

AUDIT magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 2 juni 2009

thema:

Leiderschapsstijlen



Mathieu Weggeman: "Nederlanders zijn heel goed in geld tellen"



De lezer over leiderschap



Cultuur en Leiderschap:
een onafscheidelijk duo

Your Business Challenge:
Maximizing resources

Your Solution:
CCH® TeamMate



CCH® TeamMate Audit Management System

CCH is helping build intelligent businesses.

With added and more varied responsibilities, the role of the auditor is expanding. Thankfully, so are our world-class product offerings.

Already the industry leader in audit management systems, CCH® TeamMate now offers expanded assets for your business, including AuditNet's global resources.

Access to AuditNet standard and premium content is FREE and simple for TeamMate users, who can supplement their audit planning by searching across thousands of audit steps and programs in TeamMate-compatible format.

What business challenge can we help you address?

Visit www.CCHTeamMate.com for more information or contact one of the following regional representatives for the Benelux:

Cuno de Witte +31 20 568 6392 cuno.de.witte@nl.pwc.com

Wim Mandemakers +31 20 568 7374 wim.mandemakers@nl.pwc.com

Carolien Kapel +31 20 568 5124 carolien.kapel@nl.pwc.com

 **CCH**
a Wolters Kluwer business

STRATEGIC BUSINESS PARTNER

AuditNet
The Global Resource for Auditors

Leiderschapsstijlen

Leiderschap, we hebben er dagelijks mee te maken. We geven leiding, we krijgen leiding, we beoordelen en we veroordelen leiding. Er wordt verschillend gedacht over wat leiderschap inhoudt. Wikipedia ziet het als gedrag van een persoon die in een groep de positie van leider heeft. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel. Het heeft dus betrekking op gedragingen in relatie tot de leden van de groep, gericht op het bereiken van bepaalde doelen. Onverschillig aan welke activiteit leiding wordt gegeven, gaat het altijd om doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen.

In dit nummer komt het thema 'Leiderschapsstijlen' vanuit diverse invalshoeken aan bod. Zo verhaalt Mathieu Weggeman over zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Daarnaast delen diverse (ex-)auditors hun ervaringen over de invloed van cultuur op leiderschap binnen en buiten Nederland. Deze bijdragen komen vanuit verschillende werelddelen en geven een mooi beeld van cultuurverschillen. Voor dit nummer hadden we zelfs te veel kopij, zodat u ook het volgende kunt genieten van de buitenlandervaringen.

Ook de lezers van *Audit Magazine* hebben de mogelijkheid gekregen hun mening te geven over leidinggeven en auditors. Via de IIA-website werd een drietal stellingen voorgelegd. De uitslag en de analyse daarvan vindt u in dit nummer.

Uiteraard besteden we in dit nummer ook aandacht aan de kredietcrisis. Hiervoor is Peter Diekman

geïnterviewd en is hem gevraagd naar zijn visie als het gaat om de oorzaken van de kredietcrisis en de rol van de auditors in deze.

Vooruitkijkend naar het volgende nummer van *Audit Magazine* dat gaat over 'Bijzondere audits' vragen wij u weer te reageren op een aantal stellingen die te vinden zijn op de website van het IIA (www.iaa.nl).

1. Als internal auditor voer ik minstens eenmaal per jaar een bijzondere audit uit of ben ik hierbij betrokken (onder een bijzondere audit verstaan we een audit niet gericht op primaire bedrijfsprocessen of processen/aspecten die relevant zijn voor de jaarrekeningcontrole).
2. Bijzondere audits vragen een andere auditattitude dan reguliere c.q. traditionele audits.
3. In de auditopleidingen en de cursussen die mij ter beschikking staan wordt voldoende aandacht besteed aan bijzondere audits.

Wij horen graag uw mening hierover! Onder de deelnemers wordt een van de boeken verloot uit de rubriek 'Boekspreeking'.

Ten slotte willen we Nicole Engel en Roy Jansen van harte welkom heten in de redactie. In dit nummer stellen zij zichzelf aan u voor.

Wilt u een bijdrage leveren aan een van onze nummers, dan horen wij dat graag. De deadline voor nummer 3 is 25 juni en voor nummer 4 is dat 1 oktober aanstaande.

Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van Audit Magazine



Ronald Jansen voorzitter



Ronald de Ruiter



Laszlo Nagy



Rick Mulders



Reinier Kamstra



Dennis Stabel



Jolanda Breedveld



Nicole Engel



Roy Jansen

- ✓ 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 | *Software for Governance,
Risk & Compliance*

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





thema **Leiderschapsstijlen**

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman: "Nederlanders zijn heel goed in geld tellen"

pag 6 Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Aldus prof.dr.ir. Mathieu Weggeman (TU Eindhoven). Hij schreef er dan ook een boek over dat bekroond werd. *Audit Magazine* sprak met hem over creatieve professionaliteit, 'koekjesfabrieken', de rol van managers en bureaucratische nikserigheid. Zijn motto: laat los die professional!

