

# AUDIT magazine

*Magazine voor internal en operational auditors*

nummer 2 mei 2008

thema:

## Integrated auditing



Integrated auditing in de praktijk:  
bestaat dat eigenlijk wel?

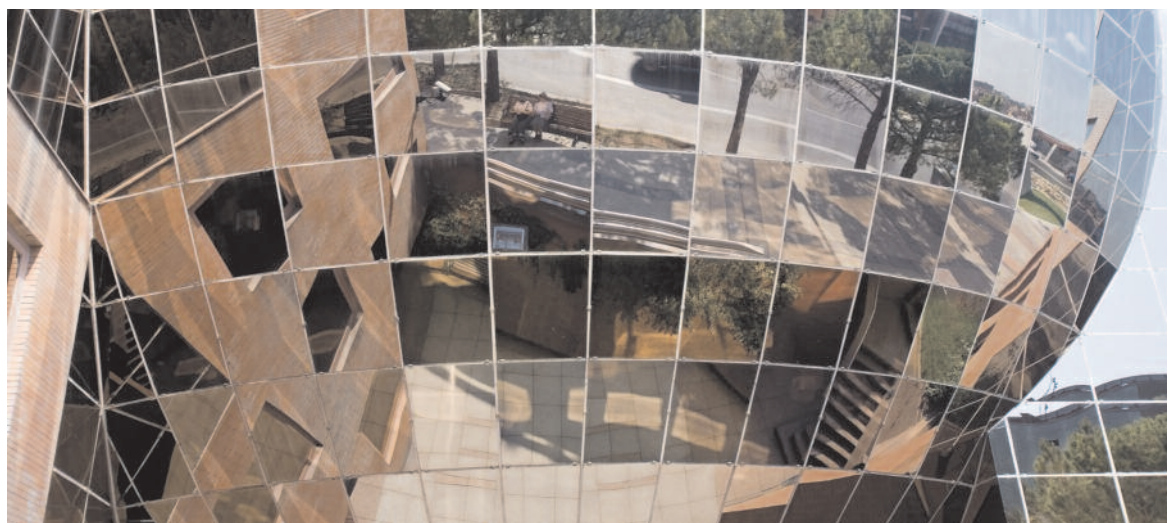


Naar integrated auditing:  
drie etappes, tien wegwijzers



Integrated auditing: een utopie  
die werkelijkheid werd

The solutions to the  
internal audit challenges  
facing your business  
are out there. You just  
need to know where  
to look.\*



Sometimes it's difficult to achieve the strategic focus you want to. Our professionals in internal audit services focus on your business issues, providing you with the right advice to help you deliver the right solutions, from resourcing and technology solutions to quality assurance reviews through our QARPlus service offering.

To find out more, please contact  
Marcel Prinsenbergh on 020 - 568 43 78

[www.pwc.com/nl](http://www.pwc.com/nl)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2008 PricewaterhouseCoopers Inc. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity. PricewaterhouseCoopers Inc is an authorised financial services provider.

De redactie van *Audit Magazine*



Ronald Jansen voorzitter



Ronald de Ruiter



Reinier Kamstra



Jolanda Breedveld



Karin Laker



Laszlo Nagy



Rick Mulders

## INTERNAL AUDIT SOFTWARE

- ✓ Streamline the audit process
- ✓ Improve audit visibility
- ✓ Increase audit efficiency & productivity
- ✓ Leverage assessments by other GRC groups

■ **SAVE TIME, CONDUCT BETTER AUDITS**

## INTERNAL AUDIT SOFTWARE • THINK PAISLEY

Internal audit software from Paisley includes features for risk assessment, planning, scheduling, workpapers, reporting, issue tracking, time and expenses, quality assurance and personnel records. It is part of a comprehensive governance, risk and compliance solution that also includes functionality for financial controls management, compliance, risk management and IT governance.

Join over 1,300 leading organizations that utilize software from Paisley to increase efficiencies, reduce costs and improve the overall quality of financial, IT and operational audits.



**PAISLEY ENTERPRISE GRC™ AND GRC ON DEMAND™** — Software for integrated audit, operational risk management, financial controls management, IT governance, and compliance. **Call 888-288-0283 or visit [www.paisley.com](http://www.paisley.com)**





## thema Integrated auditing

### Integrated auditing in de praktijk: bestaat dat eigenlijk wel?

**pag 6** Om een beeld te krijgen van de stand van zaken in de Nederlandse auditpraktijk als het gaat om integrated auditing voerde een werkgroep, bestaande uit Ad de Visser, Ciel Spaaij, Beate Numan en Peter Breur, op initiatief van het IIA een inventarisatie uit. De uitkomsten leest u in dit artikel.

### Naar integrated auditing: drie etappes, tien wegwijzers

**pag 11** Ondanks de voorziene voordelen komt integrated auditing in de praktijk maar moeizaam tot stand. Vaak is sprake van begripsverwarring en ook het veranderen en laten samenwerken van professionals is bepaald niet eenvoudig. Peter Hartog en Ron de Korte (ACS) beschrijven tien wegwijzers

### Integrated auditing: een utopie die werkelijkheid werd

**pag 13** In januari van dit jaar nam Kor Mollema, parttime hoogleraar IT auditing, afscheid van de Erasmus Universiteit. Audit is zich volgens hem steeds meer gaan richten op de administratieve organisatie inclusief informatietechnologie. In dit artikel geeft hij zijn visie op de hiervoor noodzakelijke integrated audit approach.

### Integrated auditing bij Audit Services Rotterdam

**pag 18** Binnen Audit Services Rotterdam wordt de term integrated auditing zoveel mogelijk vermeden omdat het meer onduidelijkheid schept dan dat het helpt om de gemeente zo goed mogelijk als brede interne auditdienst te bedienen. Toch wordt er wel op drie manieren geïntegreerd, aldus Petra van Lange (Audit Services Rotterdam).

### De internal auditor en maatschappelijk verantwoord ondernemen

**pag 36** De rol van de internal auditor heeft steeds vaker een raakvlak met mvo. M. van Dijk, E. Gros, N. Kamp-Roelands, M. van Munster-Huisman en L. Verhaegh, afgestudeerd aan de opleiding Corporate Social Responsibility Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam geven hun visie op de bijdrage van de interne auditor aan mvo

### IIA Congres 2008: auditors in de bush

**pag 42** Het IIA daagt u uit om op 25 en 26 juni 2008 mee op expeditie te gaan in het internal auditwerkveld, op zoek naar nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

### De internal auditfunctie in het bedrijfsleven anno nu

**pag 42** De Rijksoverheid is bezig met een heroriëntatie ten aanzien van de interne auditfunctie (IAF). Bij de te maken beleidskeuzen wilde het ministerie van Financiën inzicht krijgen in de afwegingen die het bedrijfsleven op dit punt maakt. Adviesbureau ACS onderzocht dit, evenals de achterliggende motieven. Robert Vos en Naeem Arif (ACS) stellen u hiervan op de hoogte.

### Persoonlijkheid als selectiecriteria

**pag 42** Hein-Pieter Okker (Robert Half) praat met Joan van Breukelen (zelfstandig personeelsfunctionaris) over haar ervaringen bij het werven en selecteren van internal auditors.

### rubrieken

**pag 39** De estafettecolumn door Arie Molenkamp

**pag 39** Young Professionals

**pag 39** verenigingsnieuws

**pag 39** Nieuws van de universiteiten

**pag 39** Boekbespreking

**pag 39** De overstap

**pag 39** Boekalert

**pag 39** Personalia

**pag 39** 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: Jansen.Ronald2@kpmg.nl **Redactieraad:** Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO) **Redactie:** drs. R.H.J.W. Jansen RO (voorzitter), drs. J.F. Breedveld, 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: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl), internet: [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) **VRO:** Postbus 505, 9200 AM Drachten, e-mail: [secretariaat@vront.nl](mailto:secretariaat@vront.nl), internet: [www.vront.nl](http://www.vront.nl) **Bureau redactie:** R. Harmelink, [info@vm-uitgevers.nl](mailto:info@vm-uitgevers.nl) **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, [jeannette@vm-uitgevers.nl](mailto:jeannette@vm-uitgevers.nl) **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 020-3010366, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl) **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam, tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl) (zie ook de website: [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)). Abonnementen kosten € 85 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 vijfmaal 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 geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiwerken 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. Hoevel 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.

# Integrated auditing in de praktijk: bestaat dat eigenlijk wel?

Integrated auditing is een onderwerp dat al geruime tijd in de belangstelling staat, er zijn de afgelopen jaren veel artikelen over verschenen. De vraag is echter of en op welke wijze integrated auditing in de praktijk wordt toegepast. Om een beeld te krijgen van de stand van zaken in de Nederlandse auditpraktijk voerde een werkgroep op initiatief van het IIA een inventarisatie uit.

A. de Visser, C. Spaaij, B. Numan, P. Breur

Voorafgaande aan deze inventarisatie formuleerde de werkgroep de volgende uitgangspunten:

- *Selectie van organisaties:* de werkgroep selecteerde in overleg met de leden van de Commissie Professional Practices zeven Nederlandse organisaties waarvan de auditdiensten hebben aangegeven ruime ervaring te hebben met integrated auditing. Deze organisaties zijn afkomstig uit de sectoren: (financiële) dienstverlening, industrie en overheid.
- *Definitie van integrated auditing:* gegeven de in de praktijk bestaande diversiteit besloot de werkgroep vooraf geen vastomlijnde definitie van integrated auditing te hanteren, maar deze door de geïnterviewde personen zelf te laten aangeven. In de interviews is open over het begrip integrated auditing gesproken;
- *Toepassing van integrated auditing in de praktijk:* tijdens het onderzoek is gebruikgemaakt van een raamwerk om de vergelijkbaarheid van de verkregen resultaten te kunnen waarborgen. De

werkgroep heeft hiervoor een vragenlijst opgesteld die vooraf aan de deelnemers is gestuurd en die tevens als leidraad in de gesprekken is gehanteerd.

De interviews vonden eind 2007 en begin 2008 plaats. De verkregen interviewresultaten zijn vervolgens door de werkgroep vergeleken waarbij is gezocht naar overeenkomsten en verschillen. De uitkomsten van dit inventariserend onderzoek worden in dit artikel toegelicht.

## Definities van integrated auditing

In de literatuur bestaan verschillende definities en interpretaties van het begrip integrated auditing. Ook over de toepassing van integrated auditing bestaan verschillende opvattingen. Hartog en De Korte geven elders in dit magazine aan dat de optimale wijze van integrated auditing niet bestaat en per organisatie moet wor-

### Achtergrond en aanleiding

De Commissie Professional Practices van het IIA organiseerde in juli 2006 een round-table over het onderwerp integrated auditing. De doelstelling van die bijeenkomst was een eerste indruk te krijgen van de integrated auditaanpak in de praktijk. De resultaten van de round-table zijn vervolgens gepubliceerd in Audit Magazine, december 2006.

In 2007 formeerde de Commissie Professional Practices een werkgroep Integrated Auditing om nader onderzoek uit te voeren naar specifieke implementaties van integrated auditing in de praktijk. Deze werkgroep kreeg de opdracht om succesvolle praktijkvoorbeelden op het gebied van integrated auditing te inventariseren om zo internal auditors handvatten te bieden om deze auditaanpak in de eigen organisatie vorm te geven dan wel te verbeteren.

De werkgroep Integrated Auditing is samengesteld uit personen afkomstig uit zowel de financiële sector als de overheid en met een achtergrond in operational, financial en/of IT-auditing.

den bepaald (Hartog en De Korte, 2008). In deze inventarisatie heeft de werkgroep vooral de verschillende organisaties zelf aan laten geven wat zij onder integrated auditing verstaan. Er valt een duidelijke rode draad te onderkennen in wat men in de praktijk onder integrated auditing verstaat. Wat opvalt is dat de geïnterviewden aangeven dat vooral de integrale risicobenadering en het denken vanuit de doelstellingen van de organisatie relevant zijn. Meestal beschouwt men risk based auditing zelfs als primair en integrated auditing als een mogelijke invulling hierbij. Sommigen hanteren de term zelfs liever niet. "Integrated auditing zegt mij eigenlijk helemaal niets", aldus een van de geïnterviewden.

Het 'integrated' zit dus vooral in het geïntegreerd benaderen van de risicoanalyse in plaats van in afzonderlijke risicobenaderingen van-

begrip integrated auditing, of beter gezegd, risk based auditing, tot uitdrukking brengen. Deze onderwerpen worden hierna toegelicht.

## **Organisatie en medewerkers**

De functie van Internal Audit wordt meestal als één geheel gezien (ongeacht de eventuele samenstelling uit meerdere audit-disciplines) onder verantwoordelijkheid van één Chief Audit Executive (CAE). Soms handhaaft men daarbij een aparte pool van (technische) IT-auditors, bijvoorbeeld uit het oogpunt van het delen van kennis en ervaring. Deze pool ressorteert dan vervolgens wel weer onder de verantwoordelijkheid van dezelfde CAE. De organisatiestructuur van de internal auditfunctie sluit steeds meer aan bij de structuur van de business. Vaak is de orga-



uit de verschillende disciplines. "Dé geïntegreerde auditor, waarbij alle disciplines in één auditor zijn vertegenwoordigd, bestaat niet", volgens een andere geïnterviewde. Men geeft aan dat de samenstelling van het audit team daarom voornamelijk afhankelijk is van de gestelde auditvraag. Dat kan dus eventueel ook vanuit een enkele discipline zijn. De algemene beleving onder de geïnterviewden is dat integrated auditing geen doel op zich is, maar een wijze om een audit uit te voeren. Opvallend is verder dat de geïnterviewden de integratie of samenwerking met de externe auditor niet expliciet aan de orde stelden. Soms werd expliciet aangegeven dat dit zeker niet onder integrated auditing wordt verstaan.

## **De invulling van integrated auditing in de praktijk**

Op basis van de analyse van de interviewresultaten identificeerde de werkgroep een aantal onderwerpen die de invulling van het

nisatiestructuur van Internal Audit in lijn (gebracht) met die van de organisatie zelf.

Hartog en De Korte (2008) geven aan dat voor het auditproces niet alleen medewerkers van de internal auditafdeling moeten worden benaderd, maar dat ook andere specialisten uit de organisatie en zelfs externen welkom zijn, zolang de grens van onafhankelijkheid niet wordt overschreden. De geïnterviewden bevestigen deze mogelijkheid. Het komt in de praktijk regelmatig voor dat de interne auditafdeling gebruikmaakt van externe

## **Wie werkten er mee aan de inventarisatie?**

- Ahold • Fortis • Ministerie van Financiën • Ministerie van Justitie
- Philips • TNT • Vopak





De werkgroep Integrated Auditing. V.l.n.r.: Ad de Visser, Criel Spaaij, Beate Numan, Peter Breur.

expertise uit bijvoorbeeld de business. Zo kan voor de bits en bytes een specialist ingezet worden en dat hoeft dan beslist geen auditor te zijn. Of zoals één van de geïnterviewden het beschreef: “Kennis is mooi en auditen kunnen we je leren”.

Medewerkers vanuit de business participeren dan:

- op onderzoeksbasis afhankelijk van benodigde kennis en/of ervaring;

ring van integrated auditing. Het wijzigen van de competentieprofielen betekent in veel gevallen aanpassing in het personeelsbestand. Personele vernieuwing kan bijdragen aan het succesvol invoeren van integrated auditing hoewel men in de praktijk rekening moet houden met organisatietechnische en bedrijfsculturele haalbaarheid.

## Personele vernieuwing kan bijdragen aan het succesvol invoeren van integrated auditing

- voor een langere periode, vanuit een kweekvijvergedachte. De eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zowel het auditproces als het -product ligt te allen tijde bij Internal Audit. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers een cruciale rol spelen in het welslagen van integrated auditing. De medewerkers zullen welwillend moeten zijn om breder te kijken dan de eigen auditdiscipline. Het opleggen van een veranderde werkwijze aan auditprofessionals is wel een uitdaging. Ofwel, als de auditors niet klaar zijn voor een geïntegreerde uitvoering, zal het in de praktijk lastig zijn dit te realiseren. In die zin noemen geïnterviewden dan ook vaak het belang van ‘vers bloed’ voor de invoer-

### *Risicoanalyse en planning*

Men probeert in de praktijk meer te denken en vooral ook te communiceren, vanuit de belevingswereld van het management. Daarbij wordt dan gesproken in termen van risico's en te verstrekken zekerheid. Zoals eerder ver-

meld, spreekt niet zo zeer het begrip integrated auditing aan maar heeft men het liever over de risk basedbenadering en zekerheidsverschaffing. Dit laatste is het uiteindelijke product en hoe dat bereikt wordt of met welke disciplines, interesseert opdrachtgevers minder. Integrated auditing is in die zin vooral een middel om de klant goed te kunnen bedienen.

Integrated auditing gaat dus over de wijze waarop een interne auditdienst de verschillende auditdoelstellingen integreert. De jaarlijkse risicoanalyse en het auditjaarplan worden daarbij vaak genoemd als het moment van integratie van de verschillende invalshoeken, zoals operational, IT, financiële rapportage en



Mr.drs. Peter J.H. Breur RA is senior auditor en plaatsvervangend hoofd bij Robeco Group Internal Audit. p.breur@robeco.nl.

Drs.ing. Beate Numan RO CIA werkt als senior auditor bij de Departementale Auditdienst van het ministerie van Justitie. b.numan@minjus.nl.

Ing. Ad de Visser RE, werkt als IT-auditor bij Fortis. Daarnaast is hij als parttime docent en onderzoeker verbonden aan de Erasmus School of Accountancy & Assurance. Ad.de.Visser@nl.fortis.com.

Drs. Ciel Spaaij werkt als auditor bij de Departementale Auditdienst van het ministerie van Justitie. c.w.j.spaij@minjus.nl.

compliance. Men start het auditproces vanuit een organisatiebrede en integrale risicoanalyse met het (primaire) businessproces als uitgangspunt. Op basis hiervan worden de auditobjecten geïdentificeerd en wordt vastgesteld welke competenties c.q. disciplines er nodig zijn voor het beantwoorden van de auditvraag. Vervolgens stelt men dan een auditteam samen.

Op deze wijze toegepast verschaft integrated auditing zekerheid ten aanzien van alle relevante kritieke aspecten van de bedrijfsvoering en wel op basis van een risicoanalyse over het geheel. Onderzoeken zelf kunnen dan geïntegreerd worden benaderd

dossiervorming de standaardisering van dossiers over verschillende geografische locaties en het afdwingen van standaarden binnen de gevolgde auditaanpak.

Daarnaast noemt men regelmatig een uniforme auditaanpak als hulpmiddel bij het uitvoeren van integrated audits. Om samen te werken is het van belang dat audits op een voor alle auditors herkenbare manier worden uitgevoerd. Interne kwaliteitsreviews worden ingezet als middel om hier succes te behalen.

### **Rapportage**

In plaats van afzonderlijke rapportages over hetzelfde auditobject uit te brengen kiest men er in de praktijk van integrated auditing voor om deze te combineren in een enkel rapport. Een dergelijke integratie en uniformering van rapportages wordt vooral ook door het management en de audit committees van organisaties op prijs gesteld. Op een plek wordt dan op basis van de risicoanalyse een overall opinie gegeven over een bepaald auditobject. Dubbele rapporten over een en hetzelfde auditobject komen niet of minder voor. □

De werkgroep Integrated Auditing bedankt alle geïnterviewde personen voor de beschikbaar gestelde tijd, openheid en inbreng.

## Het 'integrated' zit vooral in het geïntegreerd benaderen van de risicoanalyse in plaats van in afzonderlijke risicobenaderingen vanuit de verschillende disciplines

wanneer meerdere aspecten van het auditobject onderzocht moeten worden, dan wel zich richten op een enkel aspect, bijvoorbeeld IT-security.

### **Uitvoering en hulpmiddelen**

De geïnterviewden geven aan dat het uitvoeren van een integrated audit vooral het resultaat is van de risicoanalyse en de daaruit voortvloeiende auditvraag. De uitvoering vindt in dit geval plaats door auditteams samen te stellen uit verschillende disciplines. Dit kunnen dus ook specialisten uit de business zijn die samen met auditors een auditobject 'integraal' onderzoeken. Een bijkomend voordeel van een integrated audit is dat het voor sommige auditobjecten mogelijk is onderzoeken te combineren en daarvoor gelijktijdig uit te voeren. Dit brengt ook voor de organisatie een minder grote belasting met zich mee.

Men gebruikt nauwelijks speciale hulpmiddelen voor het uitvoeren van integrated audits. Het meest genoemde hulpmiddel is uniforme dossiervorming over de diverse auditdisciplines heen. Of dossiervorming al dan niet elektronisch plaatsvindt wordt minder van belang geacht. Wel vergemakkelijkt elektronische

### **Conclusie**

In de praktijk lijkt men het begrip integrated auditing nauwelijks te hanteren. "Ik heb niet zoveel met dat woord", was een opmerking. Men spreekt liever over een risicogebaseerde benadering die leidt tot specifieke auditvragen. Het geïntegreerde perspectief zit dan ook meer in de geïntegreerde aanpak van de risicoanalyse met een focus op de bedrijfsdoelstellingen. Het auditobject wordt in al zijn aspecten beoordeeld op risico's.

