.”

Gorter: “Welke keuze je ook maakt, het is niet aan anderen om daarover te oordelen. Het belangrijkste is dat het een keuze is die het best past bij jouw carrière, gezin en leefwijze.” □

### Conclusie

De algemene conclusie is dat vrouwen in toenemende mate het auditvak zullen gaan uitoefenen, omdat er meer aanbod is dat van de universiteit komt. In ieder geval heeft de huidige ondervetegenwoordiging van vrouwen in het auditvak niets met hun competenties te maken. De doorstroom van vrouwen is veeleer afhankelijk van de snelheid in maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij lijkt het vak van internal auditor zich voor een combinatie van werk en gezin beter te lenen, omdat het zich goed laat plannen.

Suggesties van Milka Lesparre om bij te blijven



boekalert



### De zeven bronnen van arbeidsvreugde

Methode voor werken met plezier en goed presteren

Kees Kouwenhoven • Dialoog Uitgevers • ISBN 90 8089 432 X • € 27,50

Het belang van arbeidsvreugde is groot: het is niet alleen een maatschappelijk belang, maar ook voor individuen en organisaties essentieel. Effecten van vreugdeloos werken worden steeds meer zichtbaar: burn-out, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Vaak verdwijnt de voldoening in het werk door een te hoge werkdruk, pesterijen, onbekwame leidinggevenden en gebrek aan waardering. Iedereen wil vreugde in zijn werk ervaren en goed presteren, maar slechts weinigen weten hoe je dat bereikt.

Dit boek voor managers die de resultaten en de werksfeer binnen hun team willen verbeteren, laat zien dat arbeidsvreugde en prestaties maakbaar zijn. Het biedt praktische handvatten voor het ontdekken, uitbreiden en op peil houden van arbeidsvreugde. Door middel van vele cases, interviews, citaten, modellen en checklisten laat het boek de lezer zien hoe de laatste inzichten op het terrein van arbeidsvreugde in de praktijk toegepast kunnen worden. En wel zodanig dat organisaties en individuele mensen plezierig kunnen werken én beter kunnen presteren.

1



### Succesvol studeren voor LAC, deel 1

Handleiding Auditing Tentamens

Bendra Westra en Martin Mooijekind • Pentagon Publishing • ISBN 90 75043 33 3 • € 29,-

Dit boek laat zien hoe u efficiënt en succesvol auditingtentamens uitwerkt. Handige voorbeeldteksten

helpen u op weg. De belangrijkste controlerichtlijnen worden helder uitgelegd en samengevat in overzichtelijke schema's. U krijgt inzicht in onderwerpen als schrijfstijl en presentatie; psychologie van correctoren; soorten tentamenvragen en hun aanpak; basisprincipes van auditing; automatisering en IT-controls; controle van de bedrijfsprocessen per typologie; de risico top-50 en hoe je die risico's afdekt; het controleproces volgens RAC; het afwerken van controlebevindingen.

Accountancystudenten (RA en AA) kunnen zich hiermee efficiënt en goed voorbereiden op auditingtentamens.



### Persoonlijke Balanced Scorecard

De weg naar individueel geluk, persoonlijke integriteit en balans tussen werk en privé

Hubert K. Rampersad • Uitgeverij Scriptum • ISBN 90 5594 439 4 • € 19,95

De Personal Balanced Scorecard (PBSC) is een coachingmethode waarmee u uw persoonlijke ambities in uw leven in balans kunt brengen met de gemeenschappelijke ambities die u met uw werkgever deelt. Het gaat erom tot een levenshouding te komen die gericht is op het voortdurend ontwikkelen van uw talenten, bewustzijn, creativiteit en ethisch handelen.

Er wordt in dit boek een helder kader gepresenteerd voor het scheppen van de optimale condities voor persoonlijke groei, zowel op het werk als in uw vrije tijd. U leert hoe u op basis van nieuwe uitdagingen een betere balans tussen werk en privé kunt creëren, zodat u van beide meer kunt genieten en uw tijd effectiever kunt besteden.

Vanwege de algemene en praktische bruikbaarheid van de PBSC-methode is dit boek een leidraad voor iedereen die zichzelf duurzaam en routinematig wil blijven ontwikkelen om zo een beter mens te worden.

# BWise

**The Process of  
Success**

**BWise,  
leading Corporate  
Governance player  
in Europe.**

**FOR MORE  
INFORMATION  
PLEASE CONTACT  
BWISE  
AT +31 (0)73 6464911  
OR VISIT OUR  
WEBSITE  
WWW.BWISE.COM**



Rondetafelgesprek

# Meer flexibilisering stimuleert productiviteit

In het kader van het thema Arbeidsmarkt & Vrouwen hield *Audit Magazine* een rondetafelgesprek met Nienke Smit, Sharif Wardak, Paul van Splunder, Carolina Wielinga en Bart Riegman, recruiters en werkgevers in de wereld van internal audit. Gespreksonderwerpen waren de huidige stand op de arbeidsmarkt voor internal auditors, de toekomstige ontwikkelingen en meer specifiek, de carrière mogelijkheden van de vrouw en hoe deze stroken met de eventuele wens om parttime te werken.

B. van Breevoort

## Wat voor een filosofie hanteren jullie voor de werving en selectie van internal auditors?

Smit: "Als representant van *Auditcarrière.nl* ben ik in dit gezelschap wellicht een vreemde eend in de bijt, hoewel ik een achtergrond heb in recruitment. Vorig jaar zijn wij een specialistische vacaturesite gestart met als voornaamste doel: transparantie op de arbeidsmarkt voor internal auditors. We hebben uitgebreide informatieprofielen van organisaties gemaakt, omdat specialisten zich diepgaand willen oriënteren bij een eventuele vervolgstap en bedrijven doorgaans niet scheutig zijn met informatie. Daarom bieden wij nu een vorm aan waarmee bedrijven zich goed kunnen presenteren."

Wardak: "Michael Page International hanteert een drietal werkwijzen om kandidaten te benaderen: het advertentiekanaal, de websites van Michael Page in diverse landen en ons persoonlijk netwerk."

Wielinga: "Protiviti is een onafhankelijke risk consulting-adviesorganisatie. Ik benader dit dus vanuit het werkgeversperspectief. We zijn net een half jaar geleden met acht mensen gestart en inmiddels doorgegroeid naar dertig mensen. We werken onder meer voor internal auditdiensten door middel van co-sourcing en consultancytrajecten. Co-sourcing maakt ons aantrekkelijk, omdat kandidaten daardoor bij verschillende klanten kunnen werken. Bovendien werken wij daarbij regelmatig vier dagen per week voor een klant."

Van Splunder: "Robert Walters heeft een grote aantrekkingskracht op financials, waaronder ook auditors (zowel external als internal auditors). Meer dan de helft van de kandidaten die zich bij Robert Walters aanmeldt, doet dit om met ons te praten over de volgende stap in hun carrière, los van openstaande vacatures. Pas daarna wordt met deze kandidaten de stap naar concrete vacatures gemaakt. Daarnaast komen kandidaten bij ons via advertenties op websites en in de media en via referenties. Riegman: "AuditMatch past op dit punt een nieuw concept toe dat een stuk breder is dan alleen recruiting. Wij selecteren jonge mensen op universiteiten en kandidaten die twee tot drie jaar werkervaring hebben en absoluut geen auditor zijn. Ze hebben wel aangegeven dat het auditvakgebied hen intrigeert zonder nog een goed idee te hebben van wat het inhoudt. In een korte periode leiden we ze in-house op. Vervolgens gaan ze in anderhalf jaar

## Gesprekspartners

- Nienke Smit, vennoot CareerGuide (waarvan *Auditcarrière.nl* één van de initiatieven is).
- Sharif Wardak, regional director Michael Page International.
- Paul van Splunder, manager Finance Division Robert Walters.
- Carolina Wielinga, director en mede-oprichter Protiviti Nederland.
- Bart Riegman, partner en mede-oprichter *AuditMatch*.

tijd een project doen bij bedrijven, waarbij wij ze begeleiden en coachen. Na dat traject zouden ze klaar moeten zijn voor een carrière in het auditvak. Op deze manier selecteer je mensen die heel erg verschillen in achtergrond op *shared values*. Belangrijke selectiecriteria daarbij zijn persoonlijkheid, sterke communicatieve vaardigheden, analytisch en conceptueel denkvermogen. De vooropleiding maakt niet uit zolang het maar op HBO- of universitair niveau is. We hebben nu net twee mannen en drie vrouwen in het opleidingstraject opgenomen. In zekere zin fungeren wij als snelkookpan voor gemotiveerd audittalent.”

### **Is parttime werken echt een probleem voor werkgevers en welke ontwikkelingen spelen er nog meer op de arbeidsmarkt voor internal auditors?**

Wardak: “Ik zie de komende jaren glansrijke carrièremogelijkheden in de auditmarkt door de grote uitbreiding van het auditwerk als gevolg van de verscherpte regels naar aanleiding van de boekhoudschandalen. Verder zie ik inderdaad dat voor de wens om parttime te werken (vier dagen) bij veel bedrijven de deur nog dicht blijft, zeker bij multinationals die projecten over de landsgrenzen doen.”



#### **Bart Riegman,**

*AuditMatch:* “Soms lijkt het alsof de enige bekende auditor de registeraccountant is. En dat terwijl er steeds meer behoefte is aan een ander soort auditor, uitgaande van competenties en andere vakinhoudelijke kennis.”

Wielinga: “Parttime werken is niet zozeer een issue; flexibilisering is een punt van verschil. In een omgeving met duidelijke doelstellingen hoeft parttime werken geen probleem te zijn. Zolang je maar deel uitmaakt van het team en helpt bouwen. Ik heb zelf drie kinderen. Mijn collega’s weten dat ik ’s avonds tussen zes en acht uur de telefoon uit heb staan, daarna ben ik weer bereikbaar. Het is vooral de werkgever die flexibiliteit moet bieden en de werknemer die flexibel moet zijn.”

Van Splunder: “Die flexibiliteit is maar mondjesmaat aanwezig. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt blijft men vasthouden aan de vijfdaagse werkweek.”

Wielinga: “Maar dat kan ook als je medewerkers flexibel inzet. Zolang je ze hun dag maar zelf laat indelen.”

Van Splunder: “Inderdaad, vreemd genoeg kom je daar als consultant mee weg, maar in loondienst niet.”

Wardak: “Mijn ervaring is dat bij het uitzetten van de vacature flexibiliteit niet bespreekbaar is. Het eindigt soms wel als oplossing, maar vijf dagen is de standaard. Het is een merkwaardige discrepantie. In theorie is iedereen het met elkaar eens dat parttime werken mogelijk moet zijn, maar in de praktijk pakken werkgevers het nog niet op.”

Wielinga: “Terwijl onderzoeken aantonen dat de arbeidsproductiviteit van mensen stijgt door flexibilisering.”

Smit: “De cijfers laten zien dat door deze geringe flexibilisering het aandeel vrouwen in de financiële dienstverlening gering is (24%; Bron: Auditcarriere.nl). Er zijn twee problemen waarom vrouwen traag doorstromen. De bedrijfsstructuur is calvinistisch met zijn cultuur van uren maken en altijd aanwezig zijn van acht tot zes. Het andere probleem is het glazen plafond dat bij veel vrouwen in het hoofd zit. Vrouwen zitten zichzelf vaak in de weg, doordat ze veel eerder dan mannen twifelen aan hun capaciteiten. Vrouwen gaan pas solliciteren op een baan als ze vrijwel zeker zijn dat ze hem krijgen en ze overtuigd zijn van een sfeer waarin ze erkend zullen worden. Mannen durven te gokken en dus ook te verliezen. Wij zeggen wel eens gekscherend dat wij een knop ‘Direct solliciteren’ hebben voor de man en een knop ‘Meer informatie’ voor de vrouw.”

Van Splunder: “Iets meer dan de helft van onze kandidaten meldt zich spontaan bij ons aan zonder te reageren op een specifieke vacature. Dit zijn vaak mannen. Vrouwen komen eerder af op bestaande vacatures.”

Wielinga: “De participatie van vrouwen is ook belangrijk voor een uitgebalanceerde leeftijdsopbouw in een bedrijf. Bij starters is de verdeling tussen man en vrouw vaak in evenwicht, maar in de leeftijd 32+ zijn er veel minder vrouwen over. Op die leeftijd maken vrouwen de keuze om te stoppen of ze doen een stap terug.”

Wardak: “De drang bij mannen om carrière te maken is vaak groter dan bij vrouwen.”

Wielinga: “De belangrijkste reden voor een vrouw om naast de zorg voor een gezin ook carrière te maken, is dat de man erachter staat.”

Van Splunder: “Bij een eerste baan is de werkgever in de regel huiverig om iemand in deeltijd te laten beginnen. Als je je eenmaal hebt bewezen binnen het bedrijf en een netwerk hebt opgebouwd, is het gemakkelijker om een overgang naar parttime werken te bespreken. Verder moet de omvang van de organisatie die flexibiliteit ook toelaten.”

Wardak: “In de situatie dat parttime werken en flexibele uren goed mogelijk zijn, heeft een vrouw zelfs een concurrentievoordeel, aangezien men voor de balans in een team graag een evenredig aandeel vrouwen wil hebben.”

Smit: “Inderdaad, een gemengd team is beter, mede gelet op de kwaliteiten en competenties.”



**Sharif Wardak**, Michael Page International: "In theorie is iedereen het met elkaar eens dat parttime werken mogelijk moet zijn, maar in de praktijk pakken werkgevers het nog niet op."

#### **Bewerkstelligt de huidige krapte op de arbeidsmarkt dat meer vrouwen in deeltijd gaan werken?**

Wardak: "Een deel van de krapte wordt hierdoor opgelost, maar dat zal per land verschillen. In Amerika is het normaal dat zowel man en vrouw fulltime werken. Kijk naar het grote verschil in arbeidsethos tussen Azië en Europa. Bedenk dat China thans 700.000 afgestudeerden per jaar aflevert op westers niveau. Dit grote arbeidspotentieel gaat ook gebruikt worden voor de krapte. Zo zie je dat we in West-Europa allerlei verworvenheden van deeltijd en flexibel werken hebben opgebouwd, maar daar druist op dit moment iets volledig tegenin, namelijk hoogopgeleiden uit andere werelddelen die wel fulltime en langer willen werken. Daarom geloof ik dat we in de toekomst eerder meer en langer gaan werken als gevolg van deze nieuwe concurrentie."