De lezer over leiderschap

pag 9 In dit themanummer niet alleen de mening van deskundigen maar ook uw mening! De redactie van *Audit Magazine* heeft drie stellingen op de website gezet. Daarop ontvingen we maar liefst 99 reacties. Ziehier de uitslag.

Cultuur en Leiderschap: een onafscheidelijk duo

pag 10 Auditen in Nederland, de VS, het Midden-Oosten en het Oostblok. Verschilt dat nu echt wezenlijk van elkaar of valt het allemaal wel mee? En wat zijn de geschreven en ongeschreven regels in het verre vreemde? Ervaren riskmanagementprofessionals vertellen over de relatie tussen cultuur en leiderschap.

De kredietcrisis: een kostbare les in bescheidenheid

pag 17 Het is te triest voor woorden dat economische fenomenen van deze omvang nodig zijn om de wereld wakker te schudden als het gaat om het herkennen van risico's, aldus Peter Diekman (KPMG Advisory). Een interview over de oorzaken en gevolgen van de kredietcrisis en de rol van de auditor.

Organisatiecultuur: een nieuw perspectief op doelmatig auditen

pag 22 Mira Wessels (ministerie van Financiën) belicht in dit artikel een nieuw aspect van auditing, namelijk het belang van de organisatiecultuur als het gaat om de relatie met de audittee en de opdrachtgever.

Laveren tussen regels en risico's

pag 28 KPMG onderzocht de perceptie van managers en bestuurders van beursfondsen als het gaat om interne beheersing en risicomanagement. *Audit Magazine* sprak met John Hijmans (KPMG) om vast te stellen hoe de internal auditor van een midkapfonds hier mee om moet gaan.

Model governance: best practices van de grootbanken?

pag 30 Vinodh Marapin (PricewaterhouseCoopers Advisory) over model governance. Aan de orde komen best practices en regelgeving uit de financial serviceswereld en de uitdagingen voor Internal Audit bij het auditen van de ontwikkeling en het gebruik van modellen.

Verder in dit nummer

pag 34 **IIA Congres: Auditors on the beach**

pag 42 **Controlsynthese: 1 + 1 = 1**

rubrieken

pag 21 **Column van de sponsor**

pag 27 **Column: een case voor Cees**

pag 39 **De estafettecolumn: Arie Beunis**

pag 41 **Even voorstellen: nieuwe redactieleden**

pag 45 **Boekalert**

pag 46 **Boekbespreking**

pag 47 **De overstap**

pag 49 **Vlijmscherp**

pag 50 **Verenigingsnieuws**

pag 52 **Nieuws van de universiteiten**

pag 54 **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 Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: Jansen.Ronald2@kpmg.nl **Redactieraad:** F. Steenwinkel (voorzitter), Th. Smit RA CIA, G.M. van Gameren RA RO **Redactie:** drs. R.H.J.W. Jansen RO (voorzitter), drs J.F. Breedveld, drs. N.J. Engel-de Groot, drs. R. Jansen RO, drs. R. Kamstra, drs. H.A. Mulders RA RC, drs. L.Z. Nagy RO EMIA, drs. R. de Ruitter RE RA RO CISA, drs. D.L. Stabel RE CIA **Nieuws van de Opleidingen:** drs J.F. Breedveld en drs. R. Kamstra **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. S. Bantwal Rao **IIA Nederland:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl, internet: www.iaa.nl **SVRO:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, e-mail: iaa@iaa.nl, internet: www.iaa.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, jeannette@vm-uitgevers.nl **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 088-0037100, e-mail: iaa@iaa.nl. **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl (zie ook de website: www.iaa.nl). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA 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 vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerde gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemzettingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman ziet belangrijke rol weggelegd voor auditors:

“Nederlanders zijn heel goed in geld tellen”

Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Dat vindt prof.dr.ir. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij schreef er een boek over dat bekroond werd. Verstarde bedrijven die zich niet ontwikkelen zijn volgens Weggeman ten dode opgeschreven. Creatieve professionaliteit is de reddingsboei. Ook auditoren moeten volgens de Eindhovense hoogleraar meer vrijheid hebben om innoverend te werk te gaan. Weg met al die belemmerende regels!

Interview: drs. R. Kalker RO en S. Punter
Tekst: S. Punter

‘Koekjesfabrieken’ noemt Mathieu Weggeman de bedrijven die routineus produceren en steeds maar hetzelfde doen. Dat is vragen om moeilijkheden, om een koekje van eigen deeg. Andere bedrijven innoveren namelijk wel, spelen wel op creatieve wijze in op nieuwe omstandigheden en houden zo het hoofd boven water in een steeds agressiever wordende mondiale markt. Ook in de auditsector komen volgens de Eindhovense hoogleraar ‘koekjesfabrieken’ voor, bedrijven en diensten die gevangen zitten in routine en het negen-tot-vijfdenken. Hier regeren regels en procedures op dominante wijze en is er nauwelijks ruimte voor een eigen invulling door professionals met liefde voor hun vak. De ideeën van Mathieu Weggeman zijn terug te vinden in zijn boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Het werd in 2008 uitgeroepen tot het managementboek van het jaar. Weggeman is ook auteur van een aantal standaardwerken over kennismanagement. Hij geldt als de wegbereider van deze tak van bedrijfskunde in Nederland. Verder is hij werkzaam als consultant voor het bedrijfsleven, onder meer enige jaren voor de raad van bestuur van Philips waar hij samenwerkte met de ‘goeroe van de kerncompetenties’, C.K. Prahalad. Om de dag nog voller te maken is Weggeman ook nog eens chef innovatie bij De Baak, het kenniscentrum van VNO-NCW. Het negen-tot-vijfdenken is zeker niet van toepassing op deze gedreven denker van wie het gedachtegoed inmiddels ook op cd te verkrijgen is.