Vanuit deze gedachte en vanuit het idee dat de optimale wijze van integrated auditing niet bestaat (Hartog en De Korte, 2008), is het moeilijk om concrete handvatten te bieden voor het invoeren van integrated auditing. Dat het voor de werkgroep lastig bleek om best practices voor integrated auditing te benoemen op basis van de gesprekken zou wel eens tekenend kunnen zijn voor het (gebruik van het) begrip in de praktijk.

De werkgroep blijft zeer geïnteresseerd in het inventariseren van best practices en doet daarom een beroep op de lezers van Audit Magazine om best practices op het gebied van integrated auditing aan te melden.

# Naar integrated auditing: drie etappes, tien wegwijzers

Al lange tijd bestaat er veel belangstelling voor integrated auditing. Het streven is dat de effectiviteit van de audits en de efficiëntie worden verbeterd. Ondanks deze voorziene voordelen komt integrated auditing in de praktijk maar moeizaam tot stand. Vaak is sprake van begripsverwarring en ook het veranderen en laten samenwerken van professionals is bepaald niet eenvoudig.

P. Hartog en R. de Korte

In dit artikel worden tien wegwijzers beschreven. Deze wegwijzers zijn praktische voorstellen om de hindernissen bij de implementatie van integrated auditing te overwinnen. De implementatie wordt daarbij gezien als veranderingstraject, waarin drie etappes worden onderscheiden:

- I Richten: het bepalen van de visie en doelstellingen alsmede van de scope van integrated auditing.
- II Inrichten: het vormgeven van de 'integrated audit'-functie.
- III Verrichten: het daadwerkelijk uitvoeren van de integrated audits.

## I Richten

### Wegwijzer 1

**Definieer alle toetsende functies en hun rol in de governance van de organisatie**

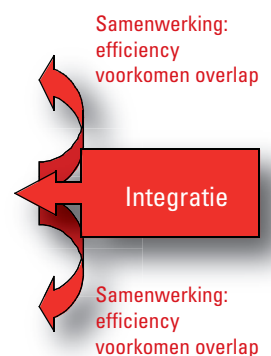
Het begrip integrated auditing wordt verschillend gedefinieerd en geïnterpreteerd. De definitie hangt af van de context waarin de het begrip wordt gebruikt. Zo praten Van Beurden en Hartjes (2006) over integratie van de beoordelingen door de externe accountant van respectievelijk de financiële verantwoording en het systeem van interne controle. Mollema (1999) hanteert een heel brede definitie waarin zowel de externe maatschappelijke functie als de interne functie van audit worden meegenomen. Wij zijn van mening dat de optimale wijze van integrated auditing niet bestaat en dat deze per organisatie moet worden bepaald. De eerste stap daartoe is het definiëren van de diverse

toetsende functies in de organisatie, gerelateerd aan de rol die zij hebben in de besturing en beheersing van de organisatie en het toezicht daarop (de governance). In dat kader wordt ook wel gesproken over de 'lines of defense' binnen een organisatie (zie *figuur 1*). De mate van integratie tussen de diverse lines of defense is anders dan tussen de onderscheiden functies binnen een van de vier lines.

De volgende governancerollen kunnen worden onderscheiden:

- 1. Het verantwoordelijke lijnmanagement zal in de eerste plaats zelf bewaken of de bedrijfsvoering naar wens verloopt en de organisatie adequaat is ingericht.
- 2. Management wordt daarbij vaak ondersteund door monitoringfuncties. Dit zijn staffuncties zoals controlling, interne controle, risk management en compliance.

- 3. Lijnmanagement zelf
- 4. Monitoring 'Operationele' Assurance
- 5. Internal audits
- 6. Externe audits



Figuur 1. Governance-rollen en de 'lines of defense'

3. Additionele zekerheid (on-top-of) wordt verkregen met internal audits. Vaak is sprake van meerdere internal auditdisciplines: operational, IT, financial, kwaliteit, arbo, et cetera.
4. De externe audits verschaffen tenslotte extra zekerheid aan externe belanghebbenden. Voorbeelden hiervan zijn de jaarrekeningcontrole, SAS 70 en ISO-audits, maar ook de onderzoeken door externe toezichthouders.

‘Echte’ integratie is vooral van toepassing binnen de diverse soorten internal auditfuncties. Met de andere governance rollen is niet zozeer sprake van integratie, juist omdat ze hun eigen rol en functie in de besturing hebben, maar meer van samenwerking. Dat laatste heeft vooral als doel om overlap in werkzaamheden zoveel mogelijk te voorkomen, bijvoorbeeld door te steunen op de resultaten van elkaars werkzaamheden.

Hartog en Van der Kerk (1999) beschreven de vormen waarin verschillende auditdisciplines kunnen samenwerken en gebruik kunnen maken van elkaars resultaten, alsmede de aspecten die daartoe op elkaar dienen te worden afgestemd (zie *figuur 2*).

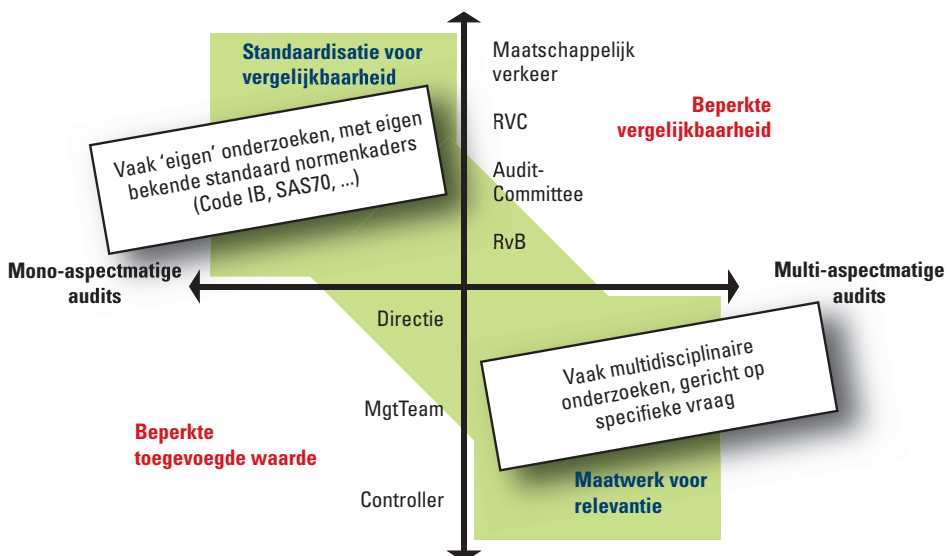
#### Samenwerking

- Gezamenlijke tijdplanning
- Gebruik elkaars resultaten t.b.v. selectie + focus onderzoeken (i.k.v. risico analyse)
- Gebruik elkaars resultaten t.b.v. conclusies (komen tot oordeel) (baseren op elkaars resultaten)
- Gezamenlijke c.q. gelijktijdige rapportage

#### Velden van afstemmen

- Planning: Keuze objecten en tijdplanning
- Uitvoering: coördinatie uitvoering
- Rapportage: wijze van rapportage
- Methoden en technieken

Figuur 2. Vormen van samenwerking en velden van afstemming



Figuur 3. Soorten audits en de positionering

## Wegwijzer 2

### Definieer de rol en aard van de diverse audits

Ook binnen de internal audits verschilt de behoefte aan integratie. Deze is namelijk sterk afhankelijk van de functie en aard van de audits. Wij maken daarbij gebruik van een matrix, waarin de diverse audits van de organisatie kunnen worden gepositioneerd (zie *figuur 3*).

Audits ten behoeve van het maatschappelijk verkeer of het topmanagement vereisen in het algemeen een grote mate van standaardisatie, zodat men weet wat de audits inhouden en de resultaten van diverse audits vergelijkbaar zijn. In de praktijk zijn dit veelal disciplinegebonden onderzoeken, op basis van ‘eigen’, zelfstandige normenkaders, zoals SOx-404 attestaties, onderzoeken op basis van de Code voor Informatiebeveiliging en ISO-9000 audits. Integratie van de disciplines is hier niet noodzakelijk, samenwerking om de totaliteit van audits efficiënt uit te voeren is voldoende.

Voor audits voor het interne, decentrale management geldt vaak dat de toegevoegde waarde juist zit in de beantwoording van een concrete, specifieke auditvraag waar de betreffende manager op dat moment mee worstelt. Relevantie van de audit betekent dan dat de audit moet worden toegesneden op de specifieke kennisbehoefte. Standaard, ‘eigen’ zelfstandige normenkaders voldoen dan vaak niet meer. Ook is de auditdiscipline daarbij voor de manager niet relevant. Sterker nog, het beperkt de relevantie wanneer een auditor slechts uitgaat van zijn eigen expertise (en normenkader). Het gaat erom dat op basis van de doelen van de business de doelen en objecten van de audit worden bepaald. Integrated auditing is vooral in dit soort onderzoeken op zijn plaats.

Een tweede hulpmiddel om de behoefte aan en de mogelijkheden van integratie van de diverse toetsende functies te bepalen, is het bekijken van overlap en samenhang in:

- de opdrachtgever(s) van de betreffende audits;
- het doel van de audits, tot uiting komend in de basisonderzoeksvragen;

- de objecten die worden onderzocht;
- de kwaliteitsaspecten van die objecten waarover een oordeel wordt gegeven;
- de onderzoekswijze, in termen van gegevens- of systeemgericht. Vergaande samenwerking is vooral mogelijk bij systeem- (gerichte) audits.

Op basis van de twee hiervoor beschreven analyses kan worden bepaald voor welke internal auditvormen integrated auditing gewenst en mogelijk is, evenals tussen welke audits samenwerking gewenst is.





assurance<sup>2</sup>

Getting you there.

**FORTIS** 

*Fortis is een internationale financiële dienstverlener op het gebied van bankieren en verzekeren. Wij bieden onze particuliere, zakelijke en institutionele klanten een breed pakket van producten en diensten via de eigen kanalen, in samenwerking met het verzekeringsintermediair en via andere distributiepartners. Fortis behoort tot de twintig grootste financiële instellingen van Europa.*

*Fortis Audit Services geeft als corporate department "assurance" aan het management van Fortis omtrent beheersingsvraagstukken op het gebied van corporate governance, risk management en internal control. FAS voert integrated audits uit, die bestaan uit een combinatie van operational, ICT en financial audit werkzaamheden.*

## Ben jij de **senior auditor / assistant audit manager** die assurance kan geven aan top management van Fortis?

### Je functie

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

### Wij bieden

Je vindt bij FAS een plezierige werkomgeving die hoge eisen stelt, maar waarin je kwaliteiten en initiatieven goed tot hun recht komen. Daarnaast bieden wij je een uitdagende omgeving waarin professionaliteit centraal staat. Bij Fortis zijn voldoende mogelijkheden om door te stromen. Dit ondersteunen wij door de vele opleidingen die we bieden. De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld op basis van de Fortis Bank CAO met een aantrekkelijke honorering en een uitstekend pakket aan secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

### Je profiel

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 vaardigheden en een goede beheersing van het Engels. bezig met het volgen van een opleiding RO, RE of RA, CIA, of bereidheid om een van deze opleidingen te (ver)volgen.

### Interesse?

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](mailto:roelie.haasbroek@nl.fortis.com).



Vooral voor de intern gerichte, multi-aspectmatige, 'systeemaudits' is 'echte' integratie gewenst. In het vervolg van dit artikel wordt nader ingegaan op de vraag hoe dat te realiseren.

### Wegwijzer 3

#### Praat en redeneer vanuit de business

Kenmerkend voor integrated auditing is dat bij de selectie en uitvoering van de audits niet meer wordt geredeneerd vanuit de auditdisciplines, elk met hun eigen insteek, maar dat wordt gestart vanuit het gemeenschappelijke, dat wil zeggen de 'business'.

Belangrijke uitgangspunten voor integrated auditing in dit kader zijn:

- Laat de diverse disciplinegebonden namen los; praat alleen nog over internal auditing en internal auditors.
- Iedereen is auditor, met verschillende deskundigheidsgebieden of specialisaties.  
Dat betekent ook dat het 'auditen' of 'onderzoeken' hetgeen is dat de auditors bindt. Bij wegwijzer 7 wordt daar nader op ingegaan.
- Beloon wat auditors delen, voorkom de kennis is macht-cultuur.

### Wegwijzer 4

#### Creëer één audituniverse, redenerend vanuit de business

De diverse auditfuncties hanteren veelal ieder hun eigen audituniverse. De financial audit redeneert vanuit de posten van de

een 'bloedgroepkleuring' hebben. Het is daarom belangrijk dat de business deze kwaliteitscriteria nadrukkelijk prioriteert.

Door de onderlinge afhankelijkheden te onderkennen, wordt ook voorkomen dat 'alles wat naar IT ruikt' door IT-auditors moet worden beoordeeld. Een dergelijk overzicht maakt bijvoorbeeld snel duidelijk dat ook IT-afdelingen organisatieonderdelen zijn waarbij leiderschap, motivatie, arbeidsverhoudingen, et cetera, mede bepalend zijn voor de kwaliteit van het werk en daarmee het behalen van de organisatiedoelstellingen beïnvloeden. Plaatsen waar ook operational auditors hun expertise nadrukkelijk moeten aanwenden. Deze geïntegreerde audituniverse vormt ook een goede basis voor een geïntegreerde risicoanalyse. Daarop wordt in wegwijzer 8 nader ingegaan.

## II Inrichten

Het richten betrof de strategische keuzen ten aanzien van integrated auditing. Het inrichten betreft de volgende stap, namelijk het vormgeven van de organisatie van integrated auditing.

### Wegwijzer 5

#### Creëer onderling respect en vertrouwen

Deze wegwijzer heeft direct te maken met de veranderingsaanpak om integrated auditing te implementeren. Auditors zijn professionals, en dus is het opleggen van een verandering in werkwijze lastig is. Daarbij geldt dat de diverse auditdisciplines niet altijd onverdeeld positief over elkaar zijn, mede doordat zij vanuit eigen paradigma's naar de organisatie kijken. Dit loslaten gaat vaak niet zonder slag of stoot en kost tijd. Deze veranderkundige aspecten zijn bijvoorbeeld

**De diverse auditdisciplines zijn niet altijd onverdeeld positief over elkaar zijn, mede doordat zij vanuit eigen paradigma's naar de organisatie kijken**

jaarrekening, veel operational auditors delen de organisatie in naar processen, organisatie-eenheden of thema's en de IT-auditor deelt in naar systemen en infrastructuren. Integratie van de disciplines vereist ook de integratie van de mogelijke auditobjecten. Het uitgangspunt daarbij dient de business te zijn, ofwel de opdrachtgever van de audits. Dit betekent dat het benoemen en afbakenen van de mogelijke auditobjecten moet aansluiten bij de doelen en risico's van de business. En pas daarna komt de vraag van de bemensing.

Daarvoor is het nodig om een gemeenschappelijk beeld te hebben van de samenhang van processen, softwaresystemen, hardware, IT-beheersomgevingen en data-opslagplaatsen. Van Praat (2006) gaat nog een stap verder en relateert vervolgens de te onderscheiden kwaliteitsaspecten en beheersmaatregelen aan deze aspecten van de bedrijfsvoering. Hierdoor ontstaat een kubus. Deze kwaliteitsaspecten kunnen echter weer gemakkelijk

uitgebreid beschreven door De Vriend (2004). Gegeven de genoemde context zijn de volgende voorwaarden voor verandering essentieel bij de implementatie van integrated auditing:

- wederzijdse afhankelijkheid ofwel besef van de noodzaak tot samenwerking ('pijn');
- wederzijds vertrouwen;
- gemeenschappelijke 'taal'.

Belangrijke uitgangspunten voor de weg waarlangs deze te realiseren zijn:

- Een participatieve benadering ofwel ontwikkelingsstrategie.
- Eerst het sociale systeem, pas daarna het technische systeem.
- Implementatie van integrated auditing vereist in de eerste plaats acceptatie daarvan. Onderling vertrouwen en het onderkennen van de gemeenschappelijkheid zijn daarvoor de voorwaarden.
- Ruim tijd in. De Vriend schrijft hierover: 'De verandering naar

integrated auditing is meer een proces van samen creëren dan van beslissen en implementeren op een specifiek moment’.

## Wegwijzer 6

### Creëer een klantgerichte organisatie van de internal auditafdeling

Hoewel meerdere factoren de ideale structuur van de auditafdeling bepalen en er dus niet één voor alle gevallen optimale structuur bestaat, pleit integrated auditing voor een klantgerichte organisatiestructuur. De auditfunctie volgt in dat geval de inde-

plaats. Namelijk vanuit de beroepsgroepen en de hieraan gelieerde opleidingen. Binnen de klantgerichte structuur van een auditafdeling is vakontwikkeling te zien als een taftaak die, omwille van het daadwerkelijke gebruik van haar producten, het liefst niet als een aparte staffunctie maar projectmatig, roulerend wordt ingevuld.

## Wegwijzer 7

### Ontwikkel de benodigde competenties en instrumenten

De volgende uitgangspunten gelden bij het bepalen van de competenties en benodigde instrumenten:

- Ontwikkel een gemeenschappelijke, universele audit-aanpak en -taal.
- Werk vanuit doelen en risico's; niet vanuit de eigen disciplinegebonden control-modellen.
- Niet iedereen kan specialist zijn in alle disciplines. Wel is het belangrijk om te weten wat de andere disciplines inhouden.
- Niet alleen cognitieve, maar zeker ook sociale vaardigheden zijn van belang.

## III Verrichten

Onderstaande wegwijzers betreffen de wijze van uitvoering van integrated audits.

## Wegwijzer 8

### Werk op basis van een integrale risicoanalyse

Een integrale benadering van de risico's betekent dat er, uitgaande van één audituniverse, wordt gekeken naar de alle doelen en risico's voor de organisatie als geheel en voor de onderscheiden objecten. Bij voorkeur wordt aangesloten bij de risicoanalyse die de lijn zelf maakt. Beoogd wordt dat voor een bepaald auditobject alle relevante kwaliteitsaspecten worden bepaald. Overigens wil dit niet zeggen dat alle audits dan multidisciplinaire audits zijn waarin alle aspecten van de bedrijfsvoering moeten worden meegenomen. Uit het oogpunt van efficiëntie en planning kan het zinvol zijn nog steeds mono-aspectmatige audits uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn voor een audit op een technische infrastructuur die diverse applicaties en processen ondersteunt. Het is minder efficiënt in elke audit naar de beheersing van een proces die technische infrastructuur mee te nemen. Ook dan dient echter bij de benoeming van het doel en het normenkader van die audit te worden uitgegaan van de rol van dat object binnen de gehele business. Vanuit die rol bepaalt het verantwoordelijke management de risico's en de eisen die aan (de



ling van de organisatie. Dit is in overeenstemming met het principe van het loslaten en integreren van de disciplines. Vaak wordt ook gewerkt met een pool van auditors waarbij de audits, onder verantwoordelijkheid van een integrale leadmanager, worden bemenst vanuit de pool op basis van de voor die audit vereiste deskundigheid. In dat geval zijn er dus geen vaste teams. Dit is vooral een passende vorm als een groot deel van de audits rechtsonder in de matrix (figuur 3) is gepositioneerd. Maar ook in de situatie waarin integrated auditing nog nieuw is en elkaar leren kennen en met elkaar samenwerken belangrijke doelen zijn. Vanzelfsprekend is in een dergelijke organisatie slechts één systematiek van beoordeling en beloning geldend voor alle auditors. Bij voorkeur zijn 'samenwerking' en 'delen van kennis' daarbij belangrijke componenten in de beoordeling. Een bijzonder punt van aandacht betreft nog de organisatie van de vaktechnische ontwikkeling, inclusief de relatie naar de diverse beroepsorganisaties. De vaktechnische ontwikkeling vindt in de praktijk immers voor een belangrijk deel disciplinegebonden

diverse kwaliteitsaspecten van) dat object worden gesteld. Inzicht daarin geeft de onderbouwing voor het accepteren van restrisico's.

## Wegwijzer 9

### Zie de audits als projecten

Integrated auditing heeft over het algemeen een minder standaard karakter dan de disciplinegebonden audits. Objecten en kwaliteitsaspecten, en daardoor dus de normenkaders en onderzoeksaanpak, zullen (meer) verschillen per audit. Dit pleit er voor om audits te zien als projecten ofwel als specifieke opdrachten met een dedicated aanpak.

Per audit wordt een integraal verantwoordelijke auditmanager benoemd en worden, afgeleid van de doelen en risico's van de business, het doel en object van de audit bepaald. Vervolgens wordt op basis van de daartoe benodigde (materie)deskundigheden het auditteam samengesteld en worden de taken verdeeld. De integrale auditmanager coördineert het geheel en draagt er zorg voor dat de resultaten worden geïntegreerd in één rapportage.