Smit: "Inderdaad. Je kunt haast wachten op de Poolse auditor."

Wielinga: "Sterker nog, er worden al mensen binnengehaald uit Polen die worden opgeleid in het auditvak."

Smit: "Toch zal dat integratieproblemen geven en bovendien groeien de auditwerkzaamheden nog steeds. Verder helpt de voortschrijdende informatietechnologie het flexibel werken een handje."

Wielinga: "Er zijn bedrijven die nu zelfs bepaalde auditactiviteiten offshoren en waarom ook eigenlijk niet. Gevoel voor de cultuur en strategie van een bedrijf is natuurlijk belangrijk, maar het is te leren."

Van Splunder: "Ik heb mijn twijfels of dat werkt voor internal auditors, met name vanwege de communicatieve en sensitieve aspecten van het werk. De auditor werd in het verleden vaak gezien als politieagent, de trend is nu juist om binnen de organisatie relaties te bouwen en met de aanbevelingen het lijnmanage-

ment te ondersteunen om hun doelstellingen te realiseren.

Wellicht geldt dit niet voor internationaal opererende bedrijven, maar voor bedrijven die focussen op Nederland zie ik het de komende tien jaar niet gebeuren."

#### **Kortom, parttime werken blijft een issue?**

Wielinga: "Het gaat om flexibilisering voor werkgever en werknemer."

Van Splunder: "Ik denk dat werknemers ondanks de ontwikkelingen in Azië en de outsourcing van auditactiviteiten nog steeds willen kiezen tussen parttime en fulltime werken. Hun eisen gaan derhalve niet omlaag. Je ziet nu de wet van vraag en aanbod al optreden bij de Big 4 die een markttoeslag op het salaris tellen."

Wardak: "De stap van de Big 4 is een logisch gevolg van de huidige krappe arbeidsmarkt. Of het verstandig is, kun je je afvragen. Een paar jaar geleden gold hetzelfde voor de IT-sector waar je bij wijze van spreken solliciteerde in de showroom van een autodealer en na het gesprek wegreed in een nieuwe leaseauto. De overstap van de Big 4 naar het bedrijfsleven wordt moeilijker, want bedrijven kunnen deze salarissen niet zomaar betalen."

Van Splunder: "De Big 4 zijn in de periode 2001-2003 terughoudend geweest in het aannemen van personeel, maar met de nieuwe wet- en regelgeving in combinatie met een aantrekkelijke economie, hebben ze momenteel weer veel mensen nodig. Je ziet dat er daardoor een gat is ontstaan waarin ze vooral mensen missen

**Nienke Smit**, Careerguide: "Voor vrouwen geldt dat zij er rekening mee moeten houden dat een kinderwens ertoe leidt dat ze het over een periode van tien jaar rustiger aan moeten doen. Daarna ligt de wereld weer open."



met drie tot vijf jaar werkervaring. Daarnaast zijn bedrijven zelf mensen gaan aantrekken om in toenemende mate IAD's op te tuigen. Maar ervaren krachten van een Big 4-kantoor zijn een zeer professionele omgeving gewend waar ambitie, teamspirit en een hoge betrokkenheid bij het werk een rol spelen. Niet elk bedrijf kan een dergelijke omgeving bieden en dat geldt ook voor de beloning. Maakt men toch de overstap, dan kan men gemakkelijk tussen wal en schip vallen."

Wielinga: "Om het tekort aan hooggekwalificeerde medewerkers bij internal auditafdelingen op te vangen kan co-sourcing een oplossing bieden. Dit komt ook de kwaliteit van de afdeling ten goede. Vaste medewerkers werken samen met externe specialisten. Hierdoor daag je ze uit en dat werkt inspirerend."

Wardak: "Het is inderdaad in niemand zijn belang als mensen na een half jaar in een bedrijf gewerkt te hebben weer gillend weggaan. Het bedrijf moet dat echter zelf oppakken. Dat kunnen externe partijen moeilijk gaan doen."

Van Splunder: "Een aantal elementen is daarbij belangrijk: begeleiding vanaf het moment dat de internal auditor is gestart, aansluiting bij de bedrijfsstrategie, heldere doelen formuleren en reële doorstroommogelijkheden creëren."

Smit: "Dat er bewegingen tussen consultancy en bedrijven plaatsvinden, is een gegeven. Tegenover de dynamiek van het consultancyvak staan bij een bedrijf de verdieping die het dragen van eindverantwoordelijkheid biedt, de betere balans tussen privé en werk en de langere projectverantwoordelijkheid. Een auditor moet zelf bepalen wat het best bij hem past. Recruiters kunnen kandidaten helpen om een realistisch perspectief te scheppen. Voor vrouwen geldt dat zij rekening moeten houden dat een kinderwens ertoe leidt dat ze het over een periode van tien jaar rustiger aan moeten doen. Daarna ligt de wereld weer open."

Van Splunder: "Inderdaad. Houd de lange termijn in de gaten en kijk niet alleen naar de financiële beloning. Soms blijven externe auditors zonder partnerambitie langer in dienst vanwege de goede beloning, terwijl tijdens die periode weinig extra ervaring wordt opgedaan. Dit kan de uiteindelijke overstap naar het bedrijfsleven beïnvloeden omdat er een financieel gat is ontstaan tussen het huidige salaris en datgene wat het bedrijfsleven wil en kan betalen. In die gevallen moet een kandidaat rekening houden met een teruggang in beloning. Daarna komt men uiteraard weer in aanmerking voor groei."

### **Blijft de vraag naar internal auditors groeien?**

Wardak: "Het is een slingerbeweging. Door SOx, Code Tabaksblat en IFRS is men in de regelgeving nogal doorgeschoten, maar de slinger zal deels weer terugzwaaien met alle gevolgen van dien voor de vraag op de arbeidsmarkt."

Wielinga: "Je ziet het nu al in Amerika gebeuren waar men zich bezint op de strikte toepassing van de regels. Er ontstaat meer focus. Internal audit gaat terug naar zijn eigenlijke taken, terwijl compliance blijft groeien. Er komen nieuwe afdelingen die de regelgeving interpreteren, mensen trainen en internal controls gaan bewaken."

Riegmans: "Onze inschatting is van wel. In zijn algemeenheid is er een toenemende behoefte aan transparantie. Ook zien we dat er nog steeds nieuwe auditafdelingen worden opgericht bij bedrijven waar auditing voorheen niet voorkwam. Zo zijn alle AWBZ-instellingen bijvoorbeeld sinds kort verplicht om een auditfunctie op te richten. Daarbij komt dat er steeds vaker van auditors verwacht wordt dat ze doorstromen naar (sleutel)posities binnen de lijn."

### **Is de situatie voor de overheid anders?**

Smit: "Door de voortschrijdende financiële wetgeving is er ook bij de overheid een toenemende behoefte aan auditors. De overheid is in gevecht met banken om de beste arbeidskrachten binnen te halen. Verder hebben de financiële toezichthouders graag



**Carolina Wielinga**, Protiviti Nederland: "De participatie van vrouwen is ook belangrijk voor een uitgebalanceerde leeftijdsopbouw in een bedrijf. Bij starters is de verdeling tussen man en vrouw vaak in evenwicht, maar in de leeftijd 32+ zijn er veel minder vrouwen over."

vrouwen vanwege hun communicatieve vaardigheden. Er moet door de toezichthouder vaak met het vingertje worden gewezen en dat gaat beter als de boodschap goed verpakt wordt."

Wardak: "De keuze voor overheid of bedrijfsleven is zuiver persoonlijk. Je moet kiezen waar je je het prettigst bij voelt."

Wielinga: "Het brekpunt zit in *shared values*. Een kandidaat kan hoge competenties hebben, maar als hij of zij de normen en waarden van het bedrijf of de overheidsorganisatie niet deelt, is het *no go*. Als iemand weliswaar nog niet de vereiste competen-



ties heeft maar wel de normen en waarden deelt, verdient de kandidaat een kans, want competenties kun je verbeteren met onder meer een opleidingsprogramma.”

Wardak: “Dat is het Engelse model. In Nederland denkt men helaas te veel in hokjes, verzuild zo je wilt. Zo wordt een financiële man die marketing & sales wil gaan doen, bij voorbaat afgewezen. Een Engels bedrijf zou zeggen: je kent onze klanten, je kent de filosofie, je hebt een intern netwerk, dus ga het maar doen. Op die manier bindt een bedrijf mensen aan zich.

Nederland kijkt wat dat betreft verkokerd naar talenten. Niet alles is natuurlijk extrapolatiebaar, want ik kan morgen natuurlijk geen chirurg worden.”

Van Splunder: “In Nederland is men ook te beducht voor mislukkingen.”

Smit: “Er is een enorme afrekencultuur.”

Wardak: “Maar die is er ook in Amerika.”

Smit: “Ja, maar daar mag je weer opnieuw beginnen als het een keer mis is gegaan.”

Wardak: “Inderdaad, daar wordt failliet gaan beschouwd als een louterende ervaring die helpt om in de toekomst niet dezelfde fouten te maken.”

Riegman: “Voor de overheid is er volgens mij geen verschil. Ook binnen gemeenten en provincies zien we een meer gestructureerde aanpak van auditing, mede ingegeven door een wettelijke verplichting tot het doen van onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid. En binnen alle ministeries lijkt men momenteel auditpersoneel te zoeken.”

#### **Zijn HRM-afdelingen wel in staat om de bekwaamheid voor een internal auditfunctie in te schatten?**

Wardak: “Het inschatten van de bekwaamheid van werknemers is niet eenvoudig. Een HRM-afdeling heeft begrijpelijkerwijs niet altijd voldoende kennis van de processen op gespecialiseerde afdelingen en de competenties die daar nodig zijn.”

Smit: “We helpen HRM-afdelingen om de juiste profielen op te stellen waardoor kandidaten voldoende achtergrondinformatie kunnen verzamelen. De twijfelaars kunnen altijd bij een recruitmentbureau aankloppen voor een persoonlijk advies.”

Van Splunder: “Exact. De vertaalslag van platte tekst naar emotie.”

Smit: “Door de huidige mogelijkheden komt een kandidaat beter voorbereid binnen.”

Van Splunder: “Het is exact de reden waarom sites van grote bedrijven veelal niet werken. Kandidaten hebben geen zin en tijd om alle corporate websites te bezoeken om te kijken of er een passende vacature beschikbaar is. Overkoepelende sites van recruiters werken daardoor veel beter, daar kunnen kandidaten heel gericht zoeken op hun specifieke wensen en in één oogopslag alle mogelijkheden screenen.”

Wardak: “Oorspronkelijk komt werving en selectie uit de Angelsaksische landen. Op dit moment wordt 85% van de vacatures in Engeland uitbesteed aan recruiters. In Nederland is dat nog geen 50%, maar we volgen wel de trend in de Angelsaksische landen. Daarnaast speelt dat grote bedrijven het interne HRM-apparaat aan het afslanken zijn.”

Riegman: “Soms lijkt het alsof de enige bekende auditor de registeraccountant is. En dat terwijl er steeds meer behoefte is aan een ander soort auditor, uitgaande van competenties en andere vakinhoudelijke kennis.”



**Paul van Splunder**, Robert Walters: “Flexibiliteit bij bedrijven is maar mondjesmaat aanwezig. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt blijft men vasthouden aan de vijfdaagse werkweek.”

#### **Het gesprek overziend, lijkt de aanpak van AuditMatch een mooi tegenwicht te bieden aan het eerder gesignaleerde verkokerde denken in Nederland.**

Smit: “Het lijkt erop dat bedrijven het risico aandurven als je kandidaten aanbiedt met gekwalificeerde begeleiding en coaching.”

Wardak: “In Nederland denkt men te veel in fte’s en budgetten. Als we signaleren dat de IAD aan belang wint, zou men als doel moeten stellen dat men nu alvast een team opleidt of mensen omschoolt zodat zij over twee jaar kunnen functioneren. Helaas krijgen wij maar al te vaak aanvragen voor kandidaten die geacht worden het auditvak te kennen en die zijn niet in groten getale beschikbaar. AuditMatch lijkt in die leemte te voorzien, want die begeleiding en opleiding is niet de core business van recruiters.”

De mens  
achter  
Fortis?



Dat kun  
jij zijn!

Fortis Audit Services  
(Senior) Auditors en  
Assistant Audit Managers



### Ons bedrijf

Fortis Audit Services geeft "assurance" aan het management van Fortis omtrent beheersingsvraagstukken als corporate governance, risk management en internal control. FAS voert op pro-actieve basis integrated audits uit, die bestaan uit een combinatie van operational, ICT en financieel audit werkzaamheden.

### Auditor als business partner

Binnen FAS doe je in teamverband onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van (financiële) bedrijfsprocessen, de kwaliteit van de informatieverstrekking en risico-beheersing binnen de organisatorische eenheden en je rapporteert hierover (regelmatig in het Engels). Daarnaast wordt (functieafhankelijk) van je verwacht (senior) auditors te begeleiden, op te leiden en aan te sturen. Je standplaats wordt Rotterdam, Utrecht of Amsterdam.

### Indicatie van onze verwachtingen

HEAO RA/AC of BE of universitair bedrijfseconomie • Werkervaring bij een van de grote accountantskantoren, een audit afdeling van een financiële instelling of in een relevant aandachtsgebied bij een financiële instelling • Sterk analytisch vermogen, uitstekende communicatieve en rapportage vaardigheden en een goede beheersing van Engels • Bezigt met het volgen van een opleiding RO, RE of RA, of bereidheid om een van deze opleidingen te (ver)volgen.

### Uitnodiging

Roelie Haasbroek (030 – 226 3780) kan je meer informatie verstrekken. Een schriftelijke reactie kun je sturen aan Roelie Haasbroek, Fortis Audit Services (U01.07.15), Postbus 2049, 3500 GA, Utrecht. E-mail: roelie.haasbroek@nl.fortis.com.