Goethe

Weggeman maakt een onderscheid tussen routinematig werkende professionals en innoverende professionals. Hij schat het aantal

professionals dat zich niet meer vernieuwt op 80 tot 85 procent. Slechts een klein deel van de professionals moet dus de kar trekken. “De dominant innoverende professionals zijn mensen die immuun zijn voor de halfwaardetijd van kennis”, aldus Weggeman. “Deze mensen vinden hun vak niet moeilijk en houden de literatuur goed bij. Dat zijn mensen als Picasso, Stravinsky, Niels Bohr, Gaudi en Goethe, die op zijn 83e begon aan het tweede deel van *Faust*. In alle disciplines heb je gelukkig dat soort mensen, maar het is wel een kleine minderheid. Echte professionals hebben liefde voor hun vak, zijn bereid om op het topje van hun tenen te staan en voortdurend verder te studeren. Met professionals die zich niet meer verder ontwikkelen en die ook niet meer naar congressen gaan, daar moet je eens goed mee gaan praten en nagaan of de achterstand die ze op beter gemotiveerde werknemers hebben nog wel te overbruggen valt. Misschien zijn die mensen verloren als professional en moeten ze het management in. Management gaat nergens over, is in elk geval geen vak, dus dat kun je altijd doen.”

Flower girl

“De professionaliteit van een organisatie is niet van god gegeven”, aldus Weggeman. “Je moet er wel iets voor doen. Shaw zegt in *Pygmalion*: ‘The only difference between a flower girl and a lady is the way they are treated’. Het onderscheid dat ik maak tussen professionele organisaties en koekjesfabrieken die routinematig produceren wil niet zeggen dat alle koekjesfabrieken ook daadwerkelijk koekjesfabrieken zijn. Ik ken koekjesfabrieken die gemanaged worden als een professionele organisatie.

Dat geldt bijvoorbeeld voor Van Bommel Schoenen, Gulpener Bier en het orkest van André Rieu. Maar ik ken ook evident professionele organisaties die gerund worden als een koekjesfabriek, zoals klinieken die alleen maar staaroperaties doen of sommige faculteiten die alleen maar bezig zijn met zoveel mogelijk publiceren.

Uiteindelijk draait het erom of de verantwoordelijke manager zijn mensen als professionals ziet dan wel als leveranciers van koekjes. Je kunt je koekjes nog zo snel en goed bakken als mogelijk is, maar over vijf jaar ben je er dan niet meer. Je wordt links en rechts gepasseerd door organisaties die zich wel met innovatie bezighouden en tevoorschijn komen met producten, diensten en werkwijzen die beter zijn. Het probleem tegenwoordig is dat kennis steeds sneller verouderd. Mensen worden eerder minder goed in hun vak. Het is dan ook dom van de regering om te zeggen dat ook professionals langer moeten doorwerken. Wat je uitspaart aan pensioenpremie verlies je weer aan het blijven toepassen van verouderde methoden en technieken.”

Skunk works

Weggeman is er een groot voorstander van om creatieve, innoverende professionals zoveel mogelijk vrij te laten. Dan komt er een goed resultaat uit de bus. Het eerste experiment met dit gegeven vond plaats in 1943 toen de beste werknemers van Lockheed kans zagen in minder dan vijf maanden tijd een straaljager, de XP 80, te ontwikkelen die meteen de lucht in kon. Het was de eerste straaljager uit de geschiedenis. De mensen van Lockheed werkten zonder bemoeienis van bazen op een afgescheiden deel van het bedrijfsterrein waar alleen zij werden toegelaten. *Skunk works* heet deze bijzonder effectieve manier van werken, die vreemd genoeg 66 jaar later nauwelijks wordt toegepast bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Dat zou wel moeten, vindt Weggeman. “Skunk works heeft aangetoond dat de toegevoegde waarde van het management beperkt is. Professionals komen tot goede resultaten ondanks het management en niet dankzij het management. Je moet je professionals koesteren. Ze zijn het duurste onderdeel van een organisatie. Je koopt in feite hoofden. En dat hoofd rendeert het best als de professional plezier heeft in zijn werk en tevreden is. Uit neurofysiologisch onderzoek is gebleken dat de neuronen in je hoofd het meest productief ‘interacteren’ als je plezier hebt in je werk. Dat gebeurt niet in stresssituaties. Dan kun je bepaalde slimme oplossingen niet bedenken. Als je je verveelt ben je ook niet erg productief. Daarom moet een manager sturen op plezier in het werk.”