## Wegwijzer 10

### Creëer per audit één normenkader als basis voor een geïntegreerde rapportage

Om te voorkomen dat auditors van diverse disciplines zelfstandig gaan werken aan eigen deelobjecten of kwaliteitsaspecten is het belangrijk deze steeds in de context van de totale audit te plaatsen. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de ontwikkeling van één geïntegreerd normenkader voor de audit. Daarbij wordt bij-

voorbeeld duidelijk vastgesteld wat de functie van een geautomatiseerde applicatie is in de uitvoering en beheersing van een proces en welke kwaliteitseisen aan die applicatie moeten worden gesteld. Zo wordt voorkomen dat, in dit voorbeeld de IT-auditor, niet als een soort automatisme streeft naar maximalisatie van bijvoorbeeld de continuïteit, maar dat dit wordt geplaatst in het kader van de businessdoelen en (geaccepteerde) risico's. Tevens biedt het geïntegreerde normenkader de basis voor een geïntegreerde rapportage, omdat:

- de diverse deelobjecten aan elkaar kunnen worden gerelateerd;
- de ernst van de diverse bevindingen kan worden bepaald door aan te geven welke invloed zij hebben op uiteindelijk de risico's voor het al dan niet realiseren van de businessdoelen. □

Zie [www.Auditing.nl](http://www.Auditing.nl) voor de volledige versie van dit artikel (met literatuuropgave).



Peter Hartog is senior auditing consultant bij ACS en docent I/OA aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.



Ron de Korte is program director I/OA aan de Erasmus School of Accounting & Assurance en managing partner bij ACS.

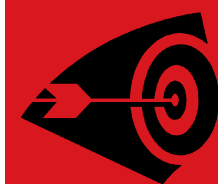
advertentie

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**

tj 0346 569738  
fj 0847 474365  
ej info@mas-online.nl  
pj Postbus 1473  
3600 BL Maarssen

**MAS**

# Integrated auditing: een utopie die werkelijkheid werd

Op 18 januari 2008 nam Kor Mollema, parttime hoogleraar IT auditing, afscheid van de Erasmus Universiteit. In zijn afscheidsrede gaf hij zijn visie op een 'verbeterd auditmodel voor de toekomst'. Audit is zich volgens hem steeds meer gaan richten op de administratieve organisatie inclusief informatietechnologie. In dit artikel geeft hij zijn visie op de hiervoor noodzakelijke integrated audit approach.

Prof. dr. Kor Mollema RE, RA

Het idee van integrated auditing ontstond toen ik in 1994, na jarenlang gewerkt te hebben in backoffice management, automatisering en financial controlling, terugkeerde in de audit. Het was in de context van Fortis, toen een verzameling van juist gefuseerde bedrijven waar de onderlinge samenhang nog ontbrak. De opdracht luidde: maak van Fortis Audit wereldwijd een samenhangend geheel en geef het kwaliteit en aanzien in de organisatie.

De belangrijkste landen van operatie waren Nederland, België en Amerika. De daar aanwezige interne auditororganisaties verschilden qua kwaliteit, missie en samenstelling als de dag van de nacht. Even ondoorzichtig was de wijze van samenwerking tussen externe en interne audit, de eerste puur financieel gericht en de tweede vaak meer operationeel gericht. De relatie van beide met edp-audit was ook moeizaam. Externe financiële audit negeerde nagenoeg het ICT-aspect, maar ook de relatie tussen epd-audit en interne operationele audit was bepaald niet innig.

## Relevantie van auditintegratie

Intussen zijn we anderhalf decennium en een corporate governancehype verder. De vraag die opkomt is: wat is vandaag de relevantie van auditintegratie en hoe komt zij tot stand? De meer

gestructureerde visie op corporate governance die we vandaag kennen leidt onontkoombaar tot een meer gestructureerde visie op audit. Audit is immers een belangrijk corporate governance-instrument. De centrale rol van het auditcomité zal van audit een hoge kwaliteit eisen alsmede een naadloze aansluiting op de verschillende audittypen. Daarmee is in feite gezegd dat het comité de aanjager is van het geïntegreerde auditconcept.

Een andere belangrijke verschuiving is de opkomst van het risicodenken midden jaren negentig van de vorige eeuw. Begonnen bij banken en verzekeraars, oliemaatschappijen en enkele andere specifieke sectoren, is het inmiddels uitgewaaierd naar het hele (vooral grotere) bedrijfsleven. Het algemeen management werd door de aandeelhouders en later door de nieuwe regels op corporate governancegebied gedwongen veel meer expliciet dan voorheen om te zien naar bedrijfsrisico's.

Bijzonderheid daarbij is dat dit zich niet beperkt tot productgerelateerde risico's, zoals renterisico bij een bank, sterfterisico bij een verzekeraar, milieurisico bij een oliebedrijf, et cetera. Het gehele gebied van operationele risico's is in de picture gekomen en daarbij springen de deelgebieden ICT-risico en compliancerisico duidelijk in het oog. Beide als gevolg van grote maatschappelijke relevantie, de een getriggerd door grote ICT-mislukkin-



gen en de ander door juridische aansprakelijkheidstelling. Dit zogenaamde risk management wordt door het algemeen management gedaan met ondersteuning van gespecialiseerde risicomangers.

### Risk management

Het kan natuurlijk niet anders dan dat het zich manifesteren van risk management een stempel zet op de manier van intern auditeren. Immers, voorheen was het gebruikelijk dat de interne audit zelf rechtstreeks in de interne beheersing dook om te zien wat daarvan de kwaliteit was. In de context van vandaag zal de interne audit zich eerst een beeld vormen over het functioneren van het risicobeheersingssysteem in de onderneming. In de bankwereld is dat zelfs verplicht gesteld. Het doel is tweërlei: de audit is meer efficiënt en het wordt mogelijk een separaat oordeel te geven over de kwaliteit van de interne risicobeheersing. Omdat risicomanagement uitgaat van een monolithische benadering van alle bedrijfsrisico's, is de relevantie van het uitvoeren van audits langs traditionele lijnen (in- extern, financieel, operationeel, edp) onhoudbaar geworden.

In de nieuwste versie van COSO (ERMF) is een drietal layers toegevoegd: objective Setting, event Identification en risk response (zie *figuur 1*). In feite geven deze aan dat op het gebied van risico de volgende stappen kunnen worden gezet:

1. Van risk appetite van het management komen tot een formulering van risk tolerance.
2. Per risk event en per risk domain analyseren wat de restrisico's zijn, rekening houdend met de dempende werking van de interne controlemaatregelen.
3. Door een confrontatie van tolerated en residual risk uitvinden welke bijstellingen nodig zijn in termen van risicoaanvaarding of risicomitigatie.

Omdat risk management een holistische benadering heeft kan ook audit niet anders dan deze volgen. Dat wil zeggen dat de risico's weliswaar naar domeinen en risk events worden onderscheiden, maar dat deze vanuit één plan benaderd moeten worden. In dit auditplan worden weliswaar verschillende soorten audit onderscheiden, maar dat is alleen een onderscheid naar bekwaamheden en niet naar bevoegdheden of hiërarchie.

De interne audit richt zich met één auditplan op de interne risicobeheersing in al haar aspecten. De verschillende typen auditors worden ingezet in wisselende teams, al naar gelang de aard van de te onderzoeken auditable unit. Deze units zijn zinvolle audi-

tentiteiten die liggen op het grensvlak van bedrijfsfunctie en bedrijfsorganisatie en zij vormen samen de audit universe. Als het goed is, is de audit universe in lijn met het algemene bedrijfsmodel zoals dat ook gehanteerd wordt voor beslissingstructuren, reporting, compliance, risk management, et cetera. Van groot belang is dat het herkenbaar is voor het management zodat conclusies haarfijn kunnen worden toegesneden op de hiërarchisch verantwoordelijke managers.

### Nieuwe verantwoordelijkheid

Voor wat betreft de externe audit is de opkomst van risicomanagement ook de katalysator voor meer geïntegreerde auditvormen. Immers, de verengde financiële blik heeft afgedaan en accountants

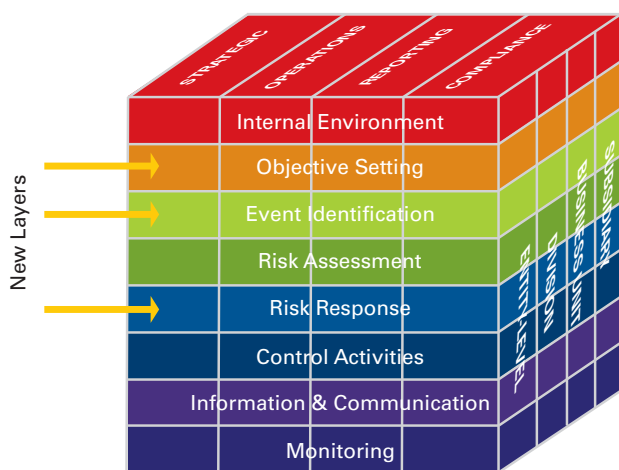


moeten nu ook meer dan ooit kijken naar het risicoprofiel van de onderneming. Een winstpunt van de nieuwe corporate governance-regels. Pogingen om deze nieuwe verantwoordelijkheid te beperken tot zogenaamde financiële risico's, zullen op niets uitdraaien. Immers financiële risico's zijn geen subset van bedrijfsrisico's, zij vormen een aspect daarvan. De consequentie is dat de externe auditor, evenals de interne auditor,

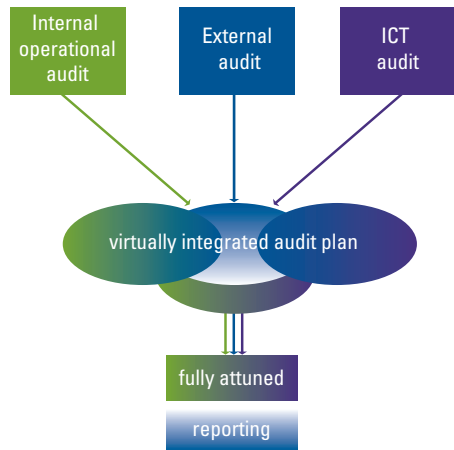
vertrekt van het gegeven: er is een intern risicobeheersingssysteem. Daarnaast is het feit dat dit systeem door de interne audit wordt geëvalueerd en zo mogelijk zelfs van een separate verklaring wordt voorzien, een niet te negeren verandering. De externe audit zal dus zijn plannen in hoge mate moeten afstemmen met interne audit, zoals *figuur 2* laat zien. Toch wordt hier gesproken

van virtuele integratie. De reden hiervoor is meer juridisch van aard. Wettelijk gezien houdt de externe accountant zijn eigen verantwoordelijkheid voor zijn eigen auditplan. Maar dat neemt niet weg dat materieel gezien een vergaande mate van integratie met het interne auditplan kan plaatsvinden.

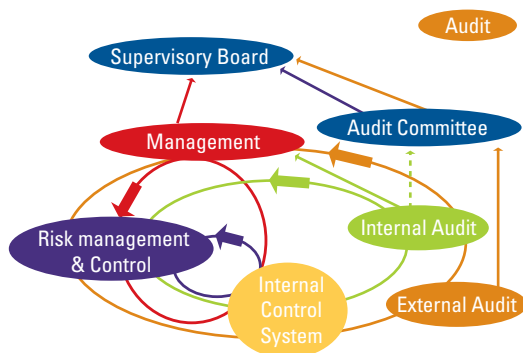
Voorts valt te noemen de integratie van interne en externe audit met edp-audit of IT-audit. Net als financiële risico's zijn IT-risico's voor een groot deel een aspect van alle bedrijfsrisico's en voor een kleiner deel een apart domein (met name op het terrein van de generic risks). Dus dient IT-audit te opereren als een aspect van interne en externe audit binnen één auditplan.



Figuur 1. Het COSO-II-model (ERMF)



Figuur 2. Afstemming tussen externe en interne audit



Figuur 3. Nieuwe opzet beheersing en controle

## Afgestemde rapportage

Belangrijk is dat uit al deze vormen van audit (hieraan kunnen nog andere vormen worden toegevoegd, zoals milieu-audit) een volledige afgestemde rapportage komt. Voor het management is het van het grootste belang dat de output van audit direct te gebruiken is voor aanpassingen in de organisatie of in de werkwijze. Dat is het best mogelijk met klip en klare auditconclusies, gericht aan het juiste adres en alle aspecten omvattend. Een en ander leidt tot een nieuwe opzet van het spel van beheersing en controle (zie *figuur 3*).

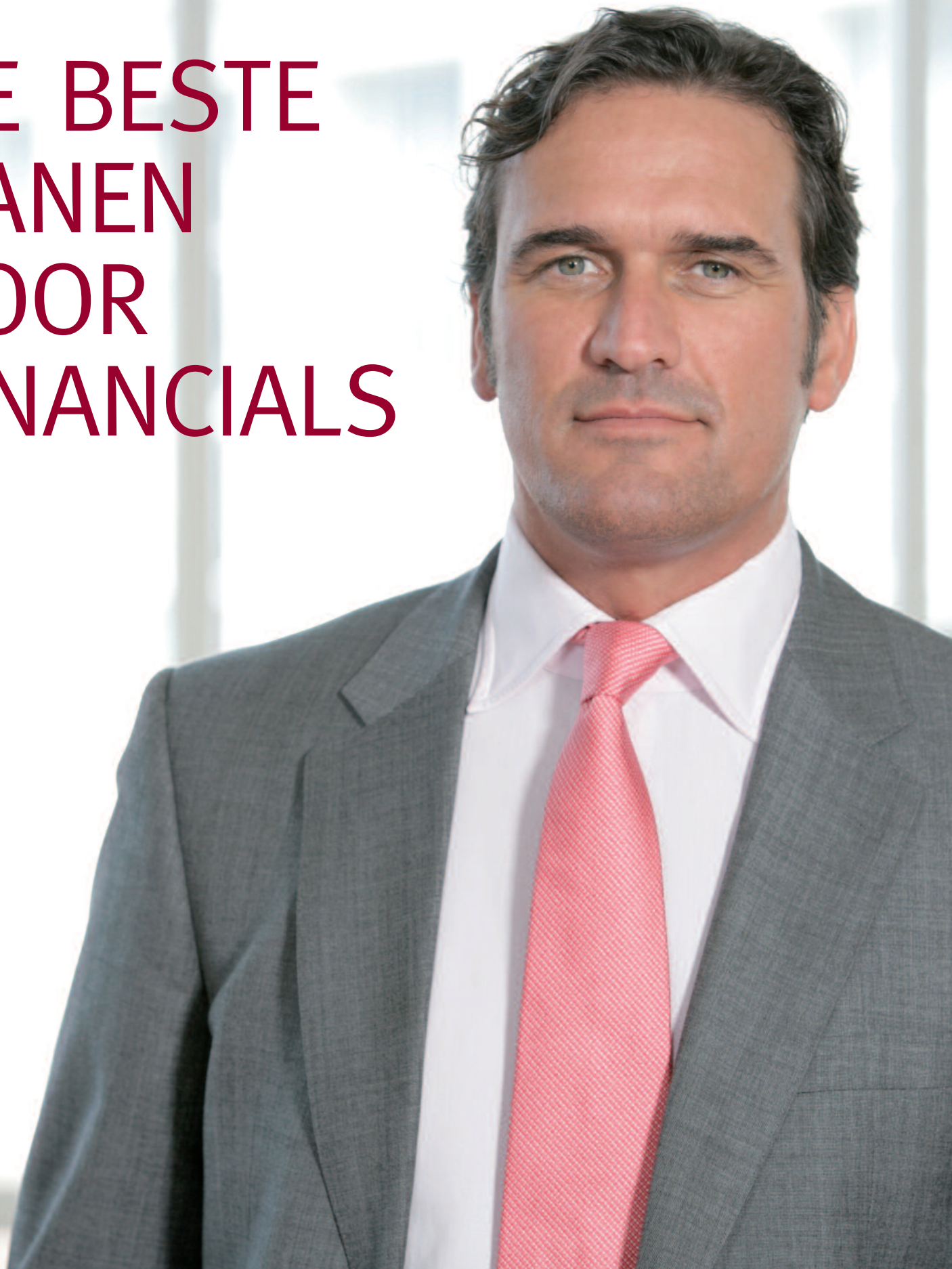
Centraal staat het interne controlesysteem dat een belangrijk instrument is in het kader van risicomanagement. De interne auditor begint met de beoordeling van het bestaande risicomanagement en doet aanvullend eigen waarnemingen in het interne controlesysteem, met name daar waar óf zwakheden worden vermoed óf waar risicomanagement steken heeft laten vallen. Externe audit begint bij interne audit en de uitkomsten van hun beoordeling van het risicomanagementsysteem en aanvullende eigen waarnemingen. Alleen ter verificatie en daar waar resterende lacunes vermoed worden, doet externe audit aanvullend eigen waarnemingen op het interne controlesysteem. Interne en externe audit rapporteren in harmonie aan het management en aan het auditcomité, of als dit er niet is, rechtstreeks aan de raad van commissarissen.

Met name voor de externe audit betekent dit een grote omslag in het denken. Immers, men auditeert niet meer vanuit een eindbalans, maar vanuit risicobeheersing rond de bedrijfsprocessen. Daarbij is de financiële verantwoording gewoon een van de interne processen waarvan de kwaliteit moet worden vastgesteld. Het grote voordeel hiervan is dat de audit volstrekt gedynamiseerd kan worden en de traditionele nieuwjaarspiek kan verdwijnen. Ook past dat helemaal in de lijn van snellere en frequentere rapportering door middel van XBRL en dergelijke.

Voor de inrichting van audit heeft een en ander behoorlijke consequenties. Naast specialisten (bijvoorbeeld op het terrein van compliance, complexe ICT of internationale accountingstandaarden), is er behoefte aan meer breed georiënteerde auditors, zeg maar de business auditor. Het liefst is dat een auditor met twee van de drie belangrijkste opleidingsprofielen gecombineerd: RE, RA, of RO, RE, of RA, RO. Het voordeel daarvan is een bredere inzet en zinvollere arbeid. De trend aan de universiteiten om voor



# DE BESTE BANEN VOOR FINANCIALS



ROBERT HALF - JE CARRIÈRE LANG

[WWW.ROBERTHALF.NL](http://WWW.ROBERTHALF.NL)



Robert Half®



auditors kopopleidingen aan te bieden voor een tweede auditkwalificatie speelt hierop in. Ook valt te verwachten dat een geïntegreerde opleiding voor business auditor het licht gaat zien.

### Het roer omgooien

Op dit punt worden met name in interne audit vorderingen geboekt. Veel langzamer gaan de veranderingen in de externe audit. Toch zal men daar het roer moeten omgooien. In de context van wat van een auditor vandaag wordt verwacht zou een groot deel van de accountants veel meer operationele en IT-audit skills moeten hebben. De interpretatie van accounting principles kan verworden tot een specialisme, waarbij ook juridische inbreng onontbeerlijk is. Het gaat hier immers om de interpretatie van wetten, regels en jurisprudentie.

In mijn afscheidsrede heb ik hiervoor een lans gebroken.

Vrijblijvend is het niet. De verwachtingskloof ten aanzien van audit is alleen maar groter geworden. Een nieuwe serie beurschandalen waarbij audit lijkt te falen zullen het beroep in de gevarenzone brengen. Goede audit bestaat uit het opsporen van inacceptabel grote bedrijfsrisico's en van toegedekte problemen. Deze bepalen namelijk in hoge mate de kwaliteit van de gepresenteerde winst en idem van het vermogen.

De audit nieuwe stijl kan dus alleen maar geïntegreerde audit zijn, dat wil zeggen langs lijnen van één auditplan met een grote focus op risicobeheersing. Dat laat geen ruimte voor stammenoorlogen tussen verschillende soorten auditors. Het is ook de enige manier om de verwachtingskloof, die eigenlijk prestatiekloof heet, te verkleinen. Zo ontstaat een wenkend perspectief voor de auditfunctie in de 21<sup>e</sup> eeuw.

Prof.dr. Kor Mollema hield op 18 januari 2008 zijn afscheidsrede aan de Erasmus School of Accountancy & Assurance, onder de titel 'Akoepedie voor Auditors!' Hij werkte in het internationale bank en verzekeringswezen, aan de Vrije Universiteit en aan de Erasmus Universiteit.