*Fortis is een geïntegreerde financiële dienstverlener in bankieren en verzekeren. Met een marktkapitalisatie van EUR 23,6 miljard (30/06/2004) en ruim 52.000 medewerkers behoort zij tot de 20 grootste financiële instellingen van Europa.*

*In haar thuismarkt, de Benelux, neemt Fortis een toonaangevende positie in met een breed pakket financiële diensten voor haar particuliere, zakelijke en institutionele klanten. Vanuit de expertise in de thuismarkt ontplooit zij haar Europese ambities via groeiplatforms. Fortis opereert ook in geselecteerde activiteiten met een wereldwijd bereik. In specifieke Europese en Aziatische landen maakt zij met succes gebruik van haar knowhow en ervaring in bankverzekeren.*

*Fortis is genoteerd aan de beurzen van Amsterdam, Brussel en Luxemburg en heeft een gesponsord ADR programma in de Verenigde Staten.*



**FORTIS**

Solid partners, flexible solutions

Edyta Klein: "Door  
in veel  
verschillende  
projecten mee te  
draaien, heb ik  
kunnen proeven van  
het bedrijfsleven"

In september van dit jaar studeert Edyta Klein af aan de Rotterdam Business School in de richting Finance & Accounting. Haar werkervaring tot nu toe heeft ze opgedaan tijdens diverse stages

In dit nummer van *Audit Magazine* met als thema 'Arbeidsmarkt & Vrouwen'

besteden we extra aandacht aan de rubriek De Overstap. Vier auditors,

**Edyta Klein, Awuor Ajwala, Albert Weenink en Marijke van den Broek**, vertellen

over hun recente carrièrestap.

en gedurende bijbanen in accountancy en internal audit. Tijdens haar studie richtte ze ook haar eigen bedrijfje, KLEIN Retailer, op.

"De werkervaring die ik tijdens mijn studie heb opgedaan bij Ernst & Young, DHL, Vopak en PZU op het gebied van credit management en audit is erg belangrijk voor me. Door in veel verschillende projecten mee te draaien heb ik kunnen proeven van het bedrijfsleven, veel mensen leren kennen en mijn netwerk opgebouwd. Mijn scriptie wilde ik graag schrijven voor een multinational. Bij Vopak kreeg ik hiervoor de kans en mocht ik als gastauditor een internal audit uit-

voeren bij een dochtermaatschappij in China. Met veel trots kijk ik terug op dat project, helemaal omdat de audit en de uitkomsten daarvan werkelijk hebben bijgedragen aan de verbetering van het totale bedrijf. Momenteel voer ik, ook bij Vopak, een ander zeer uitdagend project uit. Het doel van dit project is het laten zien dat een Monte Carlo-simulatie het besluitvormingsproces voor investeringen kan faciliteren."

#### Hoge verwachtingen

Edyta denkt dat veel afgestudeerden tegen dezelfde problemen aanlopen. "Veel afgestudeerden zijn in het begin van hun carrière erg teleurgesteld in hun werk. Ze hebben zeer hoge verwachtingen van hun eerste baan. Als die baan later dan niet blijkt te voldoen aan die hoge verwachtingen, zijn ze erg teleurgesteld. Ik verwacht dat het nog wel even zal duren voordat ik een baan vind die me echt volledig uitdaagt en bevredigt."

Er is nog een ander probleem waar pas afgestudeerden mee te maken hebben, zegt Edyta: "Jonge mensen worden vaak gedreven door nieuwsgierigheid, willen zo veel mogelijk ervaringen opdoen op verschillende vlakken, waardoor ze hun privéleven verwaarlozen. Ik merk ook dat op dit moment in mijn leven veel projecten met uitdagende deadlines op me afkomen die ik niet kan weerstaan. Mijn carrièrecoach heeft me geadviseerd te zoeken naar een goede balans tussen werk en privé. De vrije tijd die ik heb, vul ik voornamelijk met bezoek aan familie en vrienden. Verder houd ik van skaten, films, muziek, theater en het ontdekken van nieuwe plaatsen.





Ik wilde graag in het buitenland studeren en kwam zo in Rotterdam terecht. Voor mijn familie die in Polen woont, was het wel moeilijk om hun dochter en zus naar het buitenland te zien vertrekken, maar ze stonden wel achter me. Ik bezoek ze zo vaak als ik kan. Natuurlijk heb ik ambities die ik graag zou willen realiseren, maar van langetermijnplanning houd ik niet. Ver vooruit plannen resulteert er alleen maar in dat je later je plannen moet bijstellen, omdat de dingen nooit zo verlopen als je oorspronkelijk gepland had. Ik leef mijn leven gewoon zoals het komt.”



manager was het waarborgen van de financiële verantwoording in de regio. Specifiek betekende dit dat ik samenwerkte met het finance team en er op toezag dat de budgetten en fondsen werden gebruikt in lijn met de vastgestelde voorwaarden en dat financiële rapportages daarmee in overeenstemming waren, werden geanalyseerd en tijdig aan de ontvangers aangeleverd werden. Samen met het team zorgde ik ervoor dat audits juist uitgevoerd werden en dat aanbevelingen werden opgevolgd. Het leukste aan mijn baan bij World Vision vond ik de dynamiek en het reizen dat erbij hoorde. Het was interessant en leerzaam te werken met mensen van verschillende nationaliteiten en culturen. Het was een uitdagende baan die veel voldoening gaf.”

Het meest trots is Awuor op haar bijdrage aan het programma in Afghanistan. “In Afghanistan moesten de financiële structuren helemaal uit het niets worden opgebouwd en daarna stevig worden verankerd. Met veel plezier denk ik terug aan hoe ik eraan heb bijgedragen dat er een goed controlesysteem opgezet is bij het Afghaanse programma waaruit goede auditrapporten voort konden komen. En hoe ik heb bijgedragen aan het trainen van een financieel team dat goed in staat was hun taken uit te voeren.

Al lange tijd liep ik rond met het idee om mijn bachelortitel in finance en accounting aan te vullen met een mastertitel, maar mijn baan was te druk om deze studie in de avonduren te doen. Uiteindelijk heb ik de knoop doorgemaakt en ben ik weer fulltime gaan studeren. Na mijn studie wilde ik graag werken in een industrie die verschilde van mijn vorige baan.”

#### Hulpvaardig

Bij Vopak ben ik nu belast met twee zeer interessante projecten. Het ene project is gericht op control risk assessment en het andere omvat het zoeken naar een audit-tool dat gebruikt kan worden om binnen de auditafdeling alle werkprocessen en procedures te automatiseren waarmee efficiënter gewerkt kan worden. Dat ik het Nederlands nog niet goed beheers, is in de sociale omgang met collega's soms



lastig, maar mijn collega's zijn gelukkig erg hulpvaardig op dit vlak. Ook buiten het werk om ben ik Nederlands aan het leren, dus ik hoop dat ik binnenkort voldoende spreekvaardigheid heb.

Mijn familie is erg belangrijk voor me en heeft in hoge mate bijgedragen aan mijn succes omdat ze een groot geloof in mij hebben. Toen ik bij Vopak ging werken waren ze wel bang dat ik ze minder vaak zou kunnen bezoeken dan toen ik in Dubai werkte. Gelukkig kunnen we regelmatig contact houden en plan ik bezoeken vooruit om ergens naar uit te kunnen kijken.”

Awuor ervaart een goede balans tussen werk en privé, maar heeft wel gemerkt dat het belangrijk is dat ze constant aandacht heeft voor het behouden van een gezonde balans. Een actief sociaal leven zorgt ervoor dat ze met nieuwe energie aan het werk kan. “Ik houd van lezen en het kijken naar komedies en basketbalwedstrijden. Daarnaast ben ik zeer betrokken bij mijn lokale kerk waar ik een actieve rol speel in het koor. In de hedendaagse dynamische wereld is het moeilijk om je loopbaan al volledig uit te stippelen, maar ik zie mezelf over enkele jaren wel in een leidinggevende financiële functie bij een internationale organisatie.”



**Awuor Ajwala:**  
**“Werken met mensen van verschillende nationaliteiten en culturen was erg leerzaam”**

Voordat Awuor Ajwala, afkomstig uit Kenia, naar Nederland kwam, werkte zij in Dubai in de Arabische Emiraten voor World Vision, een internationale organisatie voor ontwikkelingshulp. Daar was ze finance manager voor de subregio Centraal-Azië en woonde en werkte ze in Uzbekistan, Pakistan en Afghanistan.

“Mijn taak als subregionaal finance



## Marijke van den Broek: "Het was wel spannend of ik geaccepteerd zou worden omdat ik geen 'echte' auditor ben"

Marijke van den Broek maakte een half jaar geleden kennis met het auditvak toen zij lid werd van het managementteam van de auditdienst van het ministerie van

Financiën. Marijke studeerde psychologie en werkte daarna in de testpsychologie en de selectiepsychologie bij onder meer de rijksoverheid en de Belastingdienst. Bij het ministerie van Financiën leidde ze verschillende bedrijfsafdelingen op het gebied van organisatie- en personeelsbeleid. In haar voorlaatste functie was ze lid van het managementteam van het belastingkantoor Amsterdam.

"De eerste acht jaar van mijn loopbaan waren vooral gericht op het opdoen van psychologische kennis en ervaringen van en met mensen in allerlei situaties. Dit legde een hele brede basis voor mijn leidinggevende functies daarna. In de daaropvolgende managementfuncties maakte het mij in mindere mate uit aan welk proces ik leiding gaf. De uitdaging is elke keer vooral hoe je met een grote groep mensen met veel diversiteit toch aan eenzelfde (organisatie)doel kan werken, op een manier die ik belangrijk vind: met respect voor elkaars inbreng. De laatste baan in Amsterdam was bijzonder, omdat we daar met een kleine groep managers voor het eerst het concept van een

managementteam vormgaven, waarbij de hele Belastingdienst ook een slag naar een organisatie met meer zelfsturende trekken wilde maken, terwijl de productiedruk hetzelfde bleef. Dat was zoeken en uitproberen, samen met de ongeveer 1400 medewerkers in het kantoor.

Na vier jaar bij het belastingkantoor Amsterdam was ik toe aan een nieuwe organisatie met andere doelstellingen en klanten, een organisatie waar weer andere vaardigheden van mijzelf nodig zijn die ik moet ontdekken. De auditdienst van het ministerie van Financiën sprak me aan omdat het een organisatie is die niet alleen in naam, maar ook in de praktijk aan het ontdekken is hoe een zelfsturende, innovatieve en klantgerichte auditdienst eruit kan zien. Het was wel spannend of ik geaccepteerd zou worden omdat ik geen 'echte' auditor ben, maar een andere vaktechnische achtergrond heb. Sinds ik uit het psychologenvak ben gestapt, is dat iedere keer weer spannend.

Ik ben nu lid van het vijfkoppige managementteam van de auditdienst van het ministerie van Financiën. Een organisatie van zo'n 170 medewerkers die verschillende audits en andere onderzoeken verricht voor het ministerie van Financiën en de Belastingdienst en zich ook steeds meer richt op interdepartementale samenwerkingsverbanden."

### Essentiële verandering

"In deze auditdienst is de omvorming van aanbieder van producten naar vraaggestuurde dienstverlening, een essentiële verandering. Om dat te realiseren is gekozen voor het concept van zelfsturing en dat heeft belangrijke consequenties voor de invulling van je managementrol: zowel richting geven als veel loslaten en je medewerkers faciliteren in hun primaire werk, maar ook bij hun gezamenlijke inrichting en sturing van de organisatie. Het is een platte organisatie met grote verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de medewerkers, er zijn geen middenmanagers. Concreet betekent dit dat ik zo'n dertig medewerkers begeleid en dat ik 'sponsor' ben van verschillende audits en clusters. Die laatste zijn min of meer tijdelijke werkverbanden die bestaan uit



# Kom als auditor in de hoogste divisie spelen.



Gevraagd: auditors m/v.

Stel, je hebt een scherpe neus voor processen en risico's. Je wilt je hierin ontwikkelen. Je wilt de beste worden. Je wilt het maximale uit je carrière gaan halen. Je wilt je grenzen verleggen. Dat is nogal wat. Al eens gedacht aan audit? Denk dan eens aan ABN AMRO Group Audit. Dit bedrijfsonderdeel richt zich op de beheersing van risico's binnen de gehele bank. Dat is ook nogal wat. Daarom zoeken wij jou. En we doen je

meteen al een aantrekkelijk voorstel. We bieden je een intellectuele uitdaging. Met onder meer kennisverdieping, serieuze doorgroeimogelijkheden en een enorme diversiteit aan werkzaamheden. Dat klinkt mooi en dat is het ook. En, ook qua faciliteiten, training en coaching start je direct al in de hoogste divisie. Binnen de groep wordt eigen initiatief gehonoreerd. En daar kun je nu meteen mee beginnen: [www.abnamro.nl/werken](http://www.abnamro.nl/werken).

Meer mogelijk maken



ABN·AMRO

auditors die een bepaalde auditopdracht hebben. Ook vormen auditors clusters die een bijdrage leveren aan de interne organisatie op terreinen die traditioneel meer bij stafafdelingen zijn ondergebracht (bijvoorbeeld op HRM-terrein en control). In onze auditdienst zijn uitvoering, management en staftaken sterk met elkaar verweven.

Mijn overstap naar de auditdienst van het ministerie van Financien is een succes als ik over een aantal jaren voor mijzelf kan zeggen dat ik wezenlijk heb meegebouwd aan de doelstelling van deze auditdienst. Dat kan in de vorm van contact met klanten zijn, maar ook op het gebied van een andere organisatie van audits, een ander type audit dat uitgevoerd wordt, of het kan in de cultuur en samenwerking merkbaar zijn. Het gevoel dat ik wezenlijk heb meegebouwd aan de doelstellingen baseer ik altijd op wat medewerkers ervaren en merken.” □

**Albert Weenink:**  
**“Het is veel moeilijker dingen zelf te regelen dan daar advies over te geven”**

Na vijf jaar gewerkt te hebben in de accountantspraktijk bij PricewaterhouseCoopers stapte Albert Weenink in 1998 over naar Krasnapolsky nv om daar de interne accountantsdienst op te zetten. Twee jaar later werd Krasnapolsky nv

door het Spaanse NH Hoteles SA overgenomen en werd hij als chieft audit executive (CAE) verantwoordelijk voor de Corporate IAD van NH Hoteles in Madrid.