Geen probleem

Het dagelijks werk van een auditor is ingekapseld in gestandaardiseerde procedures en protocollen, aangevuld met talloze regels



Illustratie: Roel Ottow

en voorschriften. De vraag is of deze situatie auditoren niet belemmert om plezier te hebben in hun werk. Weggeman ziet geen probleem. “Als je zegt: ‘Ik ben auditor en ik voer alleen maar de regels uit’, dan ben je in mijn ogen geen professional. Professionaliteit veronderstelt goed nadenken over de dingen die je doet. Dan is de ene regel minder belangrijk dan de andere en moet je intrapoleren of extrapoleren tussen twee regels. Vervolgens neem je een verstandig besluit. Ik kan me heel goed een auditdienst voorstellen die niet functioneert als een koekjesfabriek en waar elk geval weer wordt begroet als iets nieuws. Vervolgens de juiste oplossing vinden, geeft een gevoel van trots. En gestandaardiseerde onderzoeken á la SOx en Tabaksblat, ach, is dat zoveel anders dan wat een medisch specialist voor de kiezen krijgt? Die moet bij het routinematig uitnemen van een blindedarm toch ook gewoon protocollen volgen.” De kredietcrisis heeft het vertrouwen in het werk van de accountant aangetast. Daardoor komt er nog meer regelgeving op auditdiensten af. Ook eisen opdrachtgevers meer dan ooit zeer gedetailleerd tijdschrijven. Weggeman vindt dat grote onzin. “De kredietcrisis is een managementcrisis en geen accountantscrisis. Als auditdienst moet je je in deze moeilijke situatie niet laten verleiden om een koekjesfabriek te worden. Dat past niet in het concept van professioneel bezig zijn. Administratieve lasten moet je juist zoveel mogelijk verlichten. Bedrijven hebben meer aan auditoren die meedenken dan aan het in stand houden van gestandaardiseerd wantrouwen en bureaucratische nikserigheid. Vooraf is echt niet te bepalen dat iets in een half uur af moet zijn. De ene keer lukt het, de andere keer niet. Soms heb je een hele dag nodig. Mensen zijn geen machines.”

Vertrouwen

Sprekend over de administratieve ballast waarmee bedrijven worden opgezadeld, vertelt Weggeman over een bedrijf dat drie jaar lang met 35 man werkte aan een opdracht voor de EU in



Mathieu Weggeman: "Geen starre regels meer, maar een meneer of mevrouw die af en toe langskomt en zegt: 'Mag ik eens naar de ratio's kijken?' En die vervolgens met een goed advies komt hoe het eventueel anders kan. Niet alles moet door dezelfde patatsnijder."

zegt: mag ik eens naar de ratio's kijken? En die vervolgens met een goed advies komt hoe het eventueel anders kan. Niet alles moet door dezelfde patatsnijder. Zo'n meneer of mevrouw die komt adviseren, kan heel goed een auditor zijn." "De discussie over het Anglo-Amerikaanse businessmodel en de Rijnlandse variant is nu heftiger dan ooit", aldus Weggeman. "Nederland hangt een beetje tussen deze twee modellen in, maar zal toch een keus voor een van de twee moeten maken. In de Anglo-Amerikaanse opvatting zeg je tegen je chef: 'Wat moet ik doen tussen negen en vijf en vertel me wat de regels zijn'. Een auditor die van zijn vak houdt, is meer gebaat bij het Rijnlandmodel, en dan is het mooi meegenomen dat zijn organisatie zo goed mogelijk opereert en naar buiten toe vertrouwen uitstraalt. Ik vind dat auditoren veel meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor het vak dat zij uitoefenen."

Heel eenvoudig

Een interessante vraag is natuurlijk de manier waarop bij voorkeur leiding moet worden gegeven aan auditdiensten, zeker na de geringschattende opmerkingen van Weggeman over het nut van managers. "Het is eigenlijk heel eenvoudig. Het enige wat de manager hoeft te doen is de mensen die goed zijn in hun vak zoveel mogelijk met rust te laten. Je koopt als professional je vrijheid door goed te zijn. Bij goede professionals moet je als manager zo weinig mogelijk doen aan sturing van de throughput en alleen sturen op de output: aangeven wat wanneer klaar moet zijn. De manager moet ervoor zorgen dat wat een professional wil haalbaar is en ook wordt uitgevoerd. Als de professional zich er met een jantje-van-leiden van afmaakt, grijp je natuurlijk wel in, maar verder is het motto: laat los die professional. Blijkt bij

herhaling dat een professional afspraken niet nakomt, dan ga je wel heel hard sturen op het werkproces, op tijd en aanwezigheid. Want je moet willen begrijpen waarom die professional afspraken niet nakomt. Belangrijk voor een manager is dat hij midden tussen zijn mensen zit en zich niet opsluit op de vijfde etage en daar met een eigen liftje naartoe gaat, zodat niemand hem ziet. Een goede manager zorgt voor fun en drinkt koffie met je. Zo zorgt hij ervoor dat

zijn medewerkers in een goede flow terecht kunnen komen. Dan is het rendement het hoogst. Het is helemaal niet erg dat de manager ook meer verdient, want wat hij moet doen is niet leuk." Weggeman barst in lachen uit als we opmerken dat hij de manager schetst als de gevangene van de professional. "Dat zou ideaal zijn!" Om vervolgens te melden dat de tijd voor het interview erop zit. "Ik moet op functioneringsgesprek bij de decaan. Het gaat er hard aan toe in Eindhoven..."