### Literatuur

- Basel Committee on Banking Supervision, 2004 International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, Basel, <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.
- COSO 2004: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework <http://www.coso.org>.
- IFAC 2006a Statement of Membership Obligations <http://www.ifac.org>.
- IFAC 2006b International Education Practice Standards <http://www.ifac.org>.
- Mollema, K.Y. en A.P.M. Smulders, 'Certifiëring van de interne controle', *de Accountant*, januari 1985.
- Mollema, K.Y., *Auditing in an integrated audit concept, inaugural oration*, EURAC, Rotterdam, 1999.
- Mollema, K.Y., *Auditing with recognition Liber amicorum*, prof drs K. Wezeman RUG LINE UP tekstproducties bv, Groningen, 2002.
- Mollema, K. Y., 'ICT-bijscholing noodzakelijk', *de Accountant* pag. 26 e.v., november 2006.
- Nieuw Amerongen, C.M. van en J.P.J. Verkruijsse, 'Bedrijfsrisico's: de nieuwe insteek van de controle van de jaarrekening', *Accountancy en Bedrijfseconomie*, pag. 440-446, oktober 2002.
- Tabaksblat, M., 'Commissie corporate governance. De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van goede corporate governance en best practice bepalingen', 2003.
- <http://www.commissiecorporategovernance.nl>.
- U.S. Congress, Sarbanes Oxley Act of 2002; <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>.



# Integrated auditing bij Audit Services Rotterdam

Integrated auditing: in verschillende artikelen en uitingen wordt er telkens een andere betekenis aan gegeven. Soms is dat een nuanceverschil, soms staat de ene betekenis die eraan gegeven wordt haaks op de andere. Integrated auditing lijkt een beladen onderwerp te worden of aan onduidelijkheid ten onder te gaan.

Drs. P. van Lange RA

De een ziet integrated auditing als een integratie van verschillende auditdisciplines, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld IT-auditors voor de beoordeling van de betrouwbaarheid van de informatie die uit de systemen komen, en optimaal gebruik wordt gemaakt van operational auditors voor het doorlichten van processen. Dit alles om bijvoorbeeld de accountantscontrole zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen.

De ander ziet integrated auditing veel meer als de integratie van de auditresultaten die er zijn van een bepaalde klant/auditobject. Bij het uitvoeren van een audit wordt gebruikgemaakt van de resultaten van een andere audit, zodat er geen

extra of dubbel werk wordt gedaan waarmee de klant dan weer extra belast zou moeten worden.

Weer een ander kijkt vooral vanuit het blikveld van de klant/auditobject: de klantvraag staat centraal en van daaruit wordt een onderzoeksplan/auditplan opgesteld dat meerdere soorten audits zou kunnen bevatten c.q. integreren.

## De werkelijkheid

Om eerlijk te zijn, vind ik het beantwoorden van de vraag 'wat is integrated auditing nu eigenlijk', niet zo interessant. Het is een

discussie die zich onder auditors afspeelt en voor de afnemer van de audits niet wezenlijk is. Voor de gebruiker van een audit is het namelijk volstrekt irrelevant of zijn auditvraag beantwoord wordt met behulp van integrated auditing of iets anders.

De vraag wat auditing nu eigenlijk precies is, vind ik wel een relevante. Vooral omdat dat ook de scope van ons werktelein

**Met auditing breng je de werkelijkheid in kaart en die werkelijkheid vergelijk je met een norm. Uit de vergelijking komt een oordeel en/of een advies**

bepaalt. Ik hanteer daar een simpele definitie voor, namelijk: met auditing breng je de werkelijkheid in kaart en die werkelijkheid vergelijk je met een norm. Uit de vergelijking komt een oordeel en/of een advies.

Voor het in kaart brengen van de werkelijkheid zijn verschillende mogelijkheden: interviews, het doornemen van documenten of digitale geautomatiseerde informatie, analyses, cijferbeoordelingen, et cetera. Normen zijn er ook legio te bedenken: richtlijnen voor de jaarverslaggeving, het INK-model, het COSO-framework, het KAD-model, et cetera.



Illustratie: Roel Ottow

De mate waarin een auditor het hele scala aan mogelijkheden om de werkelijkheid in kaart te brengen beheerst, gecombineerd met zijn kennis over het betreffende normenkader, bepaalt of de auditor bekwaam is voor het betreffende onderzoek. Dit zal sterk afhankelijk zijn van de onderzoeksvraag en de deelvragen die daaruit te destilleren zijn.

Binnen Audit Services Rotterdam proberen we de term 'integrated auditing' zoveel mogelijk te vermijden. Het schept meer onduidelijkheid dan dat het ons helpt de gemeente Rotterdam zo goed mogelijk als brede interne auditdienst te bedienen. Ondertussen zijn we echter wel op drie verschillende manieren aan het integreren. Hierna volgt een toelichting.

## 1. Auditjaarplan

De diensten die onderdeel uitmaken van de gemeente Rotterdam bedienen we met een auditjaarplan. Vanuit een risicoanalyse wordt samen met de betreffende dienst bepaald voor welke onderwerpen er behoefte is aan een audit. Daarnaast zijn er audits die terugkerend uitgevoerd moeten worden, zoals de jaarrekeningcontrole en de periodieke organisatiegerichte audits (2.13a). De verschillende audits uitgezet in de tijd, leiden tot het auditjaarplan per dienst.

## 2. Auditteams

De samenstelling van het auditteam dat een bepaalde audit van het auditjaarplan gaat uitvoeren is afhankelijk van de onderzoeksvraag. Om een voorbeeld te geven: een opdrachtgever wil antwoord op de vraag of zijn organisatie wat betreft een infrastructureel project in control is. Deze vraag wordt verder als volgt gespecificeerd: zijn de beheersingsmaatregelen gericht op de risico's die samenhangen met dit project de juiste en werken ze in de praktijk?

Als verantwoordelijke voor het samenstellen van een team dat deze audit goed kan uitvoeren, wil je verschillende competenties in het team terugzien. Er zal in het team kennis moeten zijn van risicoanalyse, beheersingsmaatregelen, infrastructurele aspecten, projectmanagement en dergelijke. Dan zijn de auditcapaciteiten nog niet eens benoemd. Want het auditteam moet natuurlijk ook het hele scala aan onderzoeksmethoden beheersen. Het kan heel goed zijn dat het in kaart brengen van de werkelijkheid in deze casus ook nog wat aparte competenties vergt, namelijk het kunnen communiceren met mensen uit de bouwsector, waar een heel andere cultuur heerst dan bijvoorbeeld in de onderwijssector.

Het optimale team bestaat uit auditors die in combinatie met elkaar het totaalpakket aan competenties en kennis, dat nodig is voor de uitvoering van deze audit, in zich hebben. Kortom, de onderzoeksvraag bepaalt de mate van diversiteit in competenties van het team. En in het hiervoor genoemde voorbeeld zullen er verschillende disciplines vertegenwoordigd zijn in het team. Zowel financial auditors als operational auditors en waarschijnlijk ook nog IT-auditors, waarbij het niet onwaarschijnlijk is dat er nog auditors nodig zijn die de vertaalslag van technische risico's naar vereiste beheersingsmaatregelen kunnen maken. Een zeer pluriform of multidisciplinair auditteam dus, of, zo u wilt, 'integrated' auditteam.

## 3. Informatie uit eerdere audits

De derde manier waarop Audit Services Rotterdam bezig is met integratie, is het zoveel mogelijk gebruikmaken van informatie die er beschikbaar is uit eerdere audits. Natuurlijk met toestemming van de opdrachtgever. Bijvoorbeeld de informatie die bij Audit Services bekend is wat betreft de mate waarin een dienst een voor haar belangrijk project beheerst, zal gebruikt worden bij de controle van de verantwoording van die dienst. □

Petra van Lange RA, is directeur van Audit Services Rotterdam.

# De internal auditor en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De rol van de internal auditor wordt breder en heeft ook steeds vaker een raakvlak met maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Vier afgestudeerden van de opleiding Corporate Social Responsibility Auditing (CSR) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam geven hun visie op de bijdrage van de internal auditor aan mvo.

M. van Dijk, E. Gros, N. Kamp-Roelands, M. van Munster-Huisman en L. Verhaegh

Mvo is niet eenduidig omschreven maar richt zich op het bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Op langere termijn wordt een toegevoegde waarde geleverd op economisch, milieu en sociaal gebied. Mvo staat steeds vaker op de bestuursagenda. De bredere verantwoordelijkheden van organisaties gaan gepaard met verschillende risico's die moeten worden beheerst. Een organisatie moet bij het formuleren van haar beleid en doelstellingen niet alleen rekening houden met verwachtingen van financiële stakeholders, maar ook met die van andere stakeholders als cliënten/consumenten, werknemers, overheden en de samenleving als geheel. Op deze wijze ontstaan duidelijke niet-financiële randvoorwaarden voor de activiteiten van de organisatie.

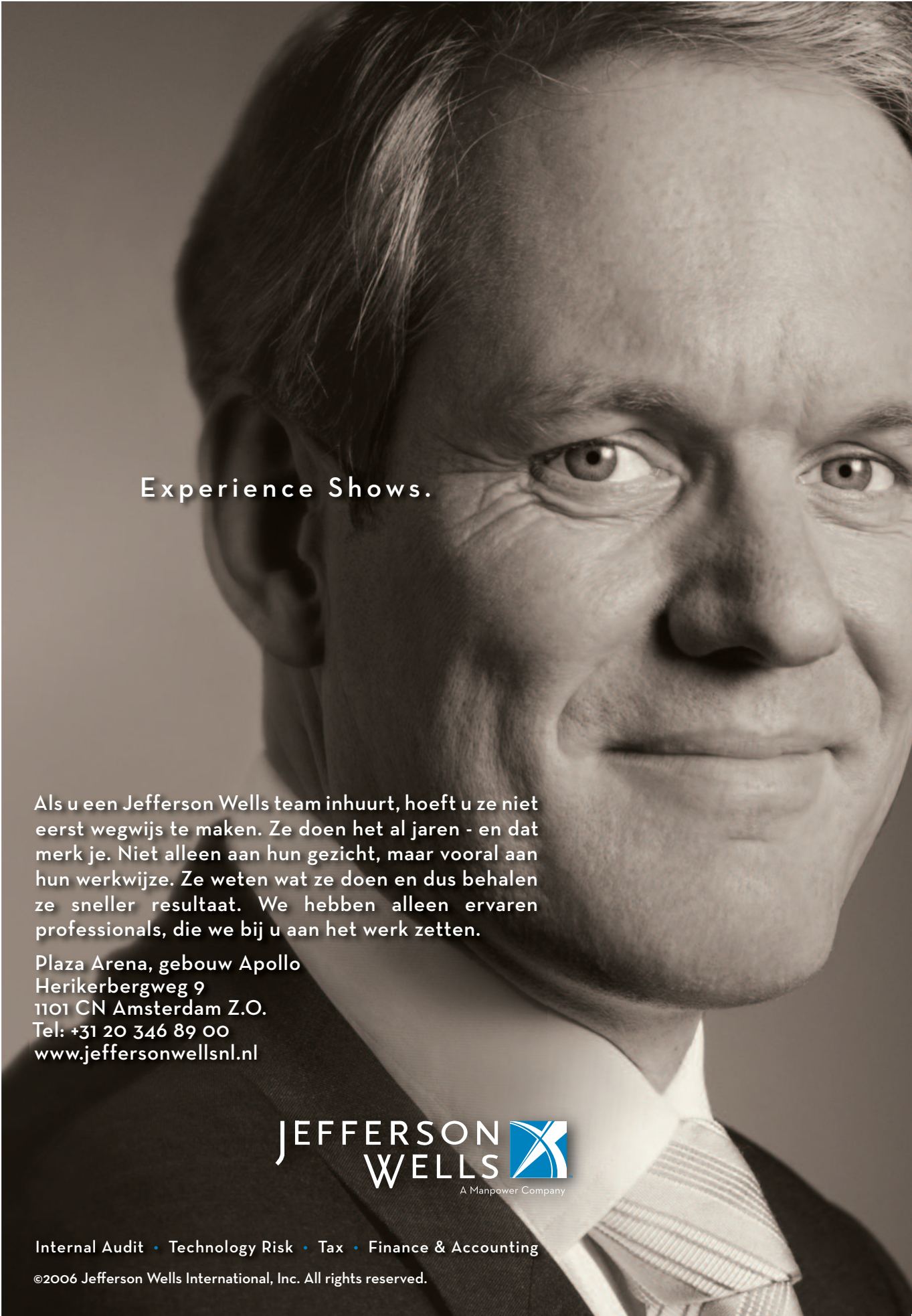
Deze veranderende verantwoordelijkheden beïnvloeden ook de rol van de internal auditor. De inzet is breder en beperkt zich niet tot de financiële aspecten van de bedrijfsvoering in verslaggeving en interne beheersingsystemen. Voor het geven van assurance bij maatschappelijke verslaggeving lijkt de inzet duidelijk, maar er is ook een belangrijke auditbehoefte vanuit het management naar de inbedding van mvo in de organisatie via breder opgezette operationele audits. Hoe kan een onderneming als Shell of Akzo Nobel zeggen dat zij in control is als dit slechts het financiële deel van het beleid en de bedrijfsvoering raakt? Om de bredere taken van de internal auditor goed uit te kunnen voeren is aanvullende kennis op het gebied van mvo nodig.

## Kennis

De opleiding CSR Auditing die de Erasmus Universiteit aanbiedt bestaat uit vijf modules. In de eerste module wordt aandacht







Experience Shows.

Als u een Jefferson Wells team inhuurt, hoeft u ze niet eerst wegwijs te maken. Ze doen het al jaren - en dat merk je. Niet alleen aan hun gezicht, maar vooral aan hun werkwijze. Ze weten wat ze doen en dus behalen ze sneller resultaat. We hebben alleen ervaren professionals, die we bij u aan het werk zetten.

Plaza Arena, gebouw Apollo  
Herikerbergweg 9  
1101 CN Amsterdam Z.O.  
Tel: +31 20 346 89 00  
[www.jeffersonwellsnl.nl](http://www.jeffersonwellsnl.nl)



Internal Audit • Technology Risk • Tax • Finance & Accounting

©2006 Jefferson Wells International, Inc. All rights reserved.



besteed aan de invulling van mvo en wordt de impact besproken van economische, milieu en sociale aspecten van organisaties. In de tweede module wordt de strategie en het beleid van de organisatie besproken, mede in het licht van internationale ontwikkelingen. In de derde module wordt ingegaan op het management van mvo. De wijze waarop mvo moet worden gemanaged hangt samen met het type organisatie, met de visie van de organisatie en met het stadium waarin de organisatie zich bevindt. In de vierde module wordt de

inbedding in accounting besproken, zowel de management accounting als de externe verslaggeving. De vijfde module gaat in op de wijze waarop CSR-informatie moet worden gecontroleerd.

De invloed van deze onderdelen op de werkzaamheden van de internal auditor wordt hierna verder uitgewerkt.

### Zes stappen voor mvo-beleid

Bij de totstandkoming van een mvo-beleid kunnen de volgende zes stappen worden onderscheiden (Cramer 2006, 2003), die tevens object van onderzoek van de internal auditor kunnen zijn:

1. Het inventariseren van de verwachtingen en eisen van de stakeholder (stakeholderdialoog).
2. Het formuleren van een visie, missie en indien wenselijk, een gedragscode.
3. Het ontwikkelen van een strategie voor de korte termijn en voor een langere termijn en op grond daarvan het opstellen van een actieplan.
4. Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem.
5. Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen.
6. Het intern en intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.

Leon Verhaegh: “De transitie naar mvo vergt een innovatieve aanpak. Hoewel organisaties vaak al wel ervaring hebben met het formuleren van sociaal beleid blijkt dat de bredere context van mvo complex is en dat het formuleren van mvo-beleid niet eenvoudig is. Het opereren in een internationale omgeving vergroot de complexiteit door de hoeveelheid van internationale verdragen en richtlijnen en de lokale culturele en politieke verschillen. De invulling van mvo in beleid en strategie is afhankelijk van verschillende factoren zoals de branche/markt waarin men opereert, het product of de dienst (niche of mainstream) die aangeboden wordt; de houding van het topmanagement en de arbeidsmarkt (aantrekken en behouden van personeel).”

De interne auditor kan beoordelen of bij de totstandkoming van het mvo-beleid een ‘due process’ is gevolgd. Voor verschillende organisaties is de onderliggende doelstelling het zich kunnen

legitimeren richting maatschappij: de ‘license to operate’ zoals Shell dit noemt. Wil de organisatie zich kunnen legitimeren dan zal zij een gedegen proces moeten hebben voor het vaststellen van haar mvo-beleid. De interne auditor kan hieraan een bijdrage leveren.

Volgens Verhaegh heeft het de voorkeur om beleidsaspecten vroegtijdig in de beoordeling te betrekken. “De visie en missie van het bedrijf zal haar weerslag moeten krijgen in de strategie

## Om de bredere taken van de interne auditor goed uit te kunnen voeren is aanvullende kennis op het gebied van mvo nodig

en het beleid aangaande mvo. De voorafgaande bepaling van de startsituatie – de nulmeting – is hierin essentieel. Uit de mvo-verslaggeving zal vervolgens moeten blijken of het bedrijf daadwerkelijk invulling geeft aan haar beleid op mvo-gebied.”

### Mvo-management

Het management van CSR gaat met name in op de vertaling van de strategie en de waarden van een onderneming naar de bedrijfsvoering binnen de organisatie. In de loop van de tijd zijn er diverse codes, richtlijnen, standaarden en managementsystemen op het gebied van mvo ontwikkeld die bedrijven kunnen helpen om tot een duurzame bedrijfsvoering te komen. Voorbeelden hiervan zijn het ECSF-model (The European Corporate Sustainability Framework), ISO 14001 (ISO-standaard op het gebied van milieu), het COSO-model (corporate governance) en SA8000 (arbeidsomstandigheden in de keten). Marcel van Dijk: “Dit alles biedt diverse invalshoeken voor de internal auditor. Zo kan de internal auditor beoordelen in hoeverre de diverse interne richtlijnen met betrekking tot mvo worden opgevolgd binnen de organisatie (compliance). Maar vanuit een meer operational auditinvalshoek kan de vertaalslag van strategie naar invulling binnen de organisatie een auditobject zijn, de toepassing van de modellen en de invulling van de managementcyclus (plan, do, check, act).

Ook vanuit risico-optiek kan de internal auditor een belangrijke bijdrage leveren. Op mvo-gebied kan een organisatie naar aanleiding van haar keuzen een zeker reputatierisico lopen, de internal auditor kan een bijdrage leveren in het beoordelen van de risico-beheersing. Gezien de aanwezige kennis over de interne organisatie is de internal auditor ook de aangewezen persoon om de organisatie te adviseren met betrekking tot de inrichting van mvo binnen de organisatie.”

### Maatschappelijke verslaggeving



Eerste rij van links naar rechts:  
Femke Buijter, Marianne van  
Munster-Huisman, Nancy  
Vollering-Manhove, Elvira Gros-  
Busse, Pi van Leeuwen.  
Middelste rij: Leon Verhaegh, Rob  
Wortelboer, Annemiek Tavecchio.  
Bovenste rij: Jolein Baidenmann,  
Marcel van Dijk, Marc Wagemans.

Een belangrijke randvoorwaarde voor mvo is transparantie. Daaronder valt het afleggen van verantwoording over beleid, strategie en doelstelling van de organisatie ten aanzien van economische, milieu en sociale aspecten.

Elvira Gros: “Het afleggen van verantwoording over mvo is feitelijk een sluitstuk, maar het kan ook een impuls geven aan mvo binnen de organisatie. Op dit moment starten veel organisaties met een maatschappelijk verslag en stellen zij op basis daarvan hun mvo-beleid op.”

Belangrijke onderdelen in het verslaggevingproces, alsmede de mogelijke rol van de internal auditor zijn:

- De keuze van de inhoud van het verslag, te weten de relevantie, materialiteit en prioritering van de onderwerpen waarover verslag gaat worden afgelegd. Hierbij kan de interne auditor de (continue) betrokkenheid van stakeholders, evenals de zorg voor volledigheid en prioritering van onderwerpen, beoordelen en hierover adviseren.
- De kwaliteit van het verslag, waarbij kwaliteitskenmerken als evenwichtigheid, vergelijkbaarheid, nauwkeurigheid, tijdigheid, duidelijkheid en betrouwbaarheid van belang zijn. Hierbij kan de deskundigheid van de internal auditor op het gebied van processen en systemen door middel van advisering over de inrichting, maar ook door uitvoeren van audits op de processen, leiden tot verbetering van de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie.
- De afbakening van het verslag. Over welke entiteiten wordt verslag gedaan?  
Hierbij kan de kennis van de organisatie en de deskundigheid op het gebied van verslaggeving worden ingezet.