“Met internationale en multidisciplinaire teams voerden we wereldwijd integrated audits uit en rapporteerden we aan de board en het audit committee. Ondanks de interessante en uitdagende positie ben ik van mening dat je als CAE na een aantal jaren weg moet om weer nieuw bloed door de IAD te laten stromen en om de onafhankelijkheid te waarborgen. Dit hebben wij zelfs vastgelegd in ons charter. Daarnaast begon het vele reizen mij op te breken.

Begin 2005 trad ik als directeur bij TriFinance Nederland in dienst om het competence centre Internal Audit Services & Risk Management op te zetten. Daarmee stond ik aan de wieg van de eerste Nederlandse TriFinance-vestiging. Bij het opzetten van TriFinance kwamen allerlei operationele zaken kijken en de werkzaamheden varieerden van het kiezen van een geschikte locatie tot het selecteren van een goede koffiemachine en het bedenken van de marketingstrategie. Wat ik bij het opzetten van TriFinance vooral heb geleerd, is dat het veel moeilijker is om dingen zelf goed te regelen en te beheersen dan om daar een advies over te geven.”

“Het is bijzonder om van niks naar een organisatie te groeien. Samen met de andere twee directeuren hebben we in een jaar een bedrijf opgebouwd met 24 mensen in vaste dienst, een aansprekende klantenkring en een goed groeipotentieel en dat geeft me een goed gevoel. Toch miste ik mijn vak en een internationale omgeving. Binnen TriFinance begeleidde ik opdrachten maar was ik niet degene die zelf het werk verrichtte. Als chieft audit executive bij NH Hoteles was ik met zaken bezig die invloed hadden op een relatief groot bedrijf en ik kon daar ook op aangesproken worden. Bij TriFinance had ik het gevoel meer aan de zijlijn te staan en miste ik de invloed die je kunt hebben binnen een groot bedrijf.”



#### Nieuwe uitdaging

Een nieuwe uitdaging vond Albert bij Vedior, een AEX-fonds met een internationaal karakter (93% van de omzet komt uit het buitenland). “Voor Vedior ga ik de corporate risk managementafdeling opzetten. Hierbij rapporteer ik aan de CEO en het audit committee. Een eerste risico-inventarisatie is gedaan door Marsh en die ga ik verder uitbouwen. Verder ga ik in samenspraak met de raad van bestuur en het audit committee kijken welke risico's acceptabel zijn en welke we verder willen gaan beheersen en hoe we dat willen bereiken.

In deze fase probeer ik zoveel mogelijk te weten te komen over het bedrijf. Vedior heeft wereldwijd 150 brands, zit in 44 landen en is erg decentraal georganiseerd, dus dat zal nog wel wat tijd gaan kosten. Als ik een goed beeld heb, ga ik mijn strategie bepalen. Voor NH Hoteles zat ik bijna voor 80% in het buitenland, bij TriFinance bijna nooit. Bij Vedior zal ik weer meer gaan reizen en ik denk dat het thuisfront het wel weer fijn vindt dat ik er af en toe niet ben.

Zowel bij NH Hoteles als bij TriFinance heb ik iets nieuws opgezet. Ook nu is dat de uitdaging waarvoor ik sta: het inburgeren van de risk managementafdeling binnen een erg decentraal geleid bedrijf, mensen bewust maken van belangrijke risico's en knokken voor draagvlak, dat ga ik bij Vedior weer doen.” □



# Zie jij de eenvoud achter complexe opdrachten?

**Oprechte interesse in het vak, de klant en de maatschappij: dat is wat KPMG'ers kenmerkt. Deze brede belangstelling is niet alleen doorslaggevend voor de kwaliteit van onze audits, adviezen en fiscale diensten. Maar ook voor de ontwikkeling van onze mensen. Inmiddels hebben we ruim 4000 medewerkers, verspreid over zo'n 20 kantoren.**

Internal Audit Services (IAS) is een jong en snelgroeiend onderdeel van KPMG en dienstverlener op het gebied van internal auditing en risk management. Dankzij een uitgebreid netwerk en state-of-the-art methoden en technieken maken we de verwachtingen waar van klanten in binnen- en buitenland. Onze kracht ligt op drie fronten: inhoudelijke advieskwaliteit, markt- en klantfocus en ondernemerschap. De opdrachten zijn complex en worden vaak op directieniveau verkregen. Binnen IAS, gevestigd in kantoor Amstelveen, zijn zo'n dertig professionals werkzaam. Momenteel zijn we op zoek naar nieuwe collega's die met ons mee willen groeien.

## **Auditors en senior auditors**

**De functie:** Als auditor/senior auditor voer je internal audit-opdrachten uit bij (inter)nationale klanten. Soms met KPMG-collega's, soms in audit teams voor klanten. Tegelijkertijd ben je betrokken bij product- en bij marktontwikkeling voor de IAS-praktijk. In deze functie ontwikkel je vakinhoudelijke kennis met commercieel besef en creëer je je eigen doorgroeimogelijkheden.

**De eisen:** Je beschikt over een kritische blik, schrikt niet terug voor weerstand en bent analytisch en sociaal sterk. Eigenschappen die je tot de ideale teamspeler maken. Wat betreft het opleidingsniveau denken we aan een academicus – een bedrijfskundige of een econoom – die ervaring heeft met internal auditing. Ten slotte beschik je over ten minste vier jaar werkervaring.

**Voor meer informatie** over deze functie kun je contact opnemen met Jan Driessen, telefoon (020) 656 76 52. Je kunt ook meteen per e-mail een sollicitatiebrief met c.v. sturen naar [driessen.jan@kpmg.nl](mailto:driessen.jan@kpmg.nl). Meer informatie over KPMG vind je op internet: [www.kpmg.nl](http://www.kpmg.nl).

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY



# De gevolgen van de geïntegreerde auditbenadering voor de auditfunctie(1)

Het *Handboek Auditing Rijksoverheid* (HARO) maakt een onderscheid tussen de zogenaamde wettelijke controletaak en de overige audits. Je ziet ook dat binnen de departementale auditdiensten dit verschil aanwezig is, in een aantal gevallen betreft het zelfs afzonderlijke afdelingen die blijkbaar ieder hun eigen weg kunnen gaan. Omdat het in beide gevallen om auditing gaat, ligt het voor de hand om te zoeken naar iets gemeenschappelijks. Dit gemeenschappelijke komt tot uiting in de geïntegreerde auditbenadering. In twee delen wordt u hiervan op de hoogte gebracht.

J.C. van Praat

Als we het hebben over de beroepsaanduiding auditor is het gebruikelijk dit begrip vooraf te laten gaan door het object (deskundigheid) waarop de auditor zich richt. Binnen het auditberoep wordt traditioneel onderscheid gemaakt tussen operational auditors, financial auditors en IT-auditors. Men vergeet wel eens dat het auditvak nog veel breder is en dat er dus nog meer andere auditors actief zijn. Te denken valt hierbij aan milieu-auditors, integriteitsauditors, kwaliteitsauditors, forensisch auditors en contractauditors.

Als je al deze functies beziet, zit er toch iets gemeenschappelijks in. Op de een of andere manier houden al deze auditors zich bezig met vraagstukken over 'beheersen'. Operational auditors vragen zich af of het management de bedrijfsprocessen beheerst, IT-auditors vragen zich af of managers de IT-systemen (en dat zijn ook processen) conform de afgesproken service levels laten functioneren en kwaliteitsauditors vragen zich af of een organisatie wel voldoende kwaliteit levert. Ten slotte vraag de financial auditor zich af of de financiële verantwoording wel 'goed' is, waarbij met name aandacht wordt besteed aan het beantwoorden van de vraag of de bestuurlijke informatievoorziening (BIV) zodanig ingericht is dat de uitkomst van dat proces (BIV is immers ook een proces) een goede weergave is van de werkelijk-

heid. Dit gemeenschappelijke wordt hierna verder uitgewerkt. Eerst is er aandacht voor het begrip auditing.

## Auditing nader gedefinieerd

Er zijn verschillende definities van auditing in omloop. Ook de International Standard Organization (ISO)<sup>1</sup> heeft een definitie die als volgt luidt: 'auditing is het systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan overeengekomen auditcriteria is voldaan'.

In deze definitie komt een groot aantal elementen naar voren die elk afzonderlijk kunnen worden beschouwd. Het betreft elementen die samenhangen met de persoonlijk-



**Jan van Praat**

Jan van Praat is sinds september 2004 directeur bij de Departementale Auditdienst van het ministerie van Justitie. Daarvoor was hij altijd werkzaam in het openbare accountantsberoep. Een belangrijk deel hiervan was hij werkzaam als EDP auditor. Naast zijn functie bij Justitie treedt hij tevens op als docent bij de accountantsopleiding (NIVRA-Nyenrode) en aan de Vrije Universiteit (Postdoctorale EDP Audit-opleiding). Tenslotte heeft Jan van Praat verschillende publicaties op zijn naam staan, waaronder de boeken 'Inleiding EDP Auditing' en 'Inrichting en beheersing van organisaties'.



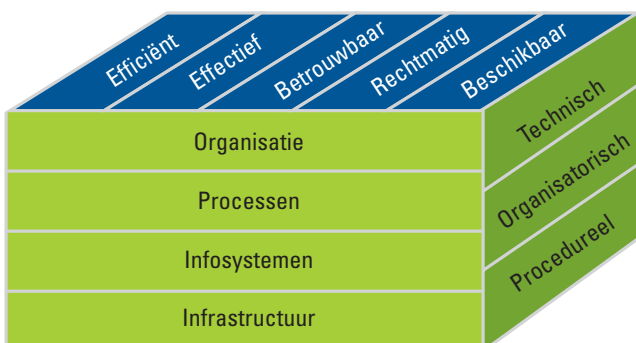


ke houding van de auditor en aspecten die betrekking hebben op het feitelijke auditproces.

- **Systematisch:** de auditor moet zijn werkzaamheden op een systematische en gestructureerde wijze uitvoeren. Het gaat hierbij om het auditproces, waaronder we verstaan het geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten die er zorg voor dragen dat input wordt omgezet in output.
- **Gedocumenteerd:** de auditor moet ervoor zorgen dat hij zijn oordeel aantoonbaar kan onderbouwen. In dit verband speelt de dossiervorming een wezenlijke rol.
- **Auditbewijsmateriaal:** ten behoeve van de oordeelsvorming zal de auditor bewijsmateriaal moeten verzamelen. Het betreft hier verifieerbare registraties, beweringen op basis van feiten of andere informatie die relevant zijn voor de auditcriteria. Het auditbewijsmateriaal kan kwalitatief of kwantitatief zijn.
- **Oordeelsvorming:** de auditor moet zich een oordeel vormen. Oordeel is het product van de auditor.
- **Auditcriteria:** controleren is het toetsen aan een norm. Vooraf moet duidelijk zijn welke normen de auditor hanteert bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het gaat hierbij om het geheel van beleidslijnen, procedures of eisen die gebruikt worden als een referentie.

Tot nu hebben het nog niet gehad over het object. Ook hier kunnen wij weer aansluiten bij ISO die spreekt over kwaliteitsmanagementsystemen. Hierop aansluitend ligt het voor de hand het binnen de overheid veelvuldig toegepaste INK-managementmodel te gebruiken, doch een uitstekend alternatief is het in het accountantsberoep veel aangehaalde COSO-model. Ook in het *Handboek Auditing Rijksoverheid*<sup>2</sup> (HARO) wordt expliciet aandacht besteed aan het vernieuwde COSO-model. In dit COSO II-model worden acht met elkaar verbonden componenten onderscheiden. De belangrijkste componenten zijn:

- **Internal environment:** deze component is belangrijk omdat hier aandacht wordt besteed aan de vraag hoe de strategie van de organisatie en ook de doelen worden bepaald, de activiteiten worden gestructureerd en de risico's worden geïdentificeerd. Belangrijk is het feit dat de cultuur die in een organisatie heerst in belangrijke mate richting geeft aan de wijze van functioneren van organisaties en dus ook de strategie, de doelen en de uitvoering van activiteiten bepaalt.



Figuur 1. De GA-kubus

- **Risk assessment:** het management moet op systematische wijze risico's inventariseren en vervolgens beheersingsmaatregelen treffen om de risico's te beheersen. Het gaat hierbij dus om de zogenaamde risk response.
- **Control activities:** het betreft hier de beheersingsmaatregelen als reactie op de eerder onderkende risico's.

We hebben nu de ingrediënten om de geïntegreerde auditbenadering (GA) verder in te vullen. Dit doen we aan de hand van de zogenaamde GA-kubus (zie *figuur 1*).

In deze kubus komen de drie elementen naar voren die kenmerkend zijn voor de geïntegreerde auditbenadering:

- de bedrijfsvoering;
- de kwaliteitsaspecten;
- de beheersingsmaatregelen.