Mathieu Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Scriptum, ISBN 9789055943524.

Brussel. "Ze moesten iedere zes minuten kunnen verantwoorden. Helemaal onjuist. Je moet opereren op basis van vertrouwen in je mensen, dan krijg je wat je hebben wilt. Jammer genoeg wordt zelden gediscussieerd over dit soort kwesties."

Echte professionals hebben liefde voor hun vak, zijn bereid om op het topje van hun tenen te staan en voortdurend verder te studeren

Auditoren hebben overigens zelf ook een aura van wantrouwen om zich heen. "Niet vreemd", vindt Weggeman. "Mensen die met centen bezig zijn, zijn wat meer wantrouwend dan doorsnee burgers. En Nederlanders die met centen bezig zijn hebben dat nog meer. We zijn natuurlijk al vierhonderd jaar heel goed in geld tellen. We hebben in Nederland de grootste accountantskantoren per hoofd van de bevolking. De banken en verzekeringsondernemingen zijn ook groter dan je zou verwachten, afgaande op de grootte van Nederland. KPMG, Ernst & Young, het is allemaal in Nederland ontstaan. De kredietcrisis biedt ons land nieuwe kansen. De oplossing wordt gezocht in vertrouwen in elkaar, gecombineerd met vakdeskundig toezicht. Geen starre regels meer, maar een meneer of mevrouw die af en toe langskomt en

De lezer over leiderschap

In dit themanummer niet alleen de mening van deskundigen maar ook uw mening!

De redactie van *Audit Magazine* heeft drie stellingen op de website gezet.

Daarop ontvingen we maar liefst 99 reacties. Zie hier de uitslag.

Drs. N.J. Engel-de Groot

Stelling 1

Met auditors is het net als met artsen, ze zijn goed in hun vak, maar moeten geen leidinggeven

| | In % |
|------------------------|------|
| 1. Helemaal mee eens | 5 |
| 2. Mee eens | 28 |
| 3. Neutraal | 10 |
| 4. Mee oneens | 39 |
| 5. Helemaal mee oneens | 18 |

Stelling 2

Als auditor krijg ik liever leiding van een vrouw dan van een man

| | In % |
|------------------------|------|
| 1. Helemaal mee eens | 4 |
| 2. Mee eens | 4 |
| 3. Neutraal | 50 |
| 4. Mee oneens | 31 |
| 5. Helemaal mee oneens | 11 |

Stelling 3

Auditors hebben geen leiding nodig

| | In % |
|------------------------|------|
| 1. Helemaal mee eens | 0 |
| 2. Mee eens | 9 |
| 3. Neutraal | 5 |
| 4. Mee oneens | 58 |
| 5. Helemaal mee oneens | 28 |

Man of vrouw als leidinggevende?

Kort door de bocht blijkt dat we vinden dat auditors best leiding kunnen geven, dat we dit ook nodig hebben en dat er daarbij geen voorkeur bestaat voor een man of vrouw als leidinggevende. Maar het aantal respondenten dat het met deze samenvatting niet eens is, is toch opvallend. Zo is een derde van de respondenten van mening dat auditors niet geschikt zijn om leiding te geven. En ruim 40 procent heeft voorkeur voor een man als leidinggevende. Alleen de stelling dat auditors leiding nodig hebben wordt duidelijk onderschreven.

Apart soort volk?

Wat zegt dit over ons auditors? Zijn we een apart soort volk, zoveel anders dan artsen, advocaten of andere beroepsgroepen? Je zou zeggen dat dit een nader onderzoek waard is... en zo kom je terug bij die auditeigen karaktertrek om alles eerst te toetsen en er een kritische blik op te werpen. O zo nuttig voor je beroepsuitoefening, een kritische houding, maar het maakt de aansturing van zo'n groep wel moeilijk. Zijn mannen hier beter voor toegerust? Verwacht in dit nummer geen 100 procent duidelijk antwoord. Wat u wel zult vinden is veel informatie en achtergronden over leiderschap, cultuur en de invloed daarvan op auditors.

Uw mening is debet aan bovengenoemde uitslagen. Onze dank is groot dat veel auditors hebben gereageerd op de stellingen. Uw medewerking wordt dan ook beloond! De redactie heeft alle respondenten in een tombola gedaan en hier een winnaar uit getrokken. Ilja Jacobs, werkzaam als auditor bij de Provincie Overijssel, heeft een gratis ticket gewonnen voor het IIA-congres aan zee op 15 en 16 juni 2009.