### Internal audit en mvo-assurance

Het toenemende belang van mvo-verslaggeving heeft ervoor gezorgd dat ook de roep om assurance bij deze informatie groter wordt. Zoals Hans Gortemaker al in 2001 aangaf: “Als het om assurance gaat, komt men toch al gauw bij de accountant uit”. In 2007 publiceerde het NIVRA COS 3410, een standaard die gericht is op assurance-opdrachten bij maatschappelijke verslaggeving. In de praktijk zijn assurance-opdrachten vaak nog gericht op een beperkte zekerheid (ons is niet gebleken dat...). Er is echter een trend gaande dat op onderdelen in het verslag een redelijke mate van zekerheid wordt afgegeven (waarbij positief gesteld wordt dat betreffende onderdelen betrouwbaar zijn). Ook de internal auditor is actief op dit gebied. Recent onderzoek van Ambaum (2007) laat zien dat de interne auditafdelingen een variëteit aan rollen vervullen:

- review van het totstandkomingsproces;
- review van systemen die informatie voor het rapport aanleveren;
- review van de betrouwbaarheid van delen van het verslag;
- review van de betrouwbaarheid van het gehele verslag.

Het blijkt dat slechts een derde van de internal auditors de uitgevoerde werkzaamheden communiceert met de externe auditor die het mvo-verslag van een assurancerapport gaat voorzien. Dit is opmerkelijk omdat de internal auditor juist een grote bijdrage kan leveren aan het assuranceproces. De internal auditor heeft veel namelijk meer kennis en inzicht in de organisatie en de bijbehorende informatierisico's.

Marianne van Munster-Huisman: “Als het externe auditproces zoals opgenomen in de COS 3410, wordt doorgenomen op

mogelijkheden voor een inbreng van de interne auditor blijkt het volgende:

- In de planningsfase, waarin de externe auditor moet beoordelen of hij de assurance opdracht wil en kan aanvaarden, kan de internal auditor veel input leveren. Door zijn ervaring en positie binnen de organisatie kan de internal auditor veel kennis van de organisatie en processen inbrengen.
- Tijdens het veldwerk kan de internal auditor een deel van de gegevensgerichte en systeemgerichte werkzaamheden van de externe auditor overnemen.
- Ook na het afronden van een assurance-opdracht kan de internal auditor nog een waardevolle bijdrage aan dit proces leveren door te beoordelen of er voldoende actie wordt ondernomen op de bevindingen die de externe auditor in zijn managementletter heeft opgenomen.”

Bovenstaande punten leveren ook een bijdrage aan de organisatie waarin de internal auditor werkzaam is. Naast kostenbesparingen ten aanzien van de externe audit fees leidt de extra ervaring en kennis die de internal auditor opdoet in het assuranceproces tot een verdere verbreding en professionalisering van zijn werkterrein.

## Conclusie

Een belangrijke rol en taak is weggelegd voor internal audit ten aanzien van het adviseren over de samenhang van de aspecten van mvo in beleid, doelstellingen, activiteiten, resultaten hieruit en het afleggen van verantwoording hierover. De betrokkenheid van internal audit bij de verschillende onderdelen in het verantwoordingsproces helpt het verslaggevingproces en de kwaliteit van de verantwoording te verbeteren en zorgt dat knelpunten in het auditproces zo veel mogelijk worden voorkomen. Elvira Gros: “De interne auditor moet een sparringpartner zijn binnen de organisatie door de inbreng van deskundigheid en onafhankelijke toetsing. Hierbij is het van belang dat de auditor begrijpt wat er speelt binnen de organisatie en deskundig is op het gebied waarover hij adviseert. Het programma Corporate Social Responsibility van de Erasmus School of Accountancy and Assurance draagt bij aan het kennisgebied op de verschillende aspectgebieden van mvo, te weten: People, Planet en Profit. Dit in samenhang met kennis omtrent strategie, management, verslaggeving en auditing.”

## Literatuur

- Ambaum, B., *De rol van de IAD bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als auditobject*, scriptie, 2007.
- Cramer, J., college ESAA 2006 module 2, 2006.
- Cramer, J., *Ondernemen met hoofd en hart – Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Koninklijke van Gorcum, 2003.
- Dijk, M. van, *Stakeholderdialoog, Strategie en Assurance*, paperstudie CSR auditing ESAA, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.
- Gros, E., *Zorgverzekeraars en maatschappelijk verslag*, paperstudie CSR auditing ESAA, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.
- Hardjono, T.W., *Ritmiek en organisatie dynamiek – vierfasenmodel*, Kluwer, 1999.
- Kamp-Roelands, A.E.M. en P.M. van der Zanden (2005), ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke verslaggeving’ in *Noodzaak, plicht en wenselijkheid van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, onder redactie van J.J.A. Hamers, C.A. Schwarz en B.T.M. Steins Bisschop, Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2007.
- Kamp-Roelands, A.E.M., S. Breedveld and I.A.B.M. Verhoeven, *Maatschappelijke verslaggeving en assurance-opdrachten*, Koninklijk NIVRA, Amsterdam, 2002.
- Munster-Huisman, M., *Joint audit approach for CSR Auditing*, paperstudie CSR auditing ESAA, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.
- Verhaegh, Leon, *CSR and Mission-Related Pay for Non-financial Targets – Guidelines / Points for Attention for Setting Up and Controlling of Non-Financial Related CSR KPIs and targets within Remuneration Systems*, paperstudie CSR auditing ESAA, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.

Marcel van Dijk is werkzaam bij Audit Rabobank Groep en onder meer verantwoordelijk voor de interne verificatie van het Maatschappelijk Jaarverslag.

De Rabobank scoort met haar maatschappelijke verslaggeving het hoogst in de transparantiebenchmark.

Elvira Gros is werkzaam als manager Interne Accountants Dienst bij UVIT (Univé- VGZ- IZA- Trias). Ze is betrokken bij de maatschappelijke verslaggeving van de organisatie.

Nancy Kamp-Roelands is programmadirecteur van de postdoctorale opleidingen CSR Management en CSR Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en directeur van het CSR Knowledge Center van Ernst & Young. Zij is voorzitter van de Sustainability Working Party van de Europese Federatie van Accountants en voorzitter van het social indicators project van UNCTAD-ISAR, de groep van verslaggevingsexperts binnen de Verenigde Naties. Daarnaast is zij lid van het Sustainability Advisory Expert Panel van IFAC.

Marianne van Munster-Huisman is als internal auditor werkzaam bij TNT en voert financiële en operational audits uit. Vanaf 2006 heeft haar scope zich ook uitgebreid tot maatschappelijke verslaggeving door de entiteiten binnen TNT in het kader van het ACC Award winnende Social Responsibility Report.

Leon Verhaegh werkt als senior IT auditor bij de Corporate Audit Services-afdeling van TNT en is momenteel uitgeleend aan een internationale businessunit van TNT Mail, European mail Networks. Hij geeft in deze divisie ondersteuning bij de implementatie van een toepassing voor de registratie van CSR-data.

# 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







In de rubriek 'De estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel een stuk over een onderwerp dat hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*, om daarna zelf het stokje weer door te geven. Voor de eerste column uit deze reeks geeft de redactie het stokje aan **Arie Molenkamp**, onderzoekscoördinator van de Executive Master of Internal Auditing-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam.

# Compliance auditing bestaat niet

'Intern toezicht is de sleutel', stelt Paul Koster in een interview in *de Accountant* van maart 2008. 'Minder audit, meer advies', is een stelling die in hetzelfde magazine van december 2007 door Peter van Rietschoten wordt uitgedragen. Een grotere tegenstelling over de professie van internal auditors is nauwelijks denkbaar.

Paul Koster doet zijn uitspraak vanuit zijn ervaringen als AFM-bestuurder; een uiting die als gezaghebbend kan worden beschouwd. Een uitspraak ook die de exclusiviteit en het belang van het beroep van internal auditor onderschrijft. Het is jammer dat Paul Koster de internal auditor niet met name noemt, maar het zij hem vergeven want bij andere gelegenheden heeft hij dat duidelijk wel gedaan. Het is vooral de internal auditor die als verpersoonlijking van het *interne* toezicht kan worden aangemerkt. De internal auditor die oordeelt over de mate van perfectie van het *horizontale* toezicht; een oordeel dat toezichthouders niet als onafhankelijk zullen bestempelen als diezelfde auditor zich ook een adviesrol heeft laten aanmerken.

Over die adviesrol gaat de column van Rietschoten 'Minder audit, meer advies?' Waar komt die opvatting vandaan? Dat wordt duidelijk als we lezen uit welke bronnen de auteur zijn kennis put. Vijf van de zes geraadpleegde onderzoeken zijn van externe adviseurs (de Big Four en Protivity). De vraag is of deze instanties (onbewust) hun belang bij veel (advies)vraag naar internal auditdiensten geen rol hebben laten spelen bij de beeldvorming over de rol van de internal auditor.

Kiest de internal auditor dus voor zijn objectieve, onafhankelijke, toezichthoudende rol, daarmee zijn

geloofwaardigheid voor topmanagement en toezichthouder koesterend, dan wel laat hij zich verleiden tot het geven van adviezen?<sup>1</sup>

Gelukkig neemt onze beroepsorganisatie die onafhankelijke en oordelende rol ook meer en meer serieus; het position statement over *ERM en de internal auditor* is daar een min of meer sluitend bewijs van.

En wat heeft 'compliance auditing bestaat niet' daar dan mee te maken? Alles. Compliance officers zullen zelf het bestaan, de borging en de werking van compliance vaststellen. De compliance officer draagt daarmee de verantwoordelijkheid voor de opzet, het bestaan en de werking van het compliancestelsel. We noemen dit zelfcontrole en interne controle. De internal auditor zal ook met compliance-items worden geconfronteerd. Deze auditor oordeelt over beheersings- en aspectsystemen zoals logistiek, risico's, effectiviteit, duurzaamheid, et cetera. We noemen dit internal audits. Compliance audits bestaan dus niet.

De les? Versta u met toezichthouders over de betekenis die zij aan u kunnen hechten. Hoed u voor publicaties van externen over adviesgerichte (non existing!) compliance audits. Houd u aan het (nog te verschijnen) IIA-position paper over de internal audit en compliance.

Twijfel? Teleurstelling? Ontkenning? Toch een advies: neem vooral kennis van het volgende 'st(u)(o)kje'. Graag draag ik het stokje namelijk over aan iemand die ik al decennia lang beschouw als zeer betrokken bij en expert op ons boeiende en uitdagende vakgebied. Het woord over 'real' internal auditing is aan mijn collega Leen Paape, directeur van de NIVRA-Nyenrode School of Accountancy & Controlling.

## Noot

1. Vanzelfsprekend erkent de auteur de grote waarde van de 'natuurlijke adviesfunctie' van de auditor; een rol die niet in het geding is.



# IIA Congres 2008: auditors in de bush

Het IIA daagt u uit om op 25 en 26 juni 2008 mee op expeditie te gaan in het internal auditwerkveld, op zoek naar nieuwe ontwikkelingen en inzichten.



De Afrikaanse natuur van Burgers' Zoo is gedurende twee dagen onze bijzondere congreslocatie. In deze niet-alledaagse omgeving worden auditors geconfronteerd met zichzelf, met elkaar en met nieuwe ontwikkelingen. De deelnemers zijn overgeleverd aan de grillen van de ambitieuze expeditieleider Peter van der Geer (oprichter Debat.nl). Van der Geer neemt u mee op een onvoorspelbare expeditie, die wordt gekenmerkt door avontuur, spanning en uitdaging. De expeditie is interessant voor zowel junior als senior auditors en auditmanagers.

## Het expeditieprogramma

Tijdens de expeditie ontmoet u vooraanstaande sprekers die u op de hoogte brengen van hun nieuwe inzichten. Laat u bijvoorbeeld inspireren door Ben Tiggelaar (bevlogen trainer, schrijver en onderzoeker) die u op de hoogte brengt van de uitkomsten van baanbrekend onderzoek op het gebied van menselijk gedrag. Toponderzoekers hebben namelijk aangetoond dat minimaal 95 procent van ons handelen onbewust en 'automatisch' plaatsvindt. Tiggelaar geeft nieuwe antwoorden op vragen als: waarom komen mensen hun afspraken niet na? Waarom heeft de 'waan van de dag' zoveel invloed? Waarom mislukken de meeste andertrajecten? Waarom komt van veel plannen uiteindelijk niets terecht? En wat betekent dit voor het auditen en adviseren op het gebied van soft controls?

Mathieu Weggeman (professor TU Eindhoven en consultant) maakt bekend of auditors een gedetailleerde routekaart nodig hebben of dat alleen het aangeven van grenzen voldoende is om auditors tot goede prestaties te laten komen. Zijn recent verschenen boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* gaat over dienend leiderschap, over de kenmerken en eigenaardigheden van professionals, over hun belangrijkste productiefactor: kennis, over een van hun moeilijkste taken: innoveren, en over vakmanschap, meesterschap en altijd maar blijven leren. Wat zijn de gevolgen voor de auditprofessional?

James Roth, (oprichter van AuditTrends LLC), een vooraanstaand denker op het gebied van best practices in Internal Audit, corporate governance en soft controls, gaat uitvoerig in op de



wijze waarop de interne auditfunctie waarde kan toevoegen aan een bedrijf (value-added auditing). Is dat wellicht de manier om als internal auditafdeling gezien te worden als partner in business? (Engelstalig)

#### **Aanvullende excursies**

Naast de hiervoor genoemde gezamenlijke expedities worden ook aanvullende excursies georganiseerd, waarbij de auditors mentaal op de proef worden gesteld en/of actief aan de slag gaan. Het wordt een indrukwekkende tocht door de groene wandelgangen van de jungle waar nieuwe en nog onbekende geluiden regeren. De volgende excursies staan op de routekaart:

#### **Soft controls:**

- Het recept voor een smakelijke audit naar soft controls door Jan Otten (partner ACS)
- Auditten van soft controls: een gevaarlijk terrein! door André Nijhof (docent Erasmus Universiteit/Nivra Nijenrode)
- Vul je rugzak met concrete tools voor het auditen van soft controls door Marty van den Nieuwelaar (docent Rijksacademie)

#### **De auditprofessional:**

- Ontwikkel je audit skills door Hans Leijtens (docent, trainer en onderzoeker)
- Ontdek de geheimen van succesvolle presentaties door Eelco Koolhaas (oprichter Beleidstheater)
- Verbeter je waarnemingsvermogen door Harrie Timmerman (oud onderzoeker)

#### **Partner in business:**

- Hoe profileer je een auditdienst? door Prem Mancham (Manager Risk & Audit Services Cordares)
- De auditdienst: liefst uitbesteden! door ? (CEO Laurens)
- Tools for becoming a partner in business door Berry Wilson (projectleider ING, engelstalig)

Op 25 juni starten wij de expeditie met een welkomstlunch om 11.30 uur in het Safarirestaurant. Ontmoet hier alvast je reisgenoten, voordat de expeditie van start gaat, tijdens een uitgebreide lunch. Gedurende de reis zal ook regelmatig de koelte worden opgezocht voor een verfrissende onderbreking, een walking dinner in de bush en een picknick. Ook wordt gezorgd voor een plek om het kamp op te slaan en de nacht door te brengen. Op 26 juni keren wij rond 15.30 uur terug naar de beschaaft wereld.

Durf jij het aan om mee te gaan op deze avontuurlijke expeditie? Neem de uitdaging aan en schrijf je in!

De kosten voor het tweedaagse congres bedragen:

€ 995,- voor niet leden.

€ 895,- voor leden.

€ 795,- voor groepsinschrijvingen vanaf 10 personen.





*THE  
COMPANY  
VALUE  
DEPENDS  
ON*

 **ERNST & YOUNG**

Apply for Advisory [www.are-you-ready.biz](http://www.are-you-ready.biz)

Assurance • Tax • Performance • Risk • Transaction



# De internal auditfunctie in het bedrijfsleven anno nu

De Rijksoverheid is bezig met een heroriëntatie ten aanzien van de interne auditfunctie (IAF). Bij de te maken overwegingen en beleidskeuzen wilde het ministerie van Financiën inzicht krijgen in de afwegingen die in het bedrijfsleven op dit punt gemaakt worden. Adviesbureau ACS onderzocht dit, evenals de achterliggende motieven.

Mr. R. Vos en N. Arif RO

Deze doelstelling van het onderzoek heeft zich vertaald in de volgende vier onderzoeksvragen:

- Wat is de visie van het topmanagement in het bedrijfsleven op de IAF?
- Wat is het werkgebied/ taakgebied van de IAF?
- Wat is de positionering van de IAF?
- Hoe is het HRM beleid ten aanzien van de IAF vormgegeven?

De in het onderzoek betrokken ondernemingen zijn ingedeeld in een drietal sectoren: productie, dienstverlening en financiële instellingen. Uitvoering van het onderzoek vond plaats door middel van deskresearch, enquête en interviews. De respons op deze enquête is was hoog: 57 procent. De 54 van de 94 geretourneerde enquêteformulieren zijn voor 69 procent ingevuld door leden raad van bestuur (CEO of CFO) en voor 31 procent door de directeur IAF of de directeur Financiën/controller. Op basis van de uitkomsten van de enquête werden diepte-interviews gehouden met veertien bedrijven. In deze gesprekken is dieper ingegaan op de ingevulde enquêtevragen en in het bijzonder op de ontwikkelingen, de omgeving en de afwegingen omtrent de IAF.

## Visie topmanagement bedrijfsleven

Het topmanagement ziet risico nemen als de essentie van ondernemen. Maar wel risico nemen op terreinen waar de kracht van de organisatie ligt, gekoppeld aan een goede interne beheersing van die risico's. Overigens, met interne beheersing wordt uitdrukkelijk meer bedoeld dan alleen financiële beheersing. Het gaat om de risico's die betrekking hebben op de strategische

(business) doelstellingen. De beheersmaatregelen (key controls) dienen zó ingezet te worden dat deze risico's adequaat beheerst worden. Het risicomanagementsysteem moet er voor zorgen dat de raad van bestuur en dus de onderneming in control is.

Het topmanagement ziet de belangrijkste meerwaarde van de IAF in de onafhankelijke beoordeling van de werking van het systeem van interne beheersing. Het lijnmanagement moet uiteraard zelf vaststellen of zij in control is. De IAF geeft daar aanvullende zekerheid over. Dit is de, ons aller bekende, assurance-rol van de IAF voor het topmanagement.

Daarnaast vindt het topmanagement het belangrijk dat de IAF vanuit haar kennis en overzicht over de gehele organisatie bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsprocessen. Maar dit wordt nadrukkelijk als secundaire rol gezien. Deze adviesrol uit zich doorgaans in het aangeven van best practices elders binnen het bedrijf. Verder hecht men aan de 'verbindende rol' van de IAF. Hiermee wordt bedoeld dat de IAF contacten legt tussen een bedrijfsonderdeel dat met een bepaald beheersingsprobleem worstelt en een bedrijfsonderdeel dat dit (al) wel op orde heeft. Het leren van elkaar is hierbij de essentie.

## 'Collisiegevaar'

Verder blijkt uit het onderzoek dat auditors steeds meer als deskundigen worden ingeschakeld in de voorfase bij het opzetten van een controlsysteem. Het befaamde 'collisiegevaar' (botsing tussen adviesrol en assurancerol) wordt niet als een probleem gezien, zolang de rol en verantwoordelijkheden van de IAF maar duidelijk zijn en de IAF binnen zijn adviesrol blijft en niet op de



stoel van het management gaat zitten. Transparantie op dit punt vindt men essentieel.

Bij een aantal bedrijven heeft de IAF een belangrijke adviesrol gespeeld bij het opzetten van het risicomanagementsysteem. Het onderhouden van het risicomanagementsysteem wordt doorgaans na het opzetten overgedragen aan de controller of een speciaal daarvoor in het leven geroepen functie. Risicomanagement wordt als 'tool of management' voor het decentrale management gezien, en dus niet als iets van de staf. De verantwoordelijkheid van het decentrale management voor het beheersen van de risico's wordt benadrukt. De essentie daarbij is dat het risicomanagement aansluit bij de *risk-appetite* van de onderneming.

Wanneer het risicomanagementsysteem eenmaal is opgezet, kan de IAF zich richten op haar primaire rol, namelijk de assurance-rol/auditrol.

### Taakgebieden van de IAF

De IAF wordt door het topmanagement gezien als een essentieel onderdeel van de checks and balances in het kader van corporate governance. Bij de taakgebieden komt het belang van de extra assurance op het gebied van de interne beheersing terug. Bij alle

#### Ontwikkelingsfasen van een IAF

Uit het onderzoek komt naar voren dat de ontwikkeling (het groei-proces) van een IAF een viertal fasen kent. Dit groeiproces loopt vaak parallel met de ontwikkeling in het denken over interne beheersing binnen de onderneming. De vier fasen zijn:

1. De IAF is sterk gericht op de controle van de financiële gegevens.
2. De IAF is sterk gericht op de financiële processen en vervult een adviesrol gericht op de inrichting van de financiële beheersings-systemen. Interne beheersing wordt opgevat als financiële beheersing.
3. De IAF is sterk gericht op de beoordeling van de werking van het organisatiebrede risicomanagementsysteem en de interne beheersing in de brede zin van het woord. Er is dan ook vaak een verbreding waar te nemen van het auditobject van de financiële processen naar alle operationele processen.
4. De IAF wordt door het management proactief betrokken in het voortraject. De IAF richt zich dan ook voor een belangrijk deel op advisering over nieuwe interne beheersmaatregelen: hoe kunnen die controls zorgen voor een effectieve interne beheersing zó dat er sprake is van een optimale mix tussen risicobeheersing en performance van de onderneming.