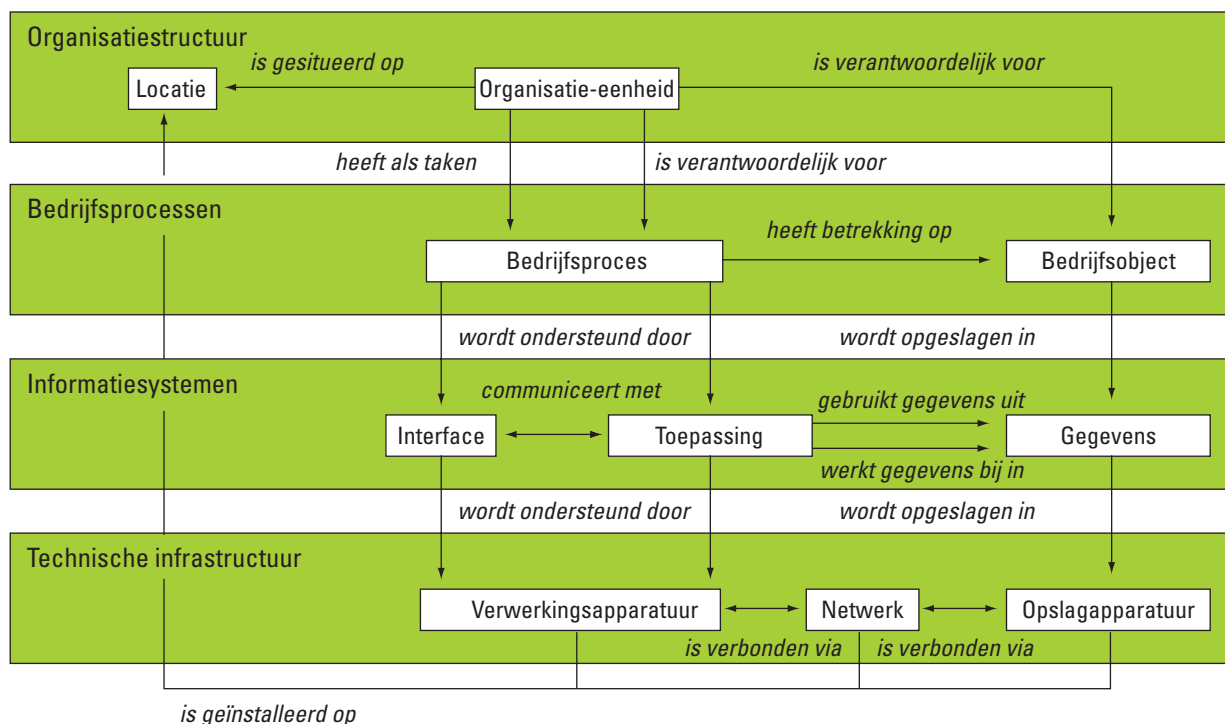
### De bedrijfsvoering

Een organisatie kan worden gezien als een doelrealiserend samenwerkingsverband. De leiding van een organisatie is verantwoordelijk voor de bepaling van de organisatiedoelen, het maken van keuzen en het ervoor zorgen dat de uitvoering in overeenstemming is met de gemaakte keuzen. Tenslotte dient de leiding verantwoording af te leggen omtrent de gemaakte keuzen en de wijze van uitvoering. Hierbij kan een organisatie niet los worden gezien van de maatschappelijke omgeving waarin zij opereert. Keuning en Eppink onderscheiden drie problemen:

- **Het externe afstemmingsprobleem:** het bepalen van de doelstellingen en de beleidslijnen waarlangs de doelstellingen bereikt dienen te worden.
- **Het interne afstemmingsprobleem:** de problematiek van afstemming tussen de organisatie en de individuele organisatieleden.
- **Het structureringsprobleem:** het ontwerpen van een raamwerk waarbinnen de (organisatie)middelen kunnen worden afgestemd op de organisatiedoelen.

Uiteindelijk leidt dit tot het uitvoeren van tal van activiteiten in het kader van de (interne) sturing en beheersing van de primaire en ondersteunende processen en het daarover afleggen van verantwoording, ook wel bedrijfsvoering genoemd. Op basis van de gekozen mix van kwaliteitsaspecten zal de bedrijfsvoering ingericht moeten worden. Hiervoor kunnen we gebruik maken van het bouwstenenmodel (zie *figuur 2*). Dit model is oorspronkelijk ontworpen door J.J. Wintraecken<sup>3</sup> en door mij enigszins aangepast.

Ter toelichting op dit model het volgende: een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen dat op een bepaalde wijze georganiseerd moet worden. Dit is de eerste laag. Het management zal een organisatiestructuur moeten inrichten. Deze structuur wordt ingegeven door de activiteiten die een organisatie uitvoert. We noemen dit de processen. Zeker tegenwoordig worden mensen (organisatie) bij de uitvoering van activiteiten (processen) steeds meer ondersteund door informatie- en communicatie-



Figuur 2. Het bouwstenenmodel

technologie (ICT), waarbij we onderscheid kunnen maken tussen de informatiesystemen (in feite de programmatuur die wordt gebruikt bij de uitvoering van activiteiten) en de technische infrastructuur. Dit laatste betreft het netwerk, de hardware en de systeemprogrammatuur die er samen voor zorgen dat informatiesystemen (kantoortoepassingen, het financiële pakket, het inkoopssystemen, het salarissysteem) goed kunnen functioneren.

### De kwaliteitsaspecten

De kwaliteitsaspecten zullen elke auditor bekend voorkomen. Het betreft:

- **Effectiviteit:** de mate waarin geplande activiteiten worden gerealiseerd en geplande resultaten worden behaald.
- **Efficiency:** de verhouding tussen de behaalde resultaten en de daarvoor gebruikte middelen.
- **Betrouwbaarheid:** de mate waarin de gegevens in overeenstemming zijn met de feiten die zij bedoelen weer te geven.
- **Rechtmatigheid:** het tot stand komen van verplichtingen, uitgaven en ontvangsten in overeenstemming met begrotingswetten en andere wettelijke regelingen.
- **Beschikbaarheid:** de mate waarin de bedrijfsvoering ongestuurd voortgang kan vinden.

Uit deze opsomming van kwaliteitsaspecten blijkt een specifiek probleem: in een aantal gevallen is er sprake van overlap terwijl er in andere gevallen sprake is van een tegenstelling. Zo zullen ten behoeve van de rechtmatigheid (ordelijk en controleerbaar) bepaalde activiteiten moeten worden uitgevoerd die volgens velen alleen maar geld kosten (efficiency), maar vaak wel nodig zijn om achteraf aan te kunnen aantonen dat iets terecht is. Denk

hierbij maar aan de vereiste door de koningin ondertekende Koninklijke Besluiten bij indiensttreding van een ambtenaar in schaal 15 en hoger. Uit dit laatste blijkt dat managers keuzen moeten maken.

Bij het maken van deze keuzen past een risicoanalytische benadering. In het kader van deze discussie moet de manager zich ervan bewust zijn dat mensen fouten maken. Kosten/batenoverwegingen spelen een belangrijke, vaak beperkende, rol bij het inrichten van de organisatie. Niet iedereen denkt over zaken hetzelfde, mensen kunnen een geheel andere, zelfs tegengestelde mening hebben. Tegengestelde belangen en/of persoonlijke belangen kunnen van grote invloed zijn op het functioneren van organisatie. En niet in de laatste plaats verstoort het management zelf bewust of onbewust een goede werking van het interne beheersingssysteem. Het gaat hierbij derhalve om cultuur (en risk awareness) en dit kan niet los worden gezien van het inrichtingsvraagstuk van organisaties. □

*In het volgende nummer van Audit Magazine gaat de auteur verder in op de beheersingsmaatregelen.*

### Noten

1. De definitie is opgenomen in de Nederlandse Versie van EN ISO 9000, december 2000. De norm is vertaald door het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) en heeft dezelfde status als de officiële versie. Deze normen worden aangehaald als 'NEN-EN-ISO 9000'. Deze normen bevatten grondbeginselen en een verklarende woordenlijst voor kwaliteitsmanagementsystemen.
2. Het COSO-model wordt besproken in bijlage 4 van het *Handboek Auditing Rijksoverheid*.
3. Afkomstig uit *Integraal ontwikkelen van organisatie en informatiesystemen*, Berend Betz, José Roelofs en Jan Vriens. 1995, Kluwer Bedrijfsinformatie (blz. 116).



## Franklin Vrolijk benoemd tot lid in de orde van Oranje Nassau

Franklin Vrolijk (52), director Internal Audit & Controls bij Jefferson Wells, ontving op Koninginnedag een lintje voor zijn verdiensten op het vakgebied Internal/Operational Auditing.

Een greep uit zijn verleden:

- mede-oprichter, penningmeester en later voorzitter van de Vereniging Register Operational Auditors;

- lid programmaraad Postdoctorale Opleiding Universiteit Internal/Operational Auditing (Erasmus Universiteit);
- mede-oprichter en bestuurslid IIA Nederland.

Huidige functies:

- voorzitter van de raad van advies;
- lid van de Raad van Tucht.

## Nieuws

Op 20 april vond in de prachtige entourage van De Doelen in Rotterdam het Jaarcongres plaats met de titel 'Risicomanagement en de rol van de internal auditor'. Er waren, naast de sprekers en sponsors, zo'n honderd deelnemers aanwezig. Behalve bijdragen vanuit het vakgebied zelf gaf Ronald Naar een indringende visie op de risico's zoals een bergbeklimmer die beleeft en tracht te beheersen. In de pauze van het congres werd de algemene ledenvergadering gehouden, waar de jaarrekening voor 2005 en de begroting voor 2006 werden goedgekeurd.

### Beleidsdag

Het bestuur kwam op 27 april jl. bij elkaar voor een beleidsdag, waarvoor deels ook alle commissievoorzitters waren uitgenodigd. De Commissie Relatiebeheer gaf een workshop omtrent de uitgangspunten van de commissie, de doelstellingen en de manier waarop men deze doelstellingen wil verwezenlijken. Ook werden de bereikte doelstellingen toegevoegd.

Tijdens een workshop werd aan de deelnemers input gevraagd rond actuele items. Het 'Advocacy Framework' is behandeld en de aanwezigen werd gevraagd partijen te noemen waar volgens hen het IIA een relatie mee moet onderhouden of initiëren. Ook de mate van diepgang van deze relaties is

besproken. Een tweede onderwerp tijdens de workshop betrof potentiële onderwerpen voor te organiseren workshops. Als derde kwam het account management voor de relaties met Chief Audit Executives (CAE's) aan bod. Hier werd besproken welke focus dient te worden aangebracht en de manier waarop de CAE's het best kunnen worden benaderd.

### Integratiecommissie IIA-VRO

De integratiecommissie IIA-VRO vordert gestaag met haar werk. Zo zijn de reglementen van beide verenigingen naast elkaar gelegd om de vele overeenkomsten en enkele verschillen samen te smeden en waar nodig te moderniseren naar een nieuwe gezamenlijke basis.

Ook met betrekking tot de ontvlechting van het bureau worden flinke vorderingen gemaakt. Inmiddels is gekozen voor huisvesting in het pand van Postkantoren bv in Utrecht. Ook is er een keuze gemaakt voor een administratiesysteem voor de leden- en cursusadministratie. Er heeft een in-depth inventarisatie plaatsgevonden van de functionele eisen en er wordt nu een modulair systeem op maat gemaakt. De implementatie daarvan wordt in de zomermaanden afgerond. Het streven is om uiterlijk in augustus te verhuizen.

De nieuw aangetrokken medewerkster voor

het bureau, Lilian Aarse, zal hieraan een belangrijke bijdrage leveren. In het volgende nummer van *Audit Magazine* hopen wij u vanuit het nieuwe pand in Utrecht verslag te kunnen doen van de verhuizing.

### Vaktechnische commissie

De vaktechnische commissie breidt de personele bezetting uit. Een aantal lopende projecten over de onderwerpen outsourcing/SAS 70 en compliance komen echt op stoom. De commissie besteedt in toenemende mate aandacht aan publicaties en projecten van omliggende organisaties en de inhoud van de eigen website.

### Internationale Conferentie Houston

Van 18 tot 21 juni 2006 is de Internationale Conferentie van 2006 in Houston. Het ziet er naar uit dat de conferentie in Houston wat betreft aantallen deelnemers op hetzelfde hoge niveau uit zal komen als de conferentie in Chicago vorig jaar.

In Houston zal zeker een grote delegatie Nederlanders aanwezig zijn, onder andere om de Internationale Conferentie in Amsterdam in 2007 te promoten. De registratie voor Amsterdam gaat in Houston van start en vroege inschrijvers kunnen rekenen op aantrekkelijke early-bird cadeaus en kortingen. Ook de website [www.iaa2007.com](http://www.iaa2007.com) zal dan live gaan.

## Nieuwe inschrijvingen

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee dat onderstaande personen als gewoon lid in het Register zijn ingeschreven.



- Drs. M. Hovestad RO, Coöperatie VGZ-IZA ua, 23-9-2005
- J.P. Mellendijk RO, ABN Amro Bank nv, 23-09-2005
- Drs. E.J.J.X. Peeters RO, Limbus Consultancy, 23-09-2005
- Drs. Ing. J.A.M. Berendsen RO, Essent nv, 23-09-2005
- Drs. A.A. Davids-Nooten EMIA RO, Ministerie van Defensie, 23-09-2005
- Drs. E.M. van de Kamp EMIA RO, ABN Amro Bank nv, 23-09-2005
- M.M. van der Wal RO, Centraal Justitieel Incasso Bureau, 27-01-2006
- Drs. M.A.M. de Vriend EMIA CIA RO, CZ Actief in Gezondheid, 27-01-2006
- Drs. A.C. Ruoff RO, Trans Link System CV, 27-01-2006
- A.J. Sandez RO, Delta Lloyd nv, 27-01-2006
- Drs. H.C. Overhand RA RO, Bank Nederlandse Gemeenten, 27-01-2006
- Drs. J. Doorn RO, Rabobank Nederland, 27-01-2006
- Drs. L.Z. Nagy EMIA RO, ConQuaestor, 27-01-2006
- Ing. M.A. van de Wal EMIA CIA RO, Ernst & Young Business Risk Services, 27-01-2006
- Drs. M. de Zeeuw RO, Belastingdienst, 27-01-2006
- Drs. N. Brouns RO, VNU, 27-1-2006
- T.G. Koorneef EMIA RO, ING, 27-01-2006
- W.A.M. van Hooijdonk RE EMIA RO, Ministerie van Defensie, 27-01-2006
- W.P.H. Vliem EMIA RO, Ordina Business & Enterprise Solutions, 27-01-2006
- L.M. Stoffels RC RO, Ministerie van VROM, 27-01-2006
- Ir. J. Ouwkerk EMIA RO, Nederlandse Spoorwegen nv, 27-01-2006
- N.P.A.H. Lamb RO, ABN Amro Bank nv, 15-02-2006
- Drs. C.G.C. Koning EMIA RO, Ministerie van Economische Zaken, 15-02-2006
- R.F.M. Merkestijn RO, Ministerie van Economische Zaken, 15-02-2006
- M.A. Otten EMIA RO, RIAGGz over de IJssel, 15-02-2006
- Drs. M. Lunter RO, Gemeente Utrecht, 15-2-2006
- A.B.T. Ellenbroek EMIA RO, Schiphol Group, 15-2-2006
- B.A.C. de Vries RO, Allianz Nederland Groep nv, 15-2-2006