Proficiat Ilya!

Cultuur en Leiderschap:

een onafscheidelijk duo

M. Blom CIA

Leiderschap in Texas

Voor dit themanummer, genaamd 'Leiderschapsstijlen', hebben we een aantal (voormalige) audit- en riskmanagementprofessionals bereid gevonden hun ervaringen over 'cultuur en leiderschap' met ons te delen. We hebben ze gevraagd naar hun ervaringen en meningen over de relatie tussen cultuur en leiderschap, mede vanuit het perspectief van hun huidige en voormalige werkomgevingen (en het perspectief van de audit- en riskmanagementprofessional).

We hebben een mooie collage gekregen van bijdragen die het onderwerp elke keer weer vanuit een verrassende invalshoek belichten. Auditen in de VS, het Midden-Oosten en het Oostblok verschillen wezenlijk van elkaar, maar hebben vooral één elementair aspect gemeen: het is mensenwerk!

Alle bijdragen zijn geschreven op persoonlijke titel.

Drs. L.Z. Nagy EMIA RO

Met een historie van bijna vier eeuwen is Koninklijke Vopak wereldmarktleider op het gebied van onafhankelijke opslag van olieproducten, chemicaliën, plantaardige oliën of vloeibaar gemaakte gasen. Na ruim twintig jaar bij deze organisatie allerlei staffuncties te hebben vervuld, deed zich in 2006 de mogelijkheid voor om over te stappen naar de uitvoerende kant van Vopaks tankopslagactiviteiten: een functie om de integratie (of assimilatie) van een grote nieuwe tankterminal in Houston Texas te (bege)leiden. Helaas werd op het laatste moment van dit project afgezien, maar het bleek dat er in deze Amerikaanse Vopak-divisie voldoende te doen was om de uitzending naar Texas door te laten gaan. Na anderhalf jaar de reorganisatie van de customer serviceafdeling van Vopaks grootste chemie-terminal vorm gegeven en uitgevoerd te hebben, is het inmiddels mijn taak om in Noord-Amerika de invoering van Vopaks nieuwe CRM-systeem verder uit te bouwen en om een programma aan servicegerelateerde projecten te managen onder de noemer 'Commercial Excellence'.

Compleet nieuw

De overstap in 2006 zorgde voor een compleet nieuwe werkomgeving met 'nieuwe' mensen, andere stijlen van leidinggeven en nieuwe regels. Geschreven regels, maar vooral ook ongeschreven regels in de conservatieve en niet geheel onbescheiden staat Texas. Een paar van deze verschillen verder uitgediept.

- Als manager van een internal auditafdeling werk je meestentijds met hoogopgeleide mensen en zijn de sparringpartners senior managers tot leden van de raad van commissarissen. Hoe anders is het leven op een operationele terminal waar het opleidingsniveau veel diverser is en het percentage academici dus veel lager ligt.
- Na drie jaar weet ik het zeker, de bureaucratie is in de Verenigde Staten uitgevonden! Een land waarvan je af en toe denkt dat het op de rand van totale verlamming staat; puur door alle regelgeving en vooral door de juridische staart die aan elke overtreding dreigt vast te zitten. Wellicht wat complex geformuleerd, maar het woordje 'dreigt' speelt wel degelijk een sleutelrol. Elk officieel document wordt juridisch gecontroleerd. Het feit dat de Noord-Amerikaanse Vopak-divisie ruim twee voltijds advocaten in dienst heeft die echt de hele dag nuttig bezig zijn, zegt natuurlijk wel iets.
- Het Nederlandse ontslagrecht ben ik met andere ogen gaan bekijken. In theorie kan in Texas iedereen per direct en zonder opgave van redenen ontslagen worden, maar in de praktijk is dit toch een illusie. Als het een vrouw betreft in een voornamelijk door mannen bevolkte afdeling, dreigt een discriminatierechtszaak. Voor een Mexicaan in een voornamelijk door blanken bevolkte afdeling geldt hetzelfde. Dus dient er voldoende gedocumenteerd 'bewijsmateriaal' te zijn. Echter, dat het in Texas veel eenvoudiger en vele malen 'goedkoper' is om iemand te ontslaan dan in Nederland is wel zeker, en een rechter komt er zelden aan te pas. Heel anders is het overigens in onze vestigingen in Californië. De macht van de vakbonden aldaar overtreft vele malen de positie van hun Nederlandse collega-organisaties. Reorganisaties en individuele ontslagen kunnen rekenen op uit-

gebrede en bijzonder krachtige aandacht van de vakbonden.