Deze vier fasen voltrekken zich doorgaans organisch en hoeven zich niet volgtijdelijk te voltrekken. Er is vaak sprake van overlappen in de fasen. Uit het onderzoek komt naar voren dat de meeste ondernemingen zich in fase drie bevinden. Een aantal begeeft zich richting de vierde fase of bevindt zich daar al. Maar er is ook een aantal waar de IAF nog in fase twee zit.

bedrijven scoort 'onderzoek naar de kwaliteit van de interne beheersing' zonder uitzondering zeer hoog. Dit kan als het belangrijkste taakgebied van de IAF worden beschouwd.

Verschillen doen zich voor wanneer meer naar specifieke taakgebieden wordt gekeken, zoals 'onderzoeken naar financiële processen', 'onderzoeken naar IT-processen of systemen', 'Health, Safety & Environment-onderzoeken (HSE-onderzoeken) of 'integriteits- en fraudeonderzoeken'. Zo hebben sommige IAF's voor zo'n taakgebied een aparte eenheid, andere niet. Een voorbeeld: bij een chemisch productiebedrijf houdt een aantal auditors zich bijna uitsluitend bezig met bijvoorbeeld HSE-audits.



Het controleren van de financiële cijfers ten behoeve van de jaarrekening wordt niet (meer) gerekend tot de kerntaken van de IAF. Verder valt op dat het daadwerkelijk oplossen van allerlei beheersingsproblemen over het algemeen niet als een taak wordt gezien van de IAF.

#### Positionering van de IAF

Op dit vlak is relatief weinig nieuws te melden. De positionering van de IAF is in het algemeen rechtstreeks onder de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt ook aangewezen als de primaire opdrachtgever van de IAF. De raad van bestuur ontvangt vrijwel alle rapportages van de IAF. Veelal valt de IAF onder de CEO. Maar ook onder de CFO komt meerdere keren voor. Het argument voor de CEO is de onafhankelijkheid ten opzichte van én lijn én staf die daardoor benadrukt wordt. Het argument voor CFO is de drukke agenda van de CEO en de grotere affiniteit van de CFO met de activiteiten van de IAF.

#### Relatie met het audit committee

De raad van commissarissen/het audit committee wordt niet als eerste opdrachtgever gezien. Wel wordt aangegeven dat het audit



commissie het jaarlijkse auditplan bespreekt en veelal ook goedkeurt. Veel van de rapportages van de IAF gaan ook naar het audit commissie, veelal in de vorm van een samenvatting op hoofdlijnen (soms mondeling, soms schriftelijk). De IAF zorgt er altijd voor dat de raad van bestuur (CEO) op de hoogte is van de informatie die aan het audit commissie wordt gemeld. Gebruikelijk is dat het hoofd van de IAF aanwezig is bij de vergaderingen van het audit commissie. Tijdens veel interviews wordt gezegd dat het belang van het audit commissie voor de IAF toeneemt als gevolg van de Code Tabaksblat. Een relatief nieuwe trend is dat een aantal ondernemingen het audit commissie de IAF steeds meer rechtstreeks benadert. Dit kan spanningen gaan opleveren in de relatie met de raad van bestuur. Bij de meeste ondernemingen is er voorkeur voor het zoveel mogelijk laten verlopen van de contacten met het audit commissie via of in aanwezigheid van de raad van bestuur.

#### Relatie met het decentraal management

Het decentrale lijnmanagement wordt in beperkte mate als opdrachtgever gezien. Wel ontvangt het (betreffende) lijnma-

plaats. De werkzaamheden van interne auditors kennen een bredere scope dan de jaarrekeningcontrole, maar een deel van de werkzaamheden van de IAF hebben vaak een overlap met de werkzaamheden die nodig zijn voor de jaarrekeningcontrole (bijvoorbeeld de beoordeling van de financiële processen). Als deze werkzaamheden van de IAF zijn uitgevoerd volgens de (internationale) richtlijnen waaraan de externe accountant moet voldoen, kan deze laatste hiervan gebruikmaken in het kader van de jaarrekeningcontrole

#### Relatie met externe toezichthouder(s)

Als het om de rol en taken van de IAF gaat speelt de externe toezichthouder vooral een rol bij financiële instellingen, maar soms ook bij de andere sectoren. Denk aan de Keuringsdienst van Waren en de Inspectie Verkeer en Waterstaat. In algemene zin worden alleen op verzoek aan de externe toezichthouder rapportages van de IAF verstrekt. Uit de interviews komt wel naar voren dat er vanuit bedrijven belangstelling is voor de onderzoeken die de externe toezichthouder voornemens is uit te voeren. Hierover vindt steeds (voor)overleg plaats. Dit leidt tot betere afstemming van activiteiten.

#### Hrm-beleid

Voor alle ondernemingen geldt dat zij gericht zijn op het aantrekken van high potentials. Als het om benodigde kennis en kunde gaat, valt op dat het topmanagement de kennis en kunde op het gebied van operational en IT-auditing belangrijker

## Het topmanagement ziet de belangrijkste meerwaarde van de IAF in de onafhankelijke beoordeling van de werking van het systeem van interne beheersing

nagement nagenoeg altijd de rapportages van de IAF. De geïnterviewden gaven aan dat de relatie met het decentrale management zowel wordt bepaald door de cultuur binnen de decentrale organisaties alsook door de wijze waarop de IAF de decentrale organisaties tegemoet treedt.

Binnen decentrale organisaties overheerst veelal een 'doe-cultuur', gericht op het realiseren van targets (doelstellingen). Het gaat er om dat er daarnaast begrip is voor de kaders vanuit de centrale organisatie (tight controls) en voor het op orde hebben van de zaken (inclusief een goede risicobeheersing).

In veel interviews wordt benadrukt dat de IAF de 'business' en de 'cultuur' van decentrale organisaties goed moet aanvoelen en daar op een goede manier mee moet kunnen omgaan. Dit draagt bij aan een betere verhouding tussen de IAF en de decentrale organisatie. Een goede verhouding wordt verder versterkt wanneer de IAF zich actief opstelt door te wijzen op mogelijkheden van verbeteringen in de interne beheersing.

#### Relatie met de externe accountant

De externe accountant ontvangt vrijwel altijd de rapportages van de IAF. Ook vindt er veelvuldig afstemming en samenwerking

acht dan kennis en kunde op het gebied van accountancy. De vakinhoudelijke kennis en ervaring op auditgebied worden beschouwd als vaardigheden die of aanwezig zijn of waarin de medewerker opgeleid kan worden.

Verder hecht men zeer aan goede sociale en communicatieve vaardigheden van de auditors. En last but not least, goede kennis van de primaire en secundaire processen van de onderneming, ook wel knowing the business genoemd. Kortom, alleen financieel onderlegd zijn als auditor is niet meer voldoende. Het gaat om bedrijfskundige en organisatiekundige kennis.

Een aantal ondernemingen hanteert voor high potentials een zogenaamd 'kweekvijverconcept'. Dat wil zeggen dat auditors na een aantal jaren intern doorstromen naar een managementfunctie. De gedachte daarachter is dat mensen die intensief bezig zijn geweest met het onderzoeken van de interne beheersing en het denken in risico's goed geëquipeerd zijn voor toekomstige managementfuncties.

Een kweekvijver vergt forse (opleidings)investeringen die voor een kleine(re) auditfunctie moeilijker op te brengen zijn:

- Allereerst is een goede naam/ imago van de IAF een vereiste omdat anders weinig high potentials vanuit de lijnorganisatie





belangstelling zullen hebben voor een job van (bijvoorbeeld) drie jaar bij een IAF als onderdeel van hun loopbaanpad.

- Daarnaast vergt een kweekvijver veel aandacht en overleg om de goede medewerkers binnen te halen.
- Vervolgens vergt het opleiden van de betrokken medewerkers – die vooraf niet al te veel ervaring hebben op het gebied van operational auditing – veel tijd en energie. Hiervoor dient intern voldoende opleidings- of begeleidingcapaciteit beschikbaar te zijn.
- Ten slotte moeten er goede perspectieven zijn voor een aantrekkelijke voortzetting van de carrière na de periode bij de IAF.

Kleine(re) IAF's hechten meer aan senioriteit (aantoonbare auditwerkervaring). Hun nieuwe medewerkers zijn vaak afkomstig van de grote accountantskantoren. Het imago van het bedrijf, de werkomstandigheden en de mogelijkheid binnen het bedrijf door te stromen naar een (financiële) managementfunctie worden genoemd als redenen waarom deze auditors overstappen van de grote kantoren naar een IAF.

Resumerend kan het volgende gesteld worden:

- Het topmanagement vindt 'het onafhankelijk beoordelen van de interne beheersing' de belangrijkste taak van de IAF; de adviesrol is een goede tweede.
- Het begrip interne beheersing of in control zijn wordt breder opgevat dan alleen financiële beheersing; het gaat ook om een beheersbare organisatie.
- In de ontwikkeling van een IAF is een viertal fasen te onderscheiden; de meeste bevinden zich in fase drie.
- De IAF wordt door het topmanagement gezien als een essentieel onderdeel van checks and balances in het kader van corporate governance.
- De interactie tussen het audit committee en de IAF is als gevolg van de Code Tabaksblat toegenomen.
- Naast de vakinhoudelijke kennis wordt van de auditors verwacht dat zij goede sociale en communicatieve vaardigheden in huis hebben.
- De 'kweekvijvergedachte' vergt aanzienlijke energie en komt praktisch alleen goed uit de verf bij relatief grotere IAF's.

- Naast de vakinhoud is knowing the business een conditio sine qua non om als auditor waardevol te kunnen zijn voor de lijnorganisatie;

De rapportage *Ontwikkelingen in de IAF in het bedrijfsleven* is door het ministerie van Financiën vrijgegeven voor externe publicatie. Belangstellenden kunnen deze rapportage opvragen bij het adviesbureau ACS dat dit onderzoek verricht heeft (r.vos@acs.nl).



Robert Vos en Naeem Arif zijn als senior consultant verbonden aan ACS te Driebergen.

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



**Esmee van der Linde** trad per 1 januari jl. in dienst als internal auditor bij USG People. Zij was daarvoor consultant audit & risk bij ConQuaestor.

**Naeem Arif** is vanaf 1 maart jl. werkzaam als zelfstandig gevestigd audit consultant. Voorheen was hij in dienst bij ACS.



De arbeidsmarkt voor internal auditors

# Persoonlijkheid als selectie criterium

In een reeks gesprekken verkent Hein-Pieter Okker samen met deskundigen uit het veld de arbeidsmarkt voor auditors.

Wat zijn hun wensen voor opleiding en carrière? Welke arbeidsvoorwaarden zijn onontbeerlijk? Wat verwachten werkgevers van auditors? Welke eigenschappen moeten auditors meebrengen? Met zelfstandig personeelsfunctionaris Joan van Breukelen praat Okker over haar ervaringen bij het werven en selecteren van internal auditors.

H.P. Okker

**De afgelopen jaren had je zowel bij Yacht als hier te maken met de werving en selectie van internal auditors. Ik ben benieuwd of financiële professionals in het algemeen en internal auditors in het bijzonder qua wensen en eisen afwijken van andere hoogopgeleide specialisten. Zelf vind ik de behoefte aan zekerheid heel typerend.**

“Alle financials willen zekerheid, dus ook auditors. Ze willen alles van tevoren weten, soms zelfs voor ze überhaupt op gesprek komen. Bij marketeers is dat heel anders. Als ik een goed cv van een marketeer binnenkrijg, dan nodig ik diegene uit voor een oriënterend gesprek. Een echt goede financial krijg ik niet aan tafel voordat ik een profiel heb opgestuurd en kandidaten weten wat ze kunnen verwachten. De enkele keer dat ik een financial telefonisch een aanbod deed, kreeg ik direct de vraag dit uitgebreid in een mail te bevestigen.

Een tweede verschil met andere functiegroepen zie je bij de opleidingsmogelijkheden. Iedereen is daarin geïnteresseerd, dat is generiek. Het verschil is dat auditors vasthouden aan hun wens om een RA of RC of andere postdoctorale opleiding te kunnen volgen en willen weten welke faciliteiten we daarvoor bieden. Als sollicitanten voor andere functiegroepen horen over de competentiegerichte trainingen en workshops die de management development officer hier bij Pepsico organiseert, dan vinden ze dat vaak al heel mooi. Het is hier géén diplomafabriek zoals je die in de accountantswereld wel ziet. Hier gelooft men meer in training on the job en in competentiegerichte ontwikkeling. De auditmanager, die hier samen met de medewerker de auditafdeling vormt, is een goed voorbeeld. Toen ze in 2004 als auditmanager begon, had ze vijf jaar ervaring in operationele leidinggevende functies binnen de organisatie.”

**Dat lijkt me lastig, omdat wij merken dat de opleidingsmogelijkheden vaak het struikelblok zijn, nog vaker dan het salaris.**

“Volgens mij maakt de combinatie van die twee het moeilijk om geschikte kandidaten te vinden. Als je een opleiding in je eigen tijd moet volgen en daarvoor een dag minder in de week gaat werken, dan gaat het salaris terug naar 32 uur. Het liefst houden kandidaten natuurlijk het salaris van 40 uur, zoals dat wel kan bij de grote accountantskantoren.”

**Een auto is ook altijd een issue is onze ervaring. Zeker bij kandidaten voor auditfuncties die bij de Big Four vandaan komen. Die zijn daaraan gewend. Ik neem aan dat je dat herkent?**

“Bij Yacht was dat nooit een probleem, omdat een auto daar standaard bij de arbeidsvoorwaarden hoorde. Hier ligt dat anders, omdat het beleid is dat alleen mensen vanaf een bepaald niveau of in een buitendienstfunctie een auto krijgen. Bij de functie voor internal auditor hoort geen auto en dat geeft natuurlijk frictie, omdat iedereen die bij een accountantskantoor vandaan komt er wel een heeft. Dat betekent dat we dit elders moeten compenseren. We zitten daarbij vast aan een bandbreedte voor het salaris die vergelijkbaar is met die bij andere bedrijven.”

**Dan moet het heel lastig zijn iemand te vinden voor die functie. Ik kijk dan even naar het salaris van iemand met enkele jaren ervaring bij een accountantskantoor. Dan krijg je toch amper iemand binnen, zeker als er geen auto in het pakket secundaire arbeidsvoorwaarden zit?**

“Dat klopt. Toch kregen we voor de functie van internal auditor heel snel drie ervaren kandidaten op gesprek. Ik denk dat de naam van deze organisatie helpt. Het is een leuk bedrijf om voor



te werken. Plus dat er natuurlijk een groep is die er bewust voor kiest een carrière bij een bedrijf op te bouwen. Als auditor bij een van de Big Four zit je vaak maar heel kort bij een organisatie en zie je geen resultaat van je werk.”

#### **Dan bedoelen ze: ik wil van de urendruk af.**

“Ook. Het punt met kandidaten die bij een accountantskantoor vandaan komen, is dat ze vaak kijken met de blik van een adviseur. Hier moet je leren denken vanuit de business. Voor de kandidaat die hier uiteindelijk is aangenomen, is dat nog een duidelijk ontwikkelpunt.”

#### **Zie je, los van de behoefte aan zekerheid en de wensen voor arbeidsvoorwaarden, verschil in type mens tussen auditors en andere doelgroepen?**

“Auditors, of financials in het algemeen, zijn, denk ik, minder flexibel. Voor auditors geldt dat nog sterker. Voor een goede uitoefening van hun werk kan dat ook niet. Het is inherent aan hun vak. Maar het blijft lastig om mensen in hokjes te stoppen, omdat je binnen de groep auditors natuurlijk een grote diversiteit aan mensen hebt.”

#### **Aan welke eisen moest de internal auditor die hier is geworven voldoen, afgezien van vaktechnische vaardigheden?**

“Ik kijk altijd goed of iemand past bij de cultuur van de organisatie. Je moet hier bijvoorbeeld kunnen omgaan met de dynamiek en de resultaatgerichtheid die inherent is aan een bedrijf in fast moving consumer goods. Als ik kijk naar de sollicitanten, dan past lang niet iedereen in deze organisatie. Eén van de kandidaten werkte voor een organisatie die audits bij een gemeente uitvoerde en dat sloot qua bedrijfscultuur minder aan. Een ander had iets te sterk de wat arrogante houding die je soms aantreft bij adviseurs. Die zou hem vermoedelijk hinderen om dingen voor elkaar te krijgen. En dat is wel nodig. Ik weet uit mijn ervaring bij Solelectron hoe werknemers tegen auditors kunnen aankijken: daar komt die zeurpiet weer. Daarom was persoonlijkheid eigenlijk het belangrijkste criterium: hoe manifesteert iemand zich binnen deze organisatie? Krijgt hij inderdaad dingen voor elkaar? Brengt hij de boodschap op de goede manier?”

#### **Je kijkt bij auditors hier dus primair naar het vermogen om zichzelf te verkopen, om iets te realiseren zonder dat er enige vorm van hiërarchie wordt toegepast en met de wetenschap dat mensen je op voorhand als bemoeial zien?**

“Ja, auditors vragen dingen zonder dat daar direct iets tegenover staat, anders dan het hogere belang voor de organisatie. Je bent als auditor toch wel een ‘last’.”

#### **Hoe ontdek je of iemand daarvoor de juiste persoonlijkheid heeft?**

“Als eerste is er natuurlijk de indruk die je krijgt in een gesprek. Is het een prettige gesprekspartner? Vervolgens maken kandidaten een persoonlijkheidstest, de OPQ-test (Occupational Personality Questionnaire), waarvan we de uitkomst samen bespreken. De scores op competenties als competitief, ambitieus en energiek zijn bijvoorbeeld een aanwijzing of iemand bij de organisatiecultuur past. Specifiek voor deze functie waren de scores op de competenties overtuigend en accuraat belangrijk.”

**Dat is dan specifiek voor deze functie binnen dit bedrijf. In een bancaire omgeving is de positie van de auditor vermoedelijk steviger verankerd en is minder inlevingsvermogen en tact nodig.**

“Klopt. Maar ook het feit dat de auditfunctie hier betrekkelijk nieuw is, speelt mee.”

**Je hebt ervaring met het werven en selecteren van kandidaten uit verschillende doelgroepen. Is er een groep die je beter ligt dan andere? En kun je een vergelijking maken tussen de eerdere genoemde marketeers en financials, waaronder auditors, liefst in een rangschikking.**

“Hier vind ik de mensen voor marketing en sales het leukste. Die zijn over het algemeen extravert en vertellen veel uit zichzelf, waardoor gesprekken soepel verlopen. Aan de andere kant van het spectrum staan meer technische beroepen, zoals IT'ers. Die zijn soms heel introvert en dan moet je als recruiter het antwoord op elke vraag eruit trekken. Verder verbaas ik me erover dat sommige sollicitanten in T-shirt en spijkerbroek op gesprek komen. Als je jezelf wilt verkopen, helpt het niet dat je in gemakkelijke vrijetijdskleding op gesprek komt. De financials die ik hier het afgelopen jaar heb gesproken, zijn van die groep de betere communicators, zeker als ik dat vergelijk met kandidaten die ik bij Yacht wel sprak. Terwijl juist de interimers die we daar zochten communicatief sterk moesten zijn, omdat die zichzelf ook nog bij de klant moesten verkopen. Om bij de vergelijking te blijven: ik denk dat kandidaten voor financiële functies zich in het spectrum met enerzijds marketing en sales en anderzijds IT, in het midden bevinden.”

**Gaat de stelling op dat auditors van de financiële professionals de groep is die het gemakkelijkst communiceert?**

“Dat zouden ze moeten doen.”

#### **Maar doen ze het ook?**

“Niet altijd. De kandidaten die ik hier heb gesproken wel, maar uit eerdere ervaring ken ik ook andere voorbeelden. Toch is het voor de functie wel cruciaal. Enigszins gechargeerd zou je kunnen stellen dat de communicatieve vaardigheid het belangrijkste persoonlijkheidskenmerk is voor de auditors.”



Hein-Pieter Okker is metro branch manager voor Robert Half in Utrecht. Hij bemiddelt tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor financieel specialisten.



Joan van Breukelen heeft als personeelsfunctionaris ruime ervaring met het werven en selecteren van financiële professionals. Na dienstverbanden bij Randstad Nederland, Solelectron en Yacht begon Van Breukelen in maart 2007 als zelfstandig personeelsfunctionaris aan een opdracht bij de PepsiCo Internationalorganisatie in de Benelux; sinds januari 2008 is de werving en selectie voor financiële functies bij Achmea haar verantwoordelijkheid.