### Uitschrijvingen uit het Register

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee dat wegens pensionering per 1 april 2005 als gewoon lid in het Register is uitgeschreven:

- J. Remijn

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee dat onderstaande personen per 1 januari 2006 als gewoon lid in het Register zijn uitgeschreven:

- A. Bestebreur
- M. Korver
- J.G.M. Smulders
- S. Aalbers
- E.A. van de Wouw – Kempers
- D. Lammertink
- A.F.G. Weel

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee dat wegens overlijden per 1 maart 2006 als gepensioneerd lid in het Register is uitgeschreven:

- Drs. H.F.M. Tijthoff RA RO CIA

## Nieuwe leden IIA

- De heer E.A.F. van den Berg, KPMG, Geassocieerd
- De heer C.P. van Beuzekom RA, nv Nederlandse Gasunie, Geassocieerd
- De heer ing. R.F.W. Boersma MSc EMITA, DTO, Geassocieerd
- De heer J.E. Bouwhuis RA RE, Mexx Europe Holding bv, Geassocieerd
- De heer C.H. de Bruijn, nv Bank Nederlandse Gemeente, Gewoon
- Mevrouw A. Demneri, Deloitte Accountants bv, Geassocieerd
- De heer drs. ing. H.A.L.E. van Denzen RE, nv Noun, Gewoon
- De heer ing. J. Dorsman, nv Noun, Geassocieerd
- van, De heer F. van Galen, UWV, Gewoon
- De heer drs. R.L.L.M. Gottmer CIA, Triodas Bank, Gewoon
- Mevrouw E.M. Gros-Busse, Coöperatie van VGZ-iza, Gewoon
- De heer M.P. den Heijer Nr LLM, AerCap bv, Geassocieerd
- De heer R.W. Koelemij AA EMIA, Ordina Business & Enterprise Solutions, Geassocieerd
- De heer W. Kooiman, Telegraaf Media Groep, Geassocieerd
- De heer M.F. Koray, ABN Amro, Geassocieerd
- De heer J.L.M. Koreman RE, Euronext nv, Geassocieerd
- De heer S.C. Kuijs RA, OZ Zorgverzekeringen, Gewoon
- De heer R.H. van Leersum RA CIA, ABN Amro, Gewoon
- De heer J.W.E. Matthijssen CIA, SNS Reaal Groep, Gewoon
- De heer H.K. Mundhra ACA, Deloitte Accountants bv, Geassocieerd
- De heer M.W. van Oosten, Celtel International bv, Geassocieerd
- Mevrouw A.M. Schoonhoven, Ministerie van VWS, Geassocieerd
- Mevrouw E. Schut, HTM, Geassocieerd
- De heer T. Sevincer, The Economy Bank nv, Geassocieerd
- De heer J.J. Slis, OPG Groep nv, Geassocieerd
- De heer R. Streuper, nv Nederlandse Gasunie, Geassocieerd
- De heer W. van de Weg, A & V Advies B.V., Geassocieerd
- De heer J.G. Wegkamp, KPMG, Geassocieerd
- Mevrouw M.E. van der Woude, TRW Automotive Italia Spa, Geassocieerd



## 10-jarig jubileum EMIA-opleiding aan de UvA



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Dit jaar is het tien jaar geleden dat de Executive Master of Internal Auditing-opleiding (EMIA) als postdoctorale opleiding Operational Auditing aan de UvA is gestart. Op 7 september aanstaande zal dit heugelijke feit worden gevierd. Op die dag organiseren we in de Grote Zaal van het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam, een bijeenkomst voor alle studenten, oud-studenten, docenten, IIA- en VRO-leden en andere geïnteresseerden.

Het programma start om 16.00 uur en eindigt om 22.30 uur. Onderdeel van het programma is een paneldiscussie, voorgezeten door prof.dr. Ph. Wallage RA, hoogleraar Accountantscontrole Universiteit van Amsterdam, partner KPMG Assurance. In het panel zullen kopstukken uit zowel bedrijfsleven als overheid diverse functies vertegenwoordigen zoals de toezichthouder, hoofden IAD, het audit committee en andere functies. U kunt zich gratis aanmelden voor deze bijeenkomst door een e-mail te sturen aan Mieke Koudijs: [emia-fee@uva.nl](mailto:emia-fee@uva.nl).

## Buluitreiking

Het afgelopen jaar hebben de volgende personen de bul ontvangen van de opleiding Executive Master of Internal Auditing:

- Jan Cornelis de Wit
- Harry Zinn
- Wilbert Kooiman
- Marco van der Velde
- Martien Born
- Ester Roskam
- Remco Bosma
- Godelief Loonen
- Anroud Ellenbroek
- Karolien Gerritsen
- Jeroen Doorn
- Kitty Koning
- Marieke Lunter
- Femke van Hoven
- Alphonse Sandez
- Bart Vorstermans
- Tom Koorneef
- Wil van Hooijdonk
- Marcel van de Wal

## CIA-examentraining voor het examen in november 2006

In september en oktober gaan de trainingen die de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam organiseert ter voorbereiding op het CIA-examen van november 2006, 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 een inleiding en 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](mailto:emia-fee@uva.nl). Inschrijven voor deze training kan tot 1 september 2006.

Meer informatie over het CIA-examen zelf, de aanmelding voor het examen, het bestellen van studiemateriaal, vrijstellingen, de deadline voor aanmelding voor het examen, et cetera, vindt u op de IIA website [www.ia.nl](http://www.ia.nl).

## EMITA

De opleiding Executive Master of IT-Auditing (EMITA) aan de Amsterdam Business School biedt RO's de mogelijkheid zich in één jaar door te ontwikkelen tot IT-auditor door middel van een zogeheten kopjaar. De opleiding is erkend door de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors. Het volgende kopjaar start in september 2006. De colleges vinden plaats op maandag van 12:30 tot 19:30. Er zijn nog enkele plaatsen beschikbaar.

Onlangs verschenen mede in het kader van de EMITA-opleiding de volgende publicaties bij uitgeverij Academic Service:

- Grondslagen 'IT-Auditing' door Rob Fijneman, Edo Roos Lindgreen en Piet Veltman;
- 'ICT architecture: a business alignment instrument' door Abbas Shahim;
- 'A new era without data warehouses: an architectural vision' door Abbas Shahim.

# Serious about IT-Auditing?

*We are.*

In september start de part-time opleiding tot Executive Master of IT-Auditing, bestemd voor professionals met een (post) academische opleiding. Afhankelijk van uw vooropleiding kunt u deze titel in één of twee jaar behalen. Voor meer informatie [www.abs.uva.nl/emit](http://www.abs.uva.nl/emit).

Interactief en excellent onderwijs van prominente deskundigen en praktijkdocenten, multidisciplinaire aanpak, kleine groepen. Daarom studeren ambitieuze professionals bij de Amsterdam Business School.

Roetersstraat 11 | 1018 WB Amsterdam | (020) 525 5327 | [emit@uva.nl](mailto:emit@uva.nl)

*»Thinking Business«*



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## Amsterdam Business School



## Nieuw: kenniskring PIAS

Het vak auditing geniet een steeds bredere belangstelling. Niet alleen bij de grote, internationaal opererende ondernemingen nam de aandacht voor internal control de laatste jaren toe. Te zien is dat de behoefte aan transparantie en in control-verklaringen, verbetering van doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering ertoe leidt dat ook door middelgrote bedrijven en lagere overheden internal auditors worden aangetrokken. Het gaat bij deze organisaties veelal om kleine afdelingen van één of enkele medewerkers. Betrokken auditors zien zich geconfronteerd met een aantal specifieke problemen en vraagstukken, die direct samenhangen met de geringe omvang van de afdeling, zoals:

- beperkte mogelijkheid tot opbouw van vaktechnische kennis;
- beperkte mogelijkheid tot interne specialisatie (financial, EDP- en operational auditing);
- creatief moeten omgaan met de (zeer) beperkte capaciteit;
- moeite met het bewaren van de onafhankelijkheid.

Vanuit de behoefte om kennis en ervaringen te kunnen uitwisselen met 'lotgenoten' heeft een aantal VRO/IIA-leden het initiatief genomen om een kenniskring op te richten voor auditors die werkzaam zijn bij kleine of startende afdelingen. De kenniskring draagt de naam PIAS, die staat voor Professionele Internal Audit Solisten. De naam PIAS refereert tevens aan de clown of hofnar, die in de middeleeuwen al voor een zekere transparantie zorgde door zaken naar voren te brengen waarover anderen zwegen. De kenniskring wordt gefaciliteerd door de Universiteit van Amsterdam en bestaat momenteel uit vijf personen.

### Delen van kennis en ervaring

Doel van PIAS is het delen van (praktische) kennis en ervaring voor en door auditors werkzaam bij kleine of startende afdelingen. Een ander doel van de beroepsverenigingen VRO en IIA is om aandacht te vragen voor de specifieke situatie waarin kleine en startende afdelingen zich bevinden. Als PIAS wat verder is uitgebouwd, wordt de mogelijkheid tot aansluiting bij het IIA onderzocht.

Thema's die we aan de orde willen stellen, zijn:

- Inrichten en organiseren van de internal auditfunctie, bijvoorbeeld:
  - het opzetten van een afdeling;
  - het verkopen van de toegevoegde waarde van internal auditing;
  - HRM- en capaciteitsvraagstukken (inzet stagiaires, opstellen functieprofielen, ontwikkelen competenties, uitwisselen medewerkers);
  - het opstellen van een audit charter (positionering, reikwijdte, bevoegdheden en verantwoordelijkheden auditfunctie, relatie met het topmanagement, onafhankelijkheid en objectiviteit auditors).
- Vaktechnische onderwerpen, zoals:
  - het opzetten en implementeren van risk management;
  - mogelijkheden tot integrated auditing;
  - het toepassen van audit software.

Er zullen verschillende activiteiten worden ontplooid. Er is reeds een start gemaakt met de inrichting van een 'black board', waarop ieder PIAS-lid documenten kan plaatsen. Het black board moet uitgroeien tot een database van artikelen, handige websites, opleidingsoverzichten en best practices van uitgevoerde audits (auditrapporten) en toegepaste

toolboxen, vragenlijsten, referentiemodellen, werkprogramma's, et cetera. Na de zomervakantie zal een eerste themabijeenkomst worden georganiseerd. Andere mogelijke activiteiten zijn: doorlichten van elkaars auditfunctie, uitwisselen van auditcapaciteit (onder andere stagiaires), gezamenlijk inkopen van audittools, verzorgen van gastcolleges en publiceren van artikelen.

PIAS zoekt auditors die werkzaam zijn bij een kleine of startende afdeling en die belangstelling hebben voor de (voorgenomen) activiteiten van de kenniskring.

Belangstellenden kunnen zich per e-mail aanmelden bij Laetitia Schulten van de Universiteit van Amsterdam. Haar e-mailadres luidt: c.l.schulten@uva.nl.

### Eerste bijeenkomst

Tijdens de eerste, plenaire bijeenkomst eind september 2006 zal naast een presentatie en discussie over één van de thema's, ook een discussie plaatsvinden met alle nieuwe leden over de wijze waarop we PIAS willen organiseren waarbij onder meer aan de orde komt: hoe communiceren we naar leden, hoe kanaliseren we inbreng en ideeën van leden?

Vooralsnog fungeren de vijf initiatiefnemers als een soort bestuur dat activiteiten bedenkt, voorbereidt en uitvoert.

Wij hopen op een grote belangstelling en een brede spreiding van (vertegenwoordigers van) branches.

*Harold Harleman (Gemeente Zaanstad), mede namens Cindy van der Giezen (Telegraaf Media Groep), Karoline Muijs (Kender Thijssen), Boudewijn Damsteegt (Royal Wessanen) en Arie Molenkamp (UvA).*

## Nieuwe brochures 2006/2007

De nieuwe brochures voor het studiejaar 2006/2007 staan op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) en [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl) of zijn aan te vragen per mail [esaa-info@few.eur.nl](mailto:esaa-info@few.eur.nl) of telefonisch 010 4081512.

## Summercourse 13, 14 en 15 juni 2006

Het thema van de summercourse 2006 is 'Auditkwaliteit, geen vanzelfsprekende zaak'. In deze summercourse staan de volgende onderwerpen centraal:

1. Auditmethodologie voor management control;
2. Audit between strategy and change;
3. Coping van audits: vitaal en niet vanzelfsprekend;
4. De kwaliteit van audits: theorie en praktijk;
5. Kwaliteit van auditing gegarandeerd? Een rondetafelgesprek.

De EDP-auditingopleiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam organiseert in samenwerking met de Internal/Operational Auditingopleiding jaarlijks een summercourse voor praktiserende EDP-auditors (al dan niet afgestudeerd in Rotterdam).

Met de jaarlijks te organiseren summercourse bieden wij u de mogelijkheid om recente ontwikkelingen in het vakgebied uit te diepen en over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor uw beroepsuitoefening te discussiëren met professionele docenten die in de praktijk werkzaam zijn, dan wel hun sporen ruimschoots hebben verdiend in wetenschappelijk opzicht. De summercourse biedt u derhalve gerichte permanente educatie. U ontvangt daartoe een certificaat van deelname.

Voor nadere informatie kunt u zich richten tot Charo García, telefoon: +31(0)10- 4081508. E-mail: [garcia@few.eur.nl](mailto:garcia@few.eur.nl).



## Kopjaar voor RA's, RE's en RC's bij I/OA-Auditing

In september 2006 gaat voor de derde keer het kopjaar voor afgestudeerden in Accountancy, IT-auditing en Controlling van start. Steeds vaker raken bedrijfsvoering, ICT en de interne beheersing geïntegreerd. Dat vraagt om interne auditors met een wijde blik en brede kennis van werkprocessen. Om de overgang van RA's, RE's en RC's naar de I/OA-opleiding zo efficiënt mogelijk te maken, ontwikkelde ESAA een kopjaar. Na een beoordeling van de genoten opleiding en werkervaring en een specifieke vijfdaagse Precourse kan worden ingestroomd in het tweede jaar van de I/OA-opleiding.