- Het relatieve gemak waarmee iemand zijn baan kan verliezen (van loopjongen tot manager) heeft grote impact op de bedrijfs-cultuur en op de manier hoe met elkaar wordt omgegaan. Het is niet erg gebruikelijk om initiatief buiten de functieomschrijving te ontplooien (en die zijn vaak zeer eng op specifieke taken gedefinieerd), vooral omdat bij falen ontslag zeer eenvoudig is. Dit creëert een omgeving van angst en zorgt voor een gebrek aan initiatieven.
- Zeker in Texas is uiterlijke schijn vaak minstens net zo belangrijk als de inhoud. Symptoombestrijding gaat sneller en geeft op korte termijn een indrukwekkender resultaat dan een uitgebreide 'root cause'-analyse en is daardoor aan de orde van de dag. De analyse beperkt zich dan ook vaak tot EHBO+ waarbij de echte oorzaak niet wordt aangepakt. In die gevallen worden processen in stukjes gesplitst met als gevolg verdere specialisatie en verminderd eigenaarschap. Dit reduceert de creativiteit, die al door het soepele ontslagrecht werd onderdrukt, nog verder.

You get what you inspect

Hoe verandert dit nu de stijl van leidinggeven? Het is in ieder geval zo dat de slogan 'you get what you inspect, not what you expect' in Texas nog veel meer geldt dan in Nederland. Ook de definitie van uit te voeren taken moet veel nauwkeuriger worden opgesteld en de verwachting dat men details in de lijn van de huidige visie invult, past niet echt in de Amerikaanse bedrijfscultuur. Daarnaast vergt het niet delen van kennis, een beschermingsmiddel tegen ontslag, een verdere aanpassing. Procedures tot in detail documenteren inclusief alle uitzonderingen is nodig, maar het ondergraaft wel de macht van de kennis. Immers, als een invaller simpel met de werkbeschrijving in de hand de taken kan overnemen, wat beschermt mij dan nog na het maken van een fout? Dus voordat hier massaal aan meegewerkt wordt, moet er hard aan vertrouwen tussen leiding en werknemers worden gewerkt. Klinkt logisch, toch? Helaas komen hier dan weer wat juridische valstrikken om de hoek kijken.

Zo werden wij tijdens een verplichte Diversitytraining (om managers en werknemers bijvoorbeeld duidelijk te maken dat er echt niet gediscrimineerd of voorgetrokken mag worden, en dat je geen persoonlijke mening in het werk mag vlechten zoals bijvoorbeeld een godsdienstige overtuiging) door de docent geïnstrueerd dat je geen vriendschappelijke relatie mag hebben met een ondergeschikte. Simpelweg omdat dat door een andere ondergeschikte kan worden opgevat als voortrekkerij, zeker als er wellicht ergens een promotie in zicht is. Tel uit uw potentiële advocatenrekening!

Geen poldermodel

Dit klinkt wellicht allemaal wat negatief maar 'every cloud has its silver lining!' Immers, de wetenschap dat kennis niet snel gedeeld wordt, maakt je als manager alerter op de kwaliteit van documentatie met een verhoogde continuïteit als gevolg. En de angst om de baan te verliezen leidt er ook toe dat een goed en duidelijk gecommuniceerd plan wel degelijk en tot in de detail gevolgd wordt, vaak met een ongeëvenaarde energie en inspanning! Voeg daarbij

de voor een manager soms prettige omstandigheid dat de woorden 'ja' en 'maar' bijna nooit in de klassieke Nederlandse combinatie worden gebruikt: de afwezigheid van het befaamde poldermodel heeft voor een manager zo zijn voordelen bij het invoeren van veranderingen! En over beleefdheid en respect valt niet te klagen: ik ben er nog steeds niet aan gewend om op een gewone vraag 'yes sir!' terug te krijgen.

Het leven als lijnmanager brengt ook met zich mee dat je nu gastheer bent voor bezoekende auditors. Zo wordt een Amerikaanse Vopak-terminal regelmatig geaudit door klanten en door diverse overheidsinstanties. Stel dat de terminal een vijftigtal klanten heeft die ons allemaal eenmaal per vijf jaar komen auditen. Dat levert sowieso al tien audits per jaar op. Daarbij komen dan nog audits van bijvoorbeeld de Coast Guard, de lokale milieudiensten, de belastingdienst (omdat we brandstofcomponenten opslaan moeten we in verband met de accijnzen al onze activiteiten rapporteren), de dienst voor tabak en alcohol (voor alcoholgerelateerde producten), en nog meer! Met gemak komen we dan op een totaal van zo'n twintig verschillende audits per jaar.

Twee typen audits

De audits zijn grofweg in een tweetal typen in te delen. De zogenaamde 'checklistaudits' met als karakteristieken: de auditors hebben oogkleppen op, begrijpen niets van de business en zijn niet geïnteresseerd in achtergronden of toelichtingen, en vooral niet in tegenspreken. Een voordeel van deze audits is dat er wel heel duidelijke criteria voor de beoordeling zijn.

Bij het tweede type audit is alles veel waziger. De auditor zegt wel een gestructureerd programma te hebben, maar in de praktijk is daar weinig van te merken en het wordt ook niet met ons gedeeld. De bevindingen worden direct aan de opdrachtgever gerapporteerd en wij moeten echt hard duwen om een afsluitende meeting met feedback te krijgen. Een echte proces- of management control audit hebben we nog niet mogen meemaken.