# IIA Young Professionals

Op 29 mei 2008 start IIA YP definitief met een spetterende kick-off in Amsterdam. De kick-off is het eerste event dat speciaal gericht is op jonge internal auditors in Nederland. IIA YP is er voor alle jonge auditors die betrokken zijn bij hun vakgebied, hun kennis willen vergroten en dit willen combineren met gezelligheid en netwerken. De kick-off staat dan ook in het teken van kennismaken en netwerken.

In de toekomst blijft IIA YP netwerken en kennis delen en daarom zijn we nu al druk bezig met het organiseren van activiteiten, zoals bedrijfsbezoeken later dit jaar. Deze bezoeken bestaan uit informatieve sessies, gericht op het beroep van de internal auditor en bevatten natuurlijk ook een activiteit en/of een borrel. Meer hierover maken we tijdens de kick-off bekend.

Het YP-netwerk kan natuurlijk niet bestaan zonder de interesse en betrokkenheid van vele jonge professionals. Als je ideeën hebt of in de toekomst wilt meehelpen bij het organiseren van activiteiten, laat het ons dan weten via [yp@iaa.nl](mailto:yp@iaa.nl)

Meer informatie over de spetterende en vooral zijzige kick-off en IIA YP is te vinden op de website [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) onder Young Professionals. Op onze website vind je het laatste nieuws over de kick-off en informatie over meer activiteiten van IIA YP in de toekomst!

## verenigingsnieuws



## CIA

In november 2007 vond voor de laatste maal het CIA examen in de ouderwetse papieren vorm plaats. Deze examenronde leverde 52 nieuwe CIA's op. Daarnaast waren er twee nieuwe CCSA's en twee nieuwe CFSA's. Op 11 maart jl. was een diploma-uitreiking voor de nieuwe CIA georganiseerd bij het bureau van IIA. Het was een geslaagde ceremonie met een goede opkomst. Foto's van de diploma-uitreiking zijn beschikbaar via de website [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)

## Nieuwe CIA's

- Ing. A. Bankersen RE CISA
- S. Bantvawala Bc AA RA MBA
- P. Berger MSc
- Drs. R. van den Berg RA
- B.J. van Beusekom
- Mw. D. van Birgelen-Charteris BA ACMA
- Drs. U.P.W.L.M. Claassen RA RE
- Drs. F.J. Eijpe CMA CFM PMP
- M.J. van Empel
- Drs. E.D. den Haan
- R.A. Holsbeeke RA RE
- Mw. L.M.G. Holtman-Klerken
- J. Houterman BBa
- Mw. Drs. C. Jones EMIA
- Drs. A.J.C.M. van Kerkhof RE
- Drs. I.S. Kessler RA
- H.J. Keyzer Bc EMIA RO
- Drs. M.V. Laheij
- Drs. N.J. Lee RE CISA CISSP
- Drs. J.H. Perquin RC
- Mr.drs. J. van Tuinen MBA
- M. Tursun MBA
- Mw. Drs. L. Vinken RA
- Drs. M.F.M. Wanders CISA
- A.A. Timpers RA
- Ir. A.H.R. Kleine Msc
- N.B. Vis RA
- K. Mardausz ACCA
- P. Skorupski ACCA
- Mw. N. Li MA
- Drs. M. Tolsma RO EMIA
- Mw. S. Burley-de Wolf
- Ing. C.Q. Kuil BV
- J. Volkers
- Mw. W. Shu MA
- M. Wesseling Bc
- Ir. P.J.M. Schep
- Mw. B. Eichler-Otto CPA
- Drs. P. Spaans
- R.J. Sol Bc RE
- Ir. C. Valk RE
- R. Masselink RA
- F.A.J. Thorborg Bc
- Drs. X.P.H. Stox
- R. Bekkers AA
- Mw. S. Couprie
- R. Roussou
- Drs. D.R. Reekers
- Drs. J. den Heijer RE
- A.M. Lomax LLB
- C.H. Keizer RO
- J.H.A. Valkenburg RE RO EMIA CISA

## Nieuwe CCSA's.

- F.J. Engel RO
- W.A.J. Nijdam Msc CIA CISA

## Nieuwe CFSA's

- G. van Tilburg CIA CMA CFM AA RC RO
- Drs. E. Vledder

## VRO round-table

Op 10 maart jl. vond een round-table plaats als een soort afsluiting voor de VRO. Voormalige (bestuurs)leden kwamen bijeen om te discussiëren over de destijds opgestelde doelstellingen en analyseerden in hoeverre deze zijn bereikt. Elders in *Audit Magazine* kunt u een artikel hierover lezen.



## Voorjaarscongres

De voorbereidingen voor het IIA Voorjaarscongres zijn in volle gang. Half maart jl. ontvingen alle leden de brochure met het programma. Voor meer informatie met betrekking tot het voorjaarscongres verwijzen wij u naar het artikel in dit nummer van *Audit Magazine* of naar de website [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)

## Bureau IIA

Begin maart jl. heeft Simone Heurkens het bureau verlaten. Ook heeft het bureau sinds een (tijdelijk) nieuw onderkomen. Tot 30 april 2008 is het bezoekadres van het bureau van IIA: Antonio Vivaldistraat 2-8, 1083 HP Amsterdam. Het postadres en de telefoonnummers blijven tot die tijd ongewijzigd. Vanaf 1 mei 2008 is het bureau elders gevestigd. Op het moment van dit schrijven worden alle mogelijkheden nog nader onderzocht, maar zodra een definitief besluit is genomen, wordt dit via verschillende kanalen gecommuniceerd.

## Activiteitenkalender 2008

### Mei

- 5-6 Training Fraudedetectie en -onderzoek
- 8-9 Training Auditen van contracten
- 13-15 Training Enhanced Communications for Auditors
- 15-16 Training Tools & Techniques for the Beginning Auditor
- 26-27 Training Tools & Techniques for the Beginning Auditor

### Juni

- 4-5 Training COSO ERM, what's new, what's next
- 5-6 Training Introductie vastgoed voor auditors
- 10-11 Training Projectauditing
- 11-12 Training Value added business controls; the right way to manage risk
- 17 GAIN – evaluatie + Round Table 1 Overheid
- 18 GAIN – evaluatie + Round Table 1 Industrie & Dienstverlening
- 19 GAIN – evaluatie + Round Table 1 Financials & Small Financials
- 19-20 Training Creative Problem-solving Techniques for Auditors
- 25-26 Training Introduction in Operational Auditing
- 25-26 Voorjaarscongres IIA 2008 Auditors in de bush: een avontuurlijke expeditie

### September

- 2 GAIN – Round Table 2 Overheid
- 3 GAIN – Round Table 2 Industrie & Dienstverlening
- 4 GAIN – Round Table 2 Financials & Small Financials
- 4-5 Training Financial Auditing for Internal Auditors
- 9-10-11 Training Introductie in IT Auditing
- 16-17 Training Auditen van compliance en integriteit
- 25 GAINmiddag 2008

### Oktober

- 21 GAIN – Round Table 3 Overheid
- 22 GAIN – Round Table 3 Industrie & Dienstverlening
- 23 GAIN – Round Table 3 Financials & Small Financials

### November

- 19-21 ECIIA Conferentie 2008 Berlijn

### December

- 10-11 Training Tools and Techniques for the Beginning Auditor
- 18-19 Training Tools and Techniques for the Beginning Auditor
- 25 GAIN-middag 2008
- 19-21 ECIIA Conferentie 2008 Berlijn

Wijzigingen voorbehouden. Een actueel cursus-aanbod is beschikbaar op [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).



## Bijeenkomst: Professionele Audit Solisten (PAS)

**De eerste bijeenkomst van PAS in 2008 vond op 28 februari jl. plaats bij de Amsterdam Business School. De bijeenkomst had als thema: De rol van de Internal Auditor bij het MVO verslag, en werd geopend door Esther Ganzevles-Roskam (Operational Auditor bij Connexion). Naast de vaste kringleden waren er auditors van diverse ondernemingen aanwezig, zoals van Robeco, AFM, SNS Reaal, Schuitema en de Rabobank.**

Na een kort voorstelrondje gaf dr. Frank Jan de Graaf (gepromoveerd op het onderwerp mvo) een korte inleiding. De kern van zijn betoog is als volgt samen te vatten: bij een maatschappelijk jaarverslag gaat het om een goede weergave van het referentiekader van een bedrijf, waarbij de soft controls sterk centraal staan. Vastgesteld zou moeten worden of de door de leiding van het bedrijf gestelde mvo-doelstellingen ook daadwerkelijk in de systemen van het bedrijf zijn terug te vinden. Het sociaal ethische karakter van een maatschappelijk verslag wil echter niet zeggen dat de beoordelaar ethische normen moet gaan stellen. Integendeel, hij heeft een strikt beschrijvende taak. Deze rol wordt op dit moment onvoldoende opgepakt.

### Betrokken bij het onderwerp

Al tijdens Franks inleiding komt duidelijk naar voren dat bij veel van de aanwezigen dit onderwerp (en de rol voor de auditor daarbij) speelt. De daarop volgende discussie bevestigt dat de internal auditor zich zeer betrokken voelt bij het onderwerp en zich ervan bewust is dat hij keuzen dient te maken over te hanteren uitgangspunten, geldende referentiekaders en bruikbare methodieken. Dat de auditors ethische dilemma's niet bespaard zullen blijven werd zeker bij dit onderwerp weer uiterst duidelijk.

Aan de hand van een vijftal pittige stellingen werd verder gediscussieerd over het onderwerp. Aan het einde van de discussie was de conclusie als volgt: de auditor zou moeten willen en durven om met het mvo-referentiekader van een bedrijf aan de slag te gaan. De met dit thema samenhangende soft controls kunnen een hoge mate van hardheid blijken te hebben. Een maatschappelijk jaarverslag moet immers ook laten zien hoe het staat met de aansluiting tussen soft controls en hard controls. Wil het maatschappelijk jaarverslag zijn ambities waar gaan maken, dan moet er bij de meeste ondernemingen intern eerst nog veel gebeuren: de interne beheersingssystemen zullen naadloos op de gestelde ambities en uitgedragen verwachtingen moeten aansluiten. Interne auditors kunnen bij deze ontwikkeling wellicht een sleutelrol spelen.

De volgende bijeenkomst van PAS is op 19 juni 2008. Het onderwerp is dan 'In Control Statement'. De bijeenkomst zal wederom worden gehouden bij de UvA. Wilt u de bijeenkomst bijwonen kunt u zich per mail aanmelden bij Jurrien Endenburg (j.j.endenburg@uva.nl).

## Een tsunami in tweestromenland

Vijf jaar lang zijn veel controllers maandelijks bestookt met verhalen over wat auditing inhoudt. Dat gebeurde beurtelings door een vijftal columnisten in het Tijdschrift Controlling. Op een stellige en soms ludieke wijze werden respectabele opvattingen over de auditprofessie onder de aandacht gebracht.

Terugziende blijkt dat de verzameling columns een min of meer een caleidoscopisch beeld oproept van het internal auditvak. Dat heeft het managementteam van de EMIA-opleiding destijds doen besluiten om de verzameling columns in boekvorm uit te geven.

Onlangs is een tweede druk van het boek verschenen. Gebleken is dat de columns in het onderwijs als casusmateriaal uiterst bruikbaar zijn. In de "verloren kwartiertjes", kan de docent op post-HBO-niveau met het aangeboden materiaal een levendige interactie binnen de groep tot stand brengen.

En de tsunami dan? Dat is één van de columns. Een artikel in Audit Magazine van de hand van Bob van Kuijk had destijds het effect van de bekende steen in de nog niet zo bekende auditvijver. Voer voor columnisten. Leest u zelf...

Te bestellen bij de Amsterdam Business School  
Euro 30,=  
020-5254209  
emia@uva.nl

## Keuzemodule en visiting professors (PE-punten)

Aan het eind van de I/OA-opleiding is er de keuzemodule waarbij de student kan kiezen uit drie onderwerpen: Auditing bij de overheid, Auditing bij financiële instellingen en Integratie en IT-aspecten. Jaarlijks nodigt de opleiding buitenlandse professors uit voor het verzorgen van enkele colleges. Dit jaar komen de visiting professors uit Leuven (België).

Dr. Wouter Vandenabeele vertelt over zijn onderzoek naar motivatie van werknemers, in het bijzonder bij overheids personeel. Prof.dr. Gerrit Sarens geeft een college over de analyse van de rol en taken van interne audit in de Belgische overheidssector in vergelijking met de private sector. Daarnaast geeft hij een college over de relatie tussen interne audit- en andere corporate governance-actoren. Voor deze keuzemodule is beperkte losse inschrijving mogelijk (PE-punten).

Voor meer informatie: [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of via telefoonnummer 010-4082437.

## Voorlichtingsavond 10 juni 2008

Op dinsdagavond 10 juni 2008 organiseert ESAA een voorlichtingsavond voor geïnteresseerden in ons aanbod van opleidingen, waaronder de postinitiële masteropleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing. Tijdens deze avond krijgt u uitleg over de inhoud en de opbouw van de opleiding. U kunt zich aanmelden per e-mail: [esaa-info@few.eur.nl](mailto:esaa-info@few.eur.nl) of per telefoon: 010-4081512.

## Inschrijving kopjaar I/OA en kopjaar IT-Auditing

Beide kopjaren gaan in september aanstaande van start en worden voorafgegaan door een vijfdaagse precourse. De Erasmus Universiteit Rotterdam biedt de mogelijkheid om in drie jaar twee postinitiële mastertitels (EMIA en EMITA) te behalen. Het afronden van één van bovenstaande opleidingen geeft de mogelijkheid tot instroom in het tweede jaar van de andere opleiding, waarbij kan worden volstaan met één gemeenschappelijk slotexamen. Op deze wijze kunt u zich ontwikkelen tot een breed opgeleide management control auditor.

## Afgestudeerden EMIA

In het eerste kwartaal van 2008 hebben de volgende studenten hun slotexamens met succes afgelegd:

• Machteld van de Vooren	Koninklijke KPN nv
• Huub de Boer	Mn Services bv
• Ria van Dijk	Sociale Verzekeringsbank
• Michael Zuur	PricewaterhouseCoopers Advisory nv
• Robert van Burk	EDP Audit Pool
• Ferry Anwar	Zorg Verzekeraar VGZ-IZA
• Hylke Sieders	AON Holdings bv
• Geert Martens	UWV
• Rob Lapré	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
• Meike Cents	Ernst & Young
• Martijn Boonstoppel	Achmea bank
• Tobias Idsinga	M&S Mode



## First Global Academic Conference

Op 21 en 22 april 2008 wordt de conferentie 'Internal Audit and Corporate Governance' georganiseerd op de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Keynote speakers zijn prof.dr. Jaap Winter en prof. Jenny Stewart. De closing lecture zal mede in het licht staan van het vijftienjarig bestaan van de I/OA-opleiding en zal worden gegeven door prof.dr. Leen Paape, die tevens officieel afscheid neemt van de opleiding.

## Verdiepingsvakken (PE-punten)

Het tweede jaar van de IT-auditingopleiding wordt afgesloten met de module verdiepingsvakken. In mei 2008 zullen onder andere informatiebeveiliging, de problematiek van oordeelsvorming, elektronisch verantwoord en business continuity aan de orde komen. Losse inschrijving per dagdeel is mogelijk. Voor meer informatie: [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of via telefoonnummer 010-4081508.

## Université Paris-Dauphine

In juni 2008 komen IT-auditingstudenten van de Université Paris-Dauphine naar Rotterdam voor een uitwisseling en training. Met de IT-auditingstudenten van de Erasmus Universiteit zal een dag worden besteed aan het gezamenlijk uitwerken van een audit case.

## Nieuwe brochures 2008/2009 I/OA en IT-Auditing

De nieuwe brochures van de I/OA en IT-Auditing opleidingen staan op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of zijn aan te vragen via [esaa-ioa@few.eur.nl](mailto:esaa-ioa@few.eur.nl) en [esaa-it@few.eur.nl](mailto:esaa-it@few.eur.nl).



# Flexibiliteit en macht

Paul Hersey • Situationeel leidinggeven • Business Contact • ISBN 9025403751

R.J. Klamer

Jaren geleden werd ik tijdens een training voor het eerst geconfronteerd met het begrip situationeel leidinggeven. Het werd me uitgelegd en ik deed er mijn voordeel mee. Dat wil zeggen, ik paste het niet al te vaak toe en waar ik met kennis kon en moest pronken riep ik ook wel eens iets over situationeel leiderschap. Tot zover eigenlijk niets bijzonders en iets wat ons allemaal regelmatig overkomt. Je hoort eens wat, het klinkt logisch, het komt in het laatste 'concepten voor later gebruik' en je leeft verder.

En toen kreeg ik dit boek in handen – of eigenlijk boekje, want 144 bladzijden, harde kaft en formaat pocketboek maakt dat het er niet uitziet als een indrukwekkend boek. Geschreven door een van de twee 'uitvinders' van het model situationeel leiderschap. De andere uitvinder, Ken Blanchard, heeft inmiddels al vele businessboeken op zijn naam staan en al bijna de status van verlichte goeroe bereikt. Hersey is meer down-to-earth gebleven en heeft het concept meer en meer en heel consequent vermarkt. Het boek is voor managementbegrippen een oud boek, voor het eerst in Amerika uitgegeven in 1984 en dat is meer dan twintig jaar geleden. De meeste businesshypes overleven zo'n lange tijd niet. Vanzelfsprekend is de schrijfstijl wat gedateerd en zijn de ideeën zijn onderhand meer gemeengoed dan men toen had dacht, maar toch. Het doet wat om een 'bronboek' te lezen. Vooral omdat het model niet echt is tegengesproken. Natuurlijk, mensen hebben het complexer gemaakt en hebben elementen toegevoegd en verbijzonderd. Maar het basisidee is wel gebleven. Het idee dat leiders gevolgd moeten worden. Het idee dat je

in de ene situatie meer succesvol bent met directie en instructie en in de andere situatie meer effectief bent met coaching en begeleiding. Uiteraard blijft het de kunst om precies aan te voelen wanneer je wat moet zijn. Die flexibiliteit van de leider, gebaseerd op de competentie van de volger, is intussen een algemeen aanvaard gedachtegoed. En het feit dat zelfs Machiavelli dit in de veertiende eeuw al heeft opgeschreven, maakt dat het inmiddels echt wijd verbreide kennis is.

Wat Hersey toevoegt aan de flexibiliteit is macht. Niet macht als negatief begrip, maar macht als leidend element in de verhouding tussen leider en volger. Immers, het eenvoudige gegeven dat leiders straffen en belonen kunnen maakt dat volgers volgen. Soms heel direct en in grote angst, maar die macht wordt terecht niet verder uitgewerkt. Vaker indirect en met grote subtiliteit. Waarom is de ene leraar wel in staat orde te houden en de ander niet? Niet alleen door pedagogische trucjes en methoden, want dan kan iedereen het immers leren. Het blijkt meer te zijn. Het heeft alles te maken met het vermogen om te belonen en te straffen en de bereidheid om het ook daadwerkelijk te doen. En dan altijd met mate. De waarneming van de volger (en niet direct de mening van de leider) is hierin bepalend. 'Met macht moet je voor de dag komen – je moet er gebruik van maken of je raakt het kwijt.' (pag. 93)

Een tweede element in het boek dat mij is bijgebleven, is het feit dat situationeel leiderschap inderdaad altijd situationeel is en blijft. Zeker, we leren dat iemand met een lage competentie veel sturing en minder ondersteuning nodig heeft en iemand

met een hoge competentie minder ondersteuning en geen sturing nodig heeft. En iedereen kent de voorbeelden van de pas aangestelde collega die op zoek moet naar een mieriksworteltrekker in het magazijn. Groot plezier alom. En die ervaren rot in het vak hoeft je echt niets meer te vertellen. Maar dat kan veranderen. En iedere verandering is feitelijk een nieuwe situatie. En dan blijkt de oude rot met huwelijksproblemen opeens niet zo competent meer. Zelfs niet op zijn eigen vakgebied! Blijkbaar hebben de 'externe' problemen zoveel effect dat het werk eronder lijdt. En dan moet de situationele leider opeens weer volop instructies gaan geven. En veel gaan sturen.

Die combinatie van macht, flexibiliteit en inzicht in veranderende situaties is het nieuwe wat ik in dit 'oude' boekje heb ontdekt. Het vergt groot inzicht en veel flexibiliteit om dan, door gebruik te maken van de juiste macht, zoveel invloed op een volger te hebben dat deze 'binnenboord' blijft. Alleen al om dat beter te leren zou iedere moderne leider dit boek in zijn boekenkast moeten hebben staan.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentele bv ([www.sentele.nl](http://www.sentele.nl))  
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad,  
0320-231280,  
e-mail: [klamer@sentele.nl](mailto:klamer@sentele.nl)





**BWise**  
PROCESS OF SUCCESS



# *Are you* **in Control?**

*Our customers  
share their  
experiences at  
BWise Web TV  
[www.bwise.com](http://www.bwise.com)*

Our 1200  
customers  
balanced their  
Compliance and  
Performance

*BWise, leading provider of governance, risk and compliance (GRC) software solutions.*

**BWise**

Deze keer in De Overstap **Naeem Arif**. Na een jarenlange carrière bij verschillende werkgevers heeft hij ervoor gekozen zich te vestigen als zelfstandig audit consultant. Hij gaat zich bezighouden met dienstverlening op het gebied van auditing, control en risk management.