## Kopjaar voor RA's en RO's bij EDP-Auditing

Ook de opleiding EDP-Auditing heeft een kopjaar. RA's en RO's kunnen jaarlijks in februari instromen. Meer informatie is te vinden in de nieuwe brochure.

advertentie

advies  
opleidingen  
interimopdrachten

## Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in **Internal Auditing Services** en **BIV/AO** projecten. Al meer dan tien jaar opereren wij zelfstandig en onafhankelijk van de 'Big 4', dus 'no conflict of interests'.

Met onze werkzaamheden en opleidingen, onder meer CIA examentrainingen, hebben wij veel internal auditors en hun organisaties geholpen. Het realiseren van de doelstellingen van de klant staat bij ons voorop. Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring, kennis en objectiviteit, neem dan contact op met Jack Davidsz.



**Jack Davidsz**

t] 0346 569738  
f] 0847 474365  
e] [info@mas-online.nl](mailto:info@mas-online.nl)  
p] Postbus 1473  
3600 BL Maarssen

MAS



# Nieuwe referaatregeling: slotexamenpaper kopjaar EDP- en Internal/Operational Auditing



Nieuw is dat door de meeste kandidaten voor het kopjaar geen referaat zal hoeven te worden geschreven. Indien de kopjaarstudenten al een referaat hebben geschreven voor een andere postnitiële opleiding, kunnen zij ervoor kiezen om een slotexamenpaper te schrijven dat is gebaseerd op het eerder gemaakte referaat.

Dit nieuwe slotexamenpaper heeft als doel

een verbinding te leggen tussen het eerder gemaakte referaat en de opleiding EDP-Auditing of Internal/Operational Auditing. Het niet opnieuw schrijven van een referaat, maar juist een stuk schrijven dat de verbinding legt tussen het eerder geschreven referaat en de nieuw opgedane kennis, heeft als doel uit te stijgen boven één vakgebied en vraagstukken multidisciplinair te bezien.

## Afgestudeerd in maart 2006

In maart 2006 heeft Jennifer Liu (ABN Amro Audit) voor de opleiding I/OA haar bul in ontvangst mogen nemen.

## Voorlichtingsavond Erasmus School of Accounting & Assurance

Op dinsdag 13 juni 2006 organiseert ESAA een voorlichtingsavond voor geïnteresseerden in ons aanbod van opleidingen, waaronder de postnitiële opleidingen Internal/Operational Auditing en EDP-Auditing. Tijdens deze avond krijgt u uitleg over de inhoud en de opbouw van de opleiding. Tijdens het informele gedeelte is tijd voor verdere vragen aan de medewerkers van de verschillende opleidingen.

Dit alles vindt plaats in het RSM-gebouw (J), 1e etage, op terrein Woudestein van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Burgemeester Oudlaan 50, Rotterdam en zal duren 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 010-4081512.

## Auditing Theorie

In deze eerstejaarsmodule wordt onze visie geschetst op auditing en de basis gelegd voor de verdere verdieping van de toepassing ervan in de module Auditmethodologie en Praktijkopdracht in het tweede jaar.

Auditing is in onze ogen een vorm van toegepast wetenschappelijk onderzoek met de daarbij behorende eisen inzake reproduceerbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid. In deze module wordt duidelijk gemaakt wat deze eisen inhouden en hoe daaraan vorm en inhoud kan worden gegeven. Dit vereist inzicht in wetenschapsfilosofie en 'waarheidsvinding'. Ook worden de diverse auditvormen (probleemsignalerend, diagnostisch en ontwerp gericht) behandeld.

## Vooraankondiging Audit Executives Course (AEC) 4 en 5 oktober 2006

De 2006-editie van de Audit Executives Course steken we in een nieuw jasje. Doelgroep is de chieft audit executive en leden van een audit committee. Het programma richt zich op governance en de rol van het audit committee in de profit- en de non-profitsector.

Ingeleid door zeer ervaren sprekers op dit gebied bediscussieren we met een panel en met elkaar over de praktijk van vandaag en kijken we vooruit. Het panel bestaat uit CAE's (profit en non-profit), een CFO en een CEO. De course loopt van woensdagmiddag tot en met donderdagmiddag en omvat een avondprogramma en diner. Overnachten past in de opzet van deze Audit Executives Course.

## Vooraankondiging wintercourse 31 oktober, 1 en 2 november 2006

De Internal/Operational Auditing-opleiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam organiseert in samenwerking met de EDP-Auditing-opleiding een wintercourse voor afgestudeerden Internal/Operational Audit (al dan niet afgestudeerd in Rotterdam).

Met de jaarlijks te organiseren wintercourse bieden wij u de mogelijkheid om recente ontwikkelingen in het vakgebied uit te diepen en over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor uw beroepsuitoefening te discussiëren met professionele docenten die in de praktijk werkzaam zijn, dan wel hun sporen ruimschoots hebben verdiend in wetenschappelijk opzicht. De wintercourse biedt u daarmee gerichte permanente educatie. U ontvangt een certificaat van deelname.



*Vooruit denken*

## Strategie voor uw eigen toekomst



### **Internal/Operational Auditing (RO) (EMIA)**

Internal/Operational Auditing richt zich op meer dan beheersing alleen. Het richt zich in onze visie op het functioneren van de gehele management control cyclus, waaronder de risico's die het behalen van doelstellingen in de weg kunnen staan. Het leervermogen staat voor de auditor voorop. De internal auditor is expert op het gebied van 'risico en beheersing'.

Voor Accountants (RA), EDP-Auditors (RE) of Controllers (RC) duurt de opleiding ruim een jaar. De opleidingsduur voor kandidaten met een universitair of HBO-diploma is afhankelijk van de vooropleiding en bedraagt anderhalf of twee jaar.

**Denk vooruit en kijk voor meer informatie op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl)**

  
ERASMUS SCHOOL OF ACCOUNTING & ASSURANCE

And the winner is...

# Arie Molenkamp Award 2005

Dit jaar vond voor de vijfde keer de uitreiking van de Arie Molenkamp Award plaats. Deze award wordt jaarlijks uitgereikt aan een persoon of instelling die een uitzonderlijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vakgebied internal/operational auditing.

R. Kamstra

Deze bijzondere award wordt mogelijk gemaakt door de Executive Master of Internal Auditing-opleiding (EMIA) aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO) en het Institute of Internal Auditors Nederland (IIA Nederland).

De commissie die de inzendingen beoordeelde bestond uit de volgende deskundigen:

- prof. dr Ph. Wallage RA, hoogleraar Accountantscontrole Universiteit van Amsterdam, directeur KPMG Assurance;

- P.H.E. Bartholomeus RA, directeur ministerie van Financiën, directie Coördinatie Auditbeleid Departementen;
- prof.dr. J.J.A. Leenaars RA, hoogleraar BIV/AO Universiteit van Amsterdam, lid raad van bestuur Bank Nederlandse Gemeenten nv.

#### De winnaar

Op 13 april jongstleden vond de uitreiking van de award plaats in de Faculty Club op de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De genomineerden voor 2005, afkomstig van de UvA, waren Godelief Loonen en Arnoud Ellenbroek. Namens de EUR waren



V.l.n.r.: Brigitte de Vries, Arnoud Ellenbroek, Arie Molenkamp en Godelief Loonen (wegens vakantie ontbreekt Jan Peter Keizer op de foto).

Foto: Arie Wapenaar

de genomineerden Brigitte de Vries en Jan Peter Keizer. De inzendingen betroffen drie referaten en één essay.

Na het welkomstwoord van Leen Paape was de eer aan Arie Molenkamp om een korte samenvatting te geven van de vier inzendingen. Aansluitend maakte Leen Paape namens de jury de winnaar bekend. De winnaar van de Arie Molenkamp Award 2005 is geworden: Arnoud Ellenbroek.

Volgens het juryrapport biedt zijn referaat, getiteld 'Veiligheid in control' een referentiekader voor de control van veiligheid. Het referaat scoorde hoog wat originaliteit en oorspronkelijkheid, verdienste voor het vakgebied en toepassingsgerichtheid betrof. De jury is van mening dat hij een zeer relevante vraagstelling op een wetenschappelijk verantwoorde manier heeft opgezet en uitgewerkt.

In zijn referaat heeft hij een voor bestuurders en auditors nieuw en integraal systeem van management control ontwikkeld ten behoeve van de beheersing van het aspect 'veiligheid'. Hij heeft bestaande modellen op een originele manier met elkaar verbonden en getoetst aan bestaande literatuur op het terrein van management control. Zo is een concreet en praktisch referentiekader ontstaan voor de auditor, dat alleen nog aangevuld hoeft te worden met organisatiespecifieke elementen. In een tijdperk waarin veiligheid hoog op de agenda staat, verschaft hij bestuurders en collega's hiermee een praktisch handvat om de beheersing van die veiligheid vorm en inhoud te geven, evenals de toetsing van de mate van beheersing ervan.

### Prijs

Uit handen van Arie Molenkamp ontving Arnoud de door kunstenaars Anja Roemer vervaardigde prijs. Natuurlijk werden ook de andere genomineerden door middel van een oorkonde, een cadeau en bloemen in het zonnetje gezet.

Godelief Loonen schreef over verificatie van duurzaamheidsverslagen en de rol van de operational auditor hierbij. Het referaat geeft organisaties een instrument in handen voor het daadwerkelijk implementeren van MVO in de organisatie.

Jan Peter Keizer schreef over 'geleerde onwetendheid'. In zijn essay zet Jan Peter de positivistische denkwijze, het objectief kennen van de werkelijkheid tegenover die van de postmodernisten wiens opvattingen lijnrecht tegenover de eersten staan, om uiteindelijk te komen met een hanteerbaar alternatief voor de auditor. Het referaat van Brigitte de Vries, getiteld 'Sox van Noord naar Zuid', betreft een literatuuronderzoek naar leiderschapsstijlen vanuit het perspectief van vertrouwen en naar de criteria van leiderschap in INK en COSO en vervolgens naar de relatie tussen leiderschap en lerend vermogen van een organisatie.

Arie Molenkamp onderstreepte dat de kwaliteit van alle vier de inzendingen aanleiding is voor bijvoorbeeld een artikel in *Audit Magazine* of een lezing op een IIA-bijeenkomst over de desbetreffende onderwerpen.

Help mee om de internationale conferentie tot een groot succes te maken! Ontmoet internationale collega's en sprekers

8 - 11 juli 2007  
AMSTERDAM RAI  
www.iaa2007.com



# JOIN THE FLOW

**GEEF JE OP ALS VRIJWILLIGER**

Meld je als belangstellende aan bij:  
Saniye Velthuisen (saniye.velthuisen@planet.nl)





# Voorbij SMART

Joop Swieringa en Jacqueline Jansen • Gedoe komt er toch • Uitgeverij Scriptum • ISBN 90 5594 398 3

R.J. Klamer

Eigenlijk zou ik dit boek niet moeten aanprijzen. Gedoe is immers de reden van mijn bestaan. Immers, zoals ook in het boek wordt aangetoond is de angst voor gedoe de reden voor veel managers om de hulp van consultants en managementadviseurs in te roepen om gedoe te voorkomen.

Dit boek stelt verfrissend vast dat het toch gebeurt en dat dat ook maar goed is. Immers zonder gedoe is er geen beweging. Geen verandering. En daar waar mensen samenwerken, is er sprake van gedoe. Tenzij men, zoals in een echte bureaucratie, alleen maar gericht is op het

jou niet hinderen. En daar is de verandering vooral op gericht. Om elkaar minder te hinderen.

Door veel stellingen om te draaien, worden nieuwe inzichten gegeven. Het boek stelt dat mensen niets liever willen dan veranderen. Dat is herkenbaar. Ook in mijn praktijk is me al vele keren opgevallen dat het meeste gedoe niet wordt veroorzaakt door de verandering, maar veel meer door de communicatie erover en de diverse daardoor verstoorde relaties. Met name de formule  $E = K \times A$  (effect is gelijk aan de kwaliteit van de beslissing maal de acceptatie ervan) is hierbij een leerzame formule. Immers, veel technocratisch ingestelde managers vinden de kwaliteit zoveel belangrijker dan de acceptatie, dat het uiteindelijke effect voorspelbaar gering is. Waarom toch altijd die focus op de kwaliteit? Wellicht omdat de manager ervan uitgaat dat de kwaliteit rechtstreeks beïnvloedbaar is door hemzelf. De acceptatie heeft iets te maken met relaties, met intermenselijk gedrag en dat is altijd zo'n gedoe. Van de weeromstuit focussen we dus nog meer op kwaliteit. Bij zo'n enorme K wordt de A zo klein dat het effect nog minder meetbaar wordt. Ziedaar, nog meer gedoe.

Een van de mogelijke doorbraken van dit soort denkpatronen die in dit boek wordt aanbevolen, is het veranderen van regels in afspraken. Regels worden van bovenaf opgelegd en moeten worden gecontroleerd. Afspraken daarentegen worden door twee gelijkwaardige partijen onderling gemaakt. In deze afspraken mag het element 'voor wat hoort wat' niet ontbreken.

Ondanks deze wat 'softe' benadering is het heel goed mogelijk zeer scherpe afspraken te maken. "Om onze taak (of

verantwoordelijkheid) zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren (of waar te kunnen maken) zouden wij willen dat jullie (volgens scherp omschreven gedragingen) ... vaker doen, want dat helpt ons. En (idem) niet meer doen, want daar hebben wij last van." (pag. 69)

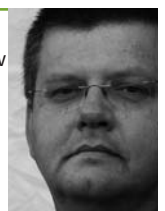
Het effect van een dergelijke afspraak is, als hij oprecht wordt gemaakt, buitengewoon krachtig. In korte tijd zag ik een ogenschijnlijk niet meewerkende technout veranderen in een coöperatieve collega. Alleen omdat hem open en eerlijk werd verteld dat we last hadden van zijn gedrag.