“Ik geloof ik niet in consultants die hun ‘kunstje’ doen en dan weer naar de volgende cliënt gaan”

Na twee jaar financieel medewerker te zijn geweest bij een woningcorporatie begon Naeem Arif in 1998 als junior consultant bij KPMG. Daar maakte hij kennis met Arie Molenkamp en het vakgebied auditing. Vervolgens werkte hij als operational auditor bij de provincie Zuid-Holland en om daarna de overstap te maken naar Deloitte, waar hij ruim vier jaar heeft gewerkt. In de jaren 2002/2004 behaalde hij zijn postdoc-bul aan de Erasmus Universiteit. Via een studiegenoot van de RO-opleiding kwam hij in contact met zijn laatste werkgever, ACS. Daarnaast is Naeem al jaren actief voor de VRO. Samen met Arie Bast verzorgde hij tijdens het integratieproces IIA/VRO de communicatie naar de VRO-leden.

Over zijn werkervaring zegt Naeem het volgende: “De opdrachten die ik de afge-

lopen jaren heb gedaan lagen op het gebied van auditing en control. Ik heb altijd opdrachtgevers gehad uit zowel de publieke als private sector. Ook ACS is in beide sectoren actief. Dat geeft de breedte van het spectrum aan. Daarnaast was ik zowel bij Deloitte en vooral bij ACS een deel van mijn tijd bezig met het opleiden en trainen van beginnende auditors.”

#### IAF anno nu

Zijn meest noemenswaardige prestatie bij ACS beschrijft Naeem als volgt. “In opdracht van het ministerie van Financiën heeft ACS een onderzoek uitgevoerd naar de internal auditfunctie (IAF) in het bedrijfsleven. De Rijksoverheid is zich aan het heroriënteren op het auditbeleid. Daarbij wil men ‘leren’ van het bedrijfsleven. Dit onderzoek heb ik samen met collega Robert Vos mogen uitvoeren. Het was een prettige samenwerking. In dit onderzoek stond een aantal existentiële vragen ten aanzien van de IAF centraal. Denk daarbij aan zaken als de rol, taak en positionering van de IAF. En niet in de laatste plaats, de visie en verwachtingen van het topmanagement ten aanzien van de IAF. We hebben een dwarsdoorsnede van het Nederlandse bedrijfsleven betrokken bij dit onderzoek. Het onderzoek heeft een aantal zaken bevestigd, maar ook een aantal opmerkelijke nieuwe dingen opgeleverd. Het was erg leuk en leerzaam om de IAF in het bedrijfsleven anno nu in kaart te brengen. Geïnteresseerden kunnen het rapport downloaden via [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl). Als je lid bent natuurlijk, maar het lidmaatschap is gratis. Verder heb ik bij ACS het initiatief genomen voor het opzetten van de website [www.kadplus.nl](http://www.kadplus.nl). Deze website is bedoeld voor de kennisuitwisseling door en voor de gebruikers van dit controlmodel. Diverse tools en bruikbare handreikingen





voor auditors liggen op deze website voor het oprapen. Gratis en voor niets.”

Naeem kijkt positief terug op zijn tijd bij ACS. “Naast de prettige sfeer en fijne collega’s zal ik mij ACS blijven herinneren als een club met eigenzinnige kijk op het vakgebied. ACS heeft een overzichtelijke omvang. Hierdoor is de sfeer en het contact met collega’s veel persoonlijker dan bij de grotere kantoren. Het was fijn om daar deel van uit te maken. En ook niet geheel onbelangrijk, de lunches: die waren altijd gezellig.”

#### Vertrouwen

Het beginnen van een eigen bedrijf wordt toch altijd als nieuw en spannend ervaren. Toch weerhoudt de mogelijke financiële onzekerheid als zelfstandige Naeem er niet van. Hij ziet het voornamelijk als een

uitdaging. “Wat mij altijd gemotiveerd heeft, en dat is nog zo, is het opbouwen van een duurzame relatie met mijn cliënten. Dat kan alleen door het leveren van concrete toegevoegde waarde. Persoonlijk geloof ik niet in consultants die hun ‘kunstje’ doen en dan weer naar de volgende cliënt gaan. Ik vind dat een opdracht, bij wijze van spreken, pas geslaagd is als de cliënt je opnieuw uitnodigt om te praten over een nieuwe of andere vraag. Een dergelijke blijk van vertrouwen is het beste compliment dat je kunt krijgen. En dat motiveert mij om nog beter te presteren.”

Voor Naeem is het nog een beetje vroeg om aan te kunnen geven of zijn verwachtingen met betrekking tot het zelfstandig ondernemerschap zijn uitgekomen. Tot nu toe zijn de eerste tekenen goed. Het spar-

ren en spiegelen met collega’s en vakgenoten zal hij zeker gaan missen; dat gaat nu eenmaal wat lastiger als je alleen bent. Maar dat hoopt hij op een andere manier te kunnen organiseren. Daarvoor in de plaats krijgt hij volledige zelfstandigheid. “Zelfstandigheid spreekt me aan. Je bent zelf degene die ‘last’ of ‘plezier’ heeft van je eigen handelen en beslissingen. Dit impliceert overigens niet dat ik het liefst alleen werk. Integendeel, mensen die mij al langer kennen weten dat ik een teamplayer ben.”

Naeem beschouwt zijn overstap als succesvol als hij erin slaagt om voldoende opdrachten te acquireren, zijn cliënten tevreden zijn en de balans tussen werk en privé erop vooruit gaat. □

advertentie PGGM



## Mijn Organisatie is een Oerwoud

Jef Staes • Lannoo Campus/Scriptum • ISBN 978902097186 6 • € 14,95



Hoe creëer je een omgeving waarin nieuwe ideeën zich gemakkelijker doorzetten en vermenigvuldigen? Hoe verhoog je het innovatievermogen van je organisatie, teams en medewerkers? Wat wurgt het creatief ondernemerschap in een organisatie? Dit boek geeft een indringend en beklijvend antwoord op deze uitdagende vragen waarmee managers en top-

managers worstelen. Jef Staes analyseert als architect op het gebied van lerende en innovatieve organisaties de wijze waarop mensen verandering en de bijhorende innovatieprocessen bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Hij gaat hierbij de confrontatie niet uit de weg. Met een pallet aan nieuwe inzichten en metaforen maakt hij duidelijk waar managers en beleidsmakers in de fout gaan. Een nieuwe woordenschat voor een nieuw tijdperk zorgt ervoor dat de lezer een ontvullend inzicht krijgt in de dramatische veranderingsprocessen waarvoor organisaties staan om te kunnen overleven in een steeds sneller veranderende maatschappij en wereld.

## Integraal programmamanagement

David de Graaf • Sdu • ISBN 9789012117791 • € 40



Dit boek beschrijft op een praktische manier hoe de strategie en bedrijfsdoelstellingen van een organisatie kunnen worden gerealiseerd door de inzet van programmamanagement. Hierbij wordt onder andere de relatie met projectportfoliomanagement, (multi)projectmanagement en business- en informatieplanning geschetst. Niet alleen de

bestuurlijke kant van programmamanagement komt aan de orde, maar ook de aanpak om met behulp van architectuur tot een inhoudelijke beheersing van programma's te komen. Naast de meer rationele en instrumentele kant van programmamanagement is er nadrukkelijk aandacht voor de veranderekundige of menselijke aspecten die aan de orde zijn bij grootschalige veranderingen. Dit boek – voorzien van veel concrete praktijkvoorbeelden – is geschreven voor iedereen die direct of indirect te maken heeft met programmamanagement van businessprojecten met een grote ICT-component.

## Bankieren in 2020

John Goedee, Will Reijnders, Diederick van Thiel • Pearson Education Benelux • ISBN 9789043015936 • € 24,95



Dagelijks vliegen ons in het *Financieele Dagblad* en andere publieksmedia berichten om de oren over de omwentelingen die de banken en andere grote financiële instellingen in ons land de komende tijd te wachten staan. Daarbij gaat het niet alleen om de bekende fusieperikelen, maar vooral ook om de manier waarop de klant wordt bediend. Globalisering, technologische innovaties en trends in consumentengedrag zullen de service van banken onherkenbaar veranderen.

De onderzoekers en auteurs van dit boek hebben samen decennia ervaring op het gebied van strategie, het bankwezen en marketing. Ook bekende experts als Henriette Prast, Nick Jue en Ron van Kemenade hebben hun medewerking verleend. Zowel professionals als geïnteresseerden in de bankwereld zijn met dit boek weer helemaal op de hoogte.





With over 7.000 employees in 29 countries, Eurofins is a leading, fast-growing, international life science company, drawing on the latest developments in biotechnology to provide testing services to the pharmaceutical, food and environmental industries. The company is listed on the Paris and Frankfurt stock exchanges. In view of our ambitious expansion goals for the next 5 years, we have several openings at our Group HQ in Brussels for

## Junior and Senior Internal Auditors (m/f) (Ref: ES/2008/02-002)

### Your Tasks:

#### Lead internal audit projects:

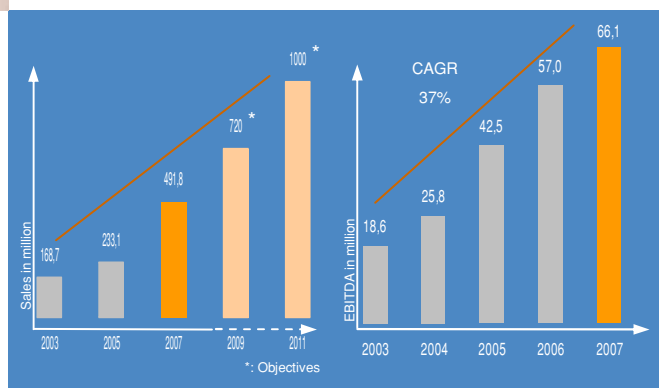
- Risk assessment and audit planning
- Audit of financial management reports
- Review of all financial processes and internal controls of the business units
- Review the compliance with group procedures
- Due diligences

#### Potential special assignments may include:

- Review of internal controls and processes of newly acquired businesses
- Support the integration of newly acquired businesses
- Support business units and country organizations with respect to consolidation, budgeting and reporting
- Benchmarking and best practice reviews
- Finance management on an interim basis

### Your Qualifications:

- Degree, specialization finance/accounting, from a leading business school and preferably a CPA degree
- 3 to 5 years (junior) or 5 to 8 years (senior) of experience in a leading audit firm
- Experience in an Internal Audit department or in finance management in an international group is a plus
- Very good understanding of finance, accounting principles (IFRS) and internal controls
- Experience in leading a team (senior)
- Strong analytical skills and communication skills
- Proven ability to work in an international environment
- Very good MS Office skills
- Dynamic and ambitious personality
- Fluent English and at least one other European language is required
- Willing to travel significantly



If you are a high energy team player with the strong desire to contribute to the success of the business, seeking a challenging next step in your career in an entrepreneurial and dynamic environment we would be very happy to talk to you.

We offer you an exciting opportunity in a successful international company.

If this sounds interesting to you we are looking forward to your electronic application, including your motivation letter, CV, the reference (ES/2008/02-002), and your salary expectations. Please send your application to [careers@eurofins.com](mailto:careers@eurofins.com).

For further informations and other open positions please visit our website [www.eurofins.com](http://www.eurofins.com).

## Internal audit: breeding ground for management

Dr. J.R. van Kuijk\*

Grote ondernemingen hebben veelal een management developmentprogramma dat medewerkers voorbereidt op toekomstige managementposities. Aantrekkelijk voor nieuw personeel en uiteraard belangrijk voor het behoud van ervaren potentieel. Ook kleinere ondernemingen schermen met het MD-fenomeen. Maar weinig ondernemingen maken het echt waar. In deze column sta ik stil bij het inweven van de internal auditfunctie in een MD-programma. Om dit goed te doen moet er zeker aan twee belangrijke voorwaarden worden voldaan om de deze functie als kweekvijver voor toekomstig management te laten fungeren.

Laten we beginnen met de samenstelling van de kweekvijver. Als deze niet goed is lijdt de kwaliteit van het werk van de internal auditfunctie onder de instroom van onervaren medewerkers. Juist bij ondernemingen waar mensen als onderdeel van de MD-traject vanuit verschillende disciplines instromen in de internal auditafdeling is het van belang de samenstelling van de afdeling in de gaten te houden. Een commerciële man of vrouw die het auditvak gaat bedrijven zal namelijk moeten worden getraind in het vak van auditor. Een CIA-training is aardig om de beginselen van het vak te leren, maar is onvoldoende om audits adequaat uit te kunnen voeren. In de praktijk is training-on-the-job door ervaren auditors dan ook van cruciaal belang om nieuwe auditors gereed te maken voor het vak van auditor.

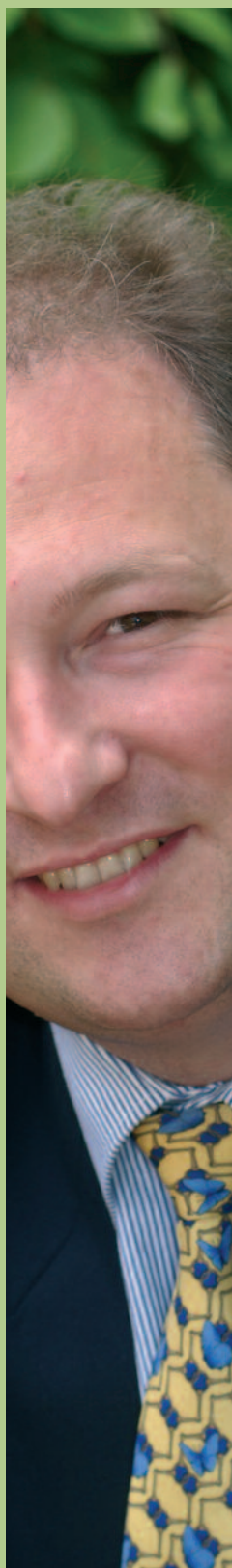
Concreet betekent dit dat een goede kweekvijver 'vaste vijverplanten' moet hebben. Auditors die al langer bij de organisatie werkzaam zijn en die al jaren ervaring hebben in het auditvak. Mensen die het auditvak beheersen en weten wat de vereisten zijn voor het uitvoeren van audits, zoals het zorgvuldig documenteren, het systematisch verzamelen en het afwegen van bewijs. Daarnaast is het van belang dat er auditors zijn die de organisatie al langer kennen. Auditors die beschikken over een uitgebreid netwerk en zo de weg kennen binnen een

concern. Niet auditors die scoringsdrang of profileergedrag hebben, maar auditors die de objectieve, uitgebalanceerde oordeelsvorming niet negatief beïnvloeden.

Naast de vaste vijverplanten is het ook van belang dat duidelijk is wat er uiteindelijk met de kweek gebeurt. Waar blijven uiteindelijk de auditors na drie tot vier jaren? De auditors moeten immers doorstromen naar posities die het werken in internal audit aantrekkelijk maken. Het moet niet alleen een verrijking zijn van de ervaring, maar ook toekomstperspectief bieden binnen de onderneming. Kijkend naar de huidige praktijk ben ik somber gestemd. Uit gesprekken die ik de afgelopen jaren met verschillende CEO's heb gevoerd is mij duidelijk geworden dat de internal auditfunctie als kweekvijver nog steeds onvoldoende serieus wordt genomen. Ook bij de werving van auditors stuit ik nog steeds op misverstanden die bij headhunters en recruiters bestaan ten aanzien van de kwaliteiten van auditors. Er is hier nog heel wat missiewerk te verrichten.

In ondernemingen waar de internal auditafdeling niet goed is verankerd in het MD-traject zien we maar al te vaak dat auditors vanuit de kweekvijver niet doorstromen naar andere functies binnen de onderneming. De oplossing ligt wat mij betreft voor de hand. Neem de functies bij de internal auditafdeling op in het integrale MD-programma van de onderneming. Maak daarbij gebruik van vooraf gedefinieerde carrièrepaden met duidelijke profielschetsen en tijdslijnen. Zorg daarnaast voor mogelijkheden voor de Chief Audit Executive (CAE) om door te stromen naar een sleutelpositie. Dit is niet alleen belangrijk voor het welslagen van de kweekvijver, maar ook voor het aanzien van de internal auditfunctie binnen de organisatie. Een goede vangst is dan verzekerd!

\* Corporate director Internal Audit bij VION Food Group (vankuijk.bob@hetnet.nl).



# THE PROTIVITI INTERNAL AUDIT PORTAL

This electronic workpaper application is the latest addition to our world-class Protiviti Governance Portal.

- Provides a central repository for your audit work
- Facilitates the audit process from risk assessment through execution
- Provides management and the audit committee with dashboards and reporting
- Improves audit efficiency, accuracy and quality through standard templates and process guidance
- Integrates seamlessly with our Sarbanes-Oxley, Operational Risk and Self Assessment modules to give a complete picture of governance

---

*To learn more about our technology solutions or to schedule a demonstration, contact us at 020 346 04 00 or mail [marketing@protiviti.nl](mailto:marketing@protiviti.nl).*

**protiviti**<sup>®</sup>  
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.<sup>™</sup>







# It's all about pushing the right buttons.

right

Carrière maken een kwestie van een druk op de juiste knop? Niet dus, dat weet jij inmiddels ook wel. Carrière maken vergt heel wat meer. Ambitie, gedrevenheid. Vakkennis. Passie voor je vak. Sociale kwaliteiten. En natuurlijk: talent. Maar groeien, vooruit komen, jezelf ontwikkelen – het vraagt nog meer: een omgeving waarin je talenten ook werkelijk tot hun recht kunnen komen. Waarin veelbelovende professionals als jij herkend worden en de ruimte krijgen om hun knowhow, hun gevoel voor het vak en affiniteit met klanten voortdurend te scherpen. Een omgeving zoals Deloitte dus.

Deloitte is met ruim 6.000 medewerkers en kantoren in heel Nederland de grootste organisatie op het gebied van Belastingadvies, Accountancy, Consultancy en Financieel Advies. ERS houdt zich bezig met dienstverlening voor ondernemingen, gericht op de controle van de processen en de IT-architectuur achter de cijfers. Dat betekent het signaleren, analyseren, beoordelen en managen van risico's. Variërend van boardroom-risico's op strategisch niveau tot technische risico's op netwerkniveau, zowel in een adviserende als controlerende rol. Buitengewoon uitdagend en afwisselend werk voor ambitieus talent. Voor iemand als jij dus!

Voor Deloitte Enterprise Risk Services zoeken we wo-ers met een bedrijfskundige of IT-gerelateerde studie en werkervaring vanaf 3 jaar. Met interesse in een van de volgende werkgebieden:

#### IT-Auditors

Specialisten die zich bezighouden met onderzoek naar de kwaliteit van de beheersing van IT-risico's en vraagstukken op het gebied van Corporate en IT Governance.

#### Applicatiespecialisten

Consultants die betrokken zijn bij het adviseren, controleren en implementeren van control frameworks en beveiliging van ERP-applicaties (SAP, Oracle, JD Edwards, Peoplesoft).

#### Security-specialisten

Professionals die adviseren over complexe security-systemen en bijbehorende processen (beveiliging, netwerken, hacking, privacy) en deze controleren en implementeren.

#### Data-specialisten

Je richt je o.a. op fraudedetectie in databestanden; ondersteuning bij accountantscontrole m.b.v. data-analyse; econometrische modelbouw en research om specifieke klantvraagstukken op te lossen; conversie en opschoning van data in IT-systemen als SAP, Oracle, JD Edwards.

#### Softwarespecialisten

Je ontwerpt en bouwt internettoepassingen met de nieuwste Microsoft-technologie. En je werkt in een multidisciplinair team van specialisten aan web-oplossingen om Deloitte en haar cliënten te ondersteunen.

#### Riskconsultants/internal auditors

Je werkt aan opdrachten op het gebied van enterprise-wide risk management en internal audit, die je in multidisciplinaire teams uitvoert bij onze grote internationale klanten.

Deloitte biedt je een ruime mate aan afwisseling en uitstekende doorgroeimogelijkheden. Internationale trainingen, postdoctorale opleidingsmogelijkheden, een informele werksfeer: dat is typisch Deloitte. We vragen veel van je, maar geven je ook veel ruimte. Meer weten over onze vacatures binnen ERS of solliciteren? Ga dan naar onze website [www.careers.deloitte.com](http://www.careers.deloitte.com). Je kunt ook contact opnemen met Mina Bahaj, telefoonnummer 020 - 454 74 34, e-mail: [mbahaj@deloitte.nl](mailto:mbahaj@deloitte.nl).

**Deloitte.**

Audit • Tax • Consulting • Financial Advisory.

TreasuringTalent.com