Gelardeerd met pittige citaten en cartoons en geschreven met snelheid en humor, zowel qua verhaallijn als wat betreft de talloze voorbeelden, is dit boek een aanwinst. Niet alleen als verjaardagscadeau voor moegestreden managers, maar juist voor diegenen die meer willen dan alleen maar SMART-doelstellingen realiseren. Met gedoe. □

Daar waar mensen samenwerken, is er sprake van gedoe

niet hoeven samenwerken. Ja, dan is gedoe vervelend omdat er dan opeens samengewerkt moet worden. Op deze manier wordt in het boek een aantal vastgevroren standpunten over management en veranderingen ontdooid. Met humor, nieuwe inzichten en bevrijdende vergezichten. Immers, niet alleen de individuele manager heeft het grootste belang bij veranderingen of aanpassingen. Juist iedereen heeft er belang bij. Ik wil

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentle bv (www.sentle.nl)  
Kogge 01-04  
8242 AH Lelystad  
Tel.: 0320-231280  
e-mail: klamer@sentle.nl





SNS REAAL is een bank- en verzekeringsconcern met onder meer de merken  
SNS Bank, ASN Bank, REAAL Verzekeringen en Proteq.  
We hebben een balanstotaal van € 68 miljard en zo'n 6000 medewerkers.  
De mensen van SNS REAAL pakken financiële zaken op eigen wijze aan.  
Daardoor zijn we niet zomaar een financiële dienstverlener. En daardoor blijven we groeien.



**SNS REAAL**



Bij SNS REAAL zoeken we

## (Senior) Managers Audit<sup>m/v</sup>

De Audit-afdeling van SNS REAAL zoekt ervaren Managers Audit voor onze kantoren in Den Bosch, Alkmaar en Utrecht. De afdeling Concern Audit onderzoekt en beoordeelt de kwaliteit van de processen binnen alle bedrijfsonderdelen van SNS REAAL. Wij willen ons namelijk voortdurend ontwikkelen. Onze klanten staan immers ook niet stil. Wij zoeken mensen met ambitie om ons scherp te houden. Heb jij ook het idee dat verzekeren en bankieren beter kan, kijk dan op [snsreaal.nl](http://snsreaal.nl)

*V.l.n.r.:*

ROEL EWALS  
*Kantoor Manager*

BIRGIT WOUDESTRA  
*Manager Content & Communicatie*

RICHARD SMIT  
*Pensioencoördinator*

MARION VEENSTRA-BLEEKER  
*Teamleider Programmabureau*

ANJA SLUIJTERS  
*Directie Secretaresse*





# Risicomanagement en de rol van de

Het voorjaarscongres van het IIA en de VRO van 20 april jl. stond in het teken van betrokkenheid van internal auditors bij risicomanagement. Waarom dit een interessant onderwerp is legde dagvoorzitter Eric Mouthaan (partner Deloitte) uit. Het beroep staat zijns inziens op een kruispunt: "Het is nu tijd om visie te tonen".

Drs. A. van Nes

Eric Mouthaan, de dagvoorzitter, confronteerde de congresgangers met een dubbel dilemma: kun je risicomanagement zo structureren dat het plaatsvindt op de strategische momenten die er echt toe doen en wat is dan de rol van de internal auditor? De aanwezigen gingen op zoek naar de antwoorden aan de hand van de bijdragen van gerenommeerde vakgenoten (de presentaties zijn inmiddels terug te vinden op het besloten deel van de IIA-website).

Visie tonen en er als IAD zijn op de momenten dat het echt telt. Geen gemakkelijke opgaven. Het congres startte met spreker Marcel Prinsenbergh (PwC). Hij presenteerde de praktijk en stand van zaken van risicomanagement in Nederland op basis van meerdere onderzoeken. Een goed begin voor visieontwikkeling, want eerst maar eens kijken naar de huidige praktijk helpt bij het vormen van de eigen aanpak. Prinsenbergh gaf aan dat slechts 16% van de grotere ondernemingen risicomanagement hebben



Jan Otten



Ronald Naar



Forum



Eric Mouthaan



Marcel Prinsenbergh



Sytske Breedveld



# interne auditor

belegd bij IA. De rol van de internal auditor is dus op dit moment binnen veel ondernemingen beperkt. Sytske Breedveld belichtte de rol van IAD bij de implementatie van risicomangement/COSO II bij VNU. Door sterke teambuilding en grote nadruk op soft skills wist ze een hecht en effectief projectteam te bouwen dat de rol van implementeerder van risicomangement met succes invulde bij VNU. Maar is daarmee de vraag van Mouthaan beantwoord? Misschien wel als we concluderen dat het antwoord is dat de rol van de IAD vooral ligt in het introduceren en faciliteren van risicomangement.

Ronald Naar, beklimmer van de Mount Everest, de Eiger, maar vooral ook de K2, zette de aanwezigen met wat opmerkingen over auditors, KPN en Ahold met beide benen op de grond. Voor echt risicomangement moet je geen auditors hebben. De beklimming van de Eiger start je met slecht weer. Dan wordt het vanzelf na vier dagen beter weer, zo had hij berekend. Ook voor de K2 had hij zijn eigen strategie: niet via de vlakke stukken (opstuiwen van sneeuw) maar via de steilste route bedwong hij

deze reus. Hij plant nu beklimmingen in Irak en Afghanistan. Naar lijkt weinig behoefte te hebben aan een auditor op de strategische momenten.

Jan Otten ten slotte wees de aanwezigen er met een goed onderbouwd pleidooi op dat we met de risicoparagrafen en in control statements nog steeds niet de spijker op de kop slaan. Net als Prinsenbergh meent hij dat ondernemersrisico benoemd dient te worden. Welke mate van risico is de ondernemingsleiding bereid te lopen voor het behalen van een goed resultaat?

De afsluitende forumdiscussie leidde uiteindelijk tot een boeiend antwoord op een prikkelende stelling. 45% Was het eens met de stelling dat een ruime meerderheid van de raad van commissarissen en het audit committee onbewust onbekwaam zijn op het gebied van risicomangement. Misschien zegt dat meer over de rol die de auditor zou willen spelen als hij wel aanwezig was geweest op de strategische momenten? □

## personalia



Berichten kunt u mailen naar [iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl)

**Maarten Hage** trad per 1 januari 2006 uit dienst bij PwC om de functie van senior beleidsmedewerker te vervullen bij De Nederlandsche Bank.

**Piet Vrolijk** maakte op 1 april 2006 de stap naar Wolters Kluwer waar hij de functie van manager internal audit aanvaardde. Voorheen werkte hij als directeur internal audit bij Nuon.

**Franklin Vrolijk** verruilde per 1 februari 2006 zijn functie van manager business audit & internal control bij Atos Origin voor de functie van solutions director internal control bij Jefferson Wells, een onderdeel van de Manpower Company.

**Naeem Arif** maakte, per 1 april jl., de overstap van Deloitte Enterprise Risk Services naar ACS.



**Albert Weenink** stapte per 1 april jl. over naar Vedior, waar hij nu de functie van corporate risk manager vervult. Het afgelopen jaar was Albert adjunct-directeur van TriFinance.

**Yolanda Duijs** verliet per 1 mei na 28 jaar het

secretariaat van Corporate Audit Services van ING voor een nieuwe uitdaging binnen ING. Yolanda verzorgde vanuit haar functie bij CAS vanaf 1999 maandelijks de verslaglegging van de commissie Vaktechniek.

**Sytske Breedveld** verliet na ruim 21 jaar op 1 mei jl. VNU waar ze werkzaam was als projectmanager SOx. Sytske verlaat VNU voor een nieuwe baan als hoofd internal audit bij KPN.



**Johan Hundertmark**

vertrouwde per 1 juni 2006 naar het buitenland omdat hij binnen ABN Amro Bank een nieuwe functie krijgt. Johan wordt Hoofd IAD van de dochteronderneming Saudi Hollandi Bank met een regionale coverage voor Saudi, UAE en Bahrain.



**Leonie van Heusden** stapte in mei jl. over naar een nieuwe werkgever. Haar baan als internal auditor bij Achmea Audit & Risk verruilde ze voor de functie van senior auditor bij Group Audit van ABN Amro Bank.



**Monty Blom** vertrok in juni 2006 naar het buitenland. Hij gaat voor Vopak, waar hij tot voor kort hoofd IAD was, een aantal jaren naar Houston Texas om daar de integratie van een

nieuwe joint venture te begeleiden.

**Tjibbe Moed** verruilde na zes jaar zijn baan als manager Operational Audit bij SNS Reaal voor



de functie van opdrachtmanager bij de Audit Rabobank Groep, afdeling support Rabobank Groep. Hij startte daar per 1 juni 2006.



# Carrièreplanning en de overspannen arbeidsmarkt voor auditors

Dr. J.R. van Kuijck\*

Het thema van dit nummer van *Audit Magazine* is 'Arbeidsmarkt & Vrouwen'. Menigeen zou kunnen suggereren dat het afzonderlijk aandacht besteden aan vrouwen een discriminerend karakter heeft. Vandaar dat deze column zich richt op de toestand van de huidige arbeidsmarkt voor auditors, ongeacht het geslacht. Daarbij is de aandacht gericht op het negatieve effect dat het huidige overspannen karakter van de arbeidsmarkt mogelijk heeft op de carrièreplanning van auditors.

Eind jaren negentig verkondigde ik al dat internal auditing meer sexy zou worden. Mede door de verschillende geruchtmakende deconfitures is dit de afgelopen jaren waarheid geworden. Elk zichzelf respecterend bedrijf, al dan niet gedwongen door wet- en regelgeving, is op zoek naar goed gekwalificeerde en ervaren auditors. Immers, de kwaliteit van de internal auditafdeling staat of valt bij de kwaliteit van de auditors. Anno 2006 is de arbeidsmarkt voor auditors dan ook danig in beweging en kampen internal auditafdelingen met vacatures die moeizaam worden ingevuld. Er zijn goede tijden aangebroken voor auditors. Althans zo lijkt het, want een overspannen arbeidsmarkt kan uiteindelijk carrièreontwikkeling en toekomstperspectief danig verstoren.

Het gras is altijd groener bij de buurman. Voor veel auditors in met name de externe accountantspraktijk, is de verstoorde balans tussen werk, studie en privéleven een drijfveer om over te stappen naar het bedrijfsleven of de overheid. Bekende en onbekende bureaus voor recruitment en headhunting zien op dit moment hun kans schoon om 'dozen' te schuiven. Auditors worden frequent bestookt met aanbiedingen om bij andere ondernemingen te gaan werken en worden overgehaald om, veelal voor fors hogere lonen, te verkassen. Hier ligt het risico op de loer dat overhaast een match wordt geforceerd, met alle negatieve gevolgen van dien voor het carrièrepad.

Sommigen zullen zeggen dat je het risico van een overstap maar moet nemen, ook al zit je nog maar kort bij een werkgever. Recentelijk las ik in *Intermediair* dat 'jobhoppen' weer mag. Wat mij betreft is dat maar ten dele waar. Een werknemer zonder zitvlees, dat wil zeggen: die veel wisselt van baan, is juist niet echt interessant voor een potentiële werkgever. Als je een erg versnipperd cv hebt, heb je iedere keer tijdens sollicitatiegesprekken wat uit te leggen. Dat is minder het geval als je telkens drie tot vijf jaren bij dezelfde werkgever ervaring hebt opgedaan.

Als auditor moet je een aantal jaren rustig bij een werkgever blijven zitten om ervaring op te doen. Daarbij moet je niet te veel ballen in de lucht houden, maar de dingen die je oppakt goed doen en de kneepjes van het vak leren. Reflectie van waar je staat en waar je naar toe wilt is belangrijk. In dit licht is carrièreplanning dan ook een waardevol instrument om door de tijd heen ieders talenten te ontwikkelen en wensen te realiseren. Een overstap moet naar mijn mening weloverwogen zijn, carrièreplanning is dan ook erg belangrijk. Helaas denken weinig mensen gedurende de rit na over wat ze willen en dat verklaart wellicht de midlifecrisis van menigeen. Psychologie van de koude grond.

De conclusie is dan ook dat je je niet gek moet laten maken en je eigen koers moet varen als je benaderd wordt voor een nieuwe uitdaging. Sta sterk in je schoenen, neem regelmatig de tijd om te kijken waar je in het leven en op het carrièrepad staat. Neem weloverwogen een beslissing voor de lange termijn. Neem risico's als het moet, maar alleen als het een job offer betreft dat je echt niet kunt weigeren!

\* directeur internal audit bij Sovion nv.  
vankuijck.bob@hetnet.nl



# RISK

AND HOW IT CAN SPUR

# SHAREHOLDER

# VALUE

The typical shareholder isn't overly fond of risk, yet strategic risk is essential for improving returns. That's where Enterprise Risk Management comes in. Named a leader in the field by Forrester,\* Protiviti can partner effectively with your organization to identify and assess your risks. Address those risks most critical to your success. Evaluate your progress. And advance on to your next priorities. All the while, you'll be



building an infrastructure that delivers a constant, clear view of your risks so you can limit or capitalize on them. It's a model for continuous improvement, and it's precisely how we've helped many Fortune 1000

companies grow their value—something the typical shareholder is quite fond of, indeed.

\*Source: The Forrester Wave™: Enterprise Risk Management Consultants, Q4 2005

*For a copy of our "Enterprise Risk Management" white paper, call 020 346 04 00 or send a mail to [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl).*

protiviti®  
Independent Risk Consulting  
Know Risk. Know Reward.™





# Ondernemen is kansen benutten en verantwoord risico nemen.

*Wij beheersen graag uw risico's.*

De dynamiek van de moderne samenleving dwingt ondernemingen en overheidsinstellingen risico's bewust te managen. Als u wilt dat uw organisatie maximale prestaties levert dan zijn betrouwbaarheid en zekerheid de eerste vereisten. Zij vormen immers de basis voor een adequate sturing en controle. Deloitte heeft al haar activiteiten met betrekking tot informatiebeveiliging, risicomangement en control gebundeld binnen Deloitte Enterprise Risk Services. Wilt u meer informatie ontvangen? Stuur dan een e-mail aan [EnterpriseRiskServices@deloitte.nl](mailto:EnterpriseRiskServices@deloitte.nl) of bel: (020) 454 70 00.

[www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl)

**Deloitte.**

Accountants • Belastingadviseurs • Consultants • Financieel Adviseurs •