Een uitzondering hierop vormen wellicht onze eigen internal audits. De meest bijzondere was wellicht een follow-up op een audit die ik zelf nog als director Corporate Internal Audit geïnitieerd had. En het is toch wel een aparte ervaring om dan met de auditor in discussie te gaan over de omstandigheden die ertoe hebben geleid dat misschien niet alles inmiddels al *pico bello* is terwijl de auditors toen vonden dat dat echt wel snel opgelost kon zijn... Het is maar een klein wereldje!



Montiano Blom is al ruim twintig jaar werkzaam bij Koninklijke Vopak, onder meer als director Corporate Internal Audit en manager Customer Services Gulf Coast (VS). Sinds 2006 woont en werkt hij in de Verenigde Staten.

Drs. E. Veltman EMIA RO

De mix tussen 'lessons learned' en overtuiging

Laurent Beaudoin, voormalig CEO van Bombardier, een aan de Toronto Stock Exchange genoteerde internationale producent van onder andere vliegtuigen en treinen, zei tijdens zijn afscheidsrede in 2008 na een 45-jarige carrière, dat volgens hem zijn 'lessons learned' en zijn overtuigingen kunnen worden teruggebracht tot vijf punten: 1. Zelfverzekerdheid, 2. Ondernemersgeest, 3. Een goede balans tussen control en ondersteuning, 4. Geduld en vasthoudendheid, 5. Vastberadenheid tot innovatie.

Deze leiderschapselementen hebben deze voormalige CEO geholpen om het medewerker aantal van rond de 700 medewerkers tot ongeveer 55.000 te laten stijgen en de omzet te laten groeien van

leiderschapsaspect is, niet alleen voor het management maar ook voor auditors en internal controllers. Als auditor heb je deze zelfverzekerdheid nodig bij het uitvoeren van je taken in alle stappen binnen de audit cycle. Laat ik als voorbeeld het proces nemen dat Bombardier onderging om de effectiviteit van interne controles over de financiële verslaglegging te kunnen certificeren (het OSC-certificeringproces¹, de Canadese equivalent van SOx). Het heeft de 'internal control community' een gezonde dosis zelfverzekerdheid gekost om de initiële terughoudendheid binnen sommige onderdelen van de organisatie te overwinnen om het benodigde internal control framework te kunnen implementeren. Maar geza-

menlijk hebben de hele internal control community en het lijnmanagement hun verantwoordelijkheid genomen. Dit leidde er uiteindelijk toe dat het Bombardier-topmanagement in april 2009 het certificaat heeft kunnen tekenen over de effectiviteit van interne controles over de financiële verslaglegging.

2. Ondernemersgeest

Kijkend naar het tweede punt, dan is het Beaudoin zijn overtuiging 'om het niveau van bevoegdheid dicht bij de actie te leggen met mensen die bereid zijn zich te ontwikkelen'. Ondanks dat internal audit- en internal controlfuncties een primaire interne focus hebben, is deze ondernemersgeest nodig om hun bestaansrecht te bewijzen. Hier wil ik

graag de periode toelichten toen ik voor de interne afdeling van het Nederlandse ministerie van Financiën werkte.

De destijds relatief jonge internal en operational auditsectie had deze ondernemersgeest nodig om de geloofwaardigheid bij het topmanagement te verkrijgen. Het was indertijd mijn manager die, geholpen door zijn ondernemersgeest, de eerste opdrachten wist binnen te halen. Onder zijn leiding voerde het auditteam de opdrachten uit. Het auditteam greep de kans om beslissingen te nemen en zich verantwoordelijk te voelen voor het succesvol afronden van de auditopdrachten. Het team was gemotiveerd om de verwachtingen van het management waar te maken en daarmee aan geloofwaardigheid te winnen bij het topmanagement. Om



10 miljoen tot 17 miljard dollar. De vijf leiderschapsstijlen vormen een goede bron van inspiratie om na te gaan in hoeverre deze relevant waren binnen de audit- en interne controlafdelingen (verspreid over Nederland, België en Frankrijk) waarvoor ik de afgelopen acht jaren heb gewerkt. Een 'tour d'horizon' van de leiderschapswaarden van een voormalig CEO en ondernemer. De ingrediënten voor een solide leiderschapsstijl?

1. Zelfverzekerdheid

Beaudoin heeft uitgelegd dat hij zelfverzekerdheid heeft gekregen door 'het nemen van verantwoordelijkheid, uitdagingen aan te gaan, en het behalen van succes'. Volgens mij is dit een cruciaal

deze geloofwaardigheid te behouden bij het topmanagement is het derde leiderschapspunt, een goede balans tussen controle en ondersteuning, belangrijk. Laten we eens kijken.

3. Een goede balans tussen control en ondersteuning

Strikte richtlijnen en procedures moeten auditors en internal controllers als muziek in de oren klinken. Hoewel control hét domein is van de audit- en internal controlfuncties, moeten deze functies continu kijken naar een goede balans tussen control en het geven van ondersteuning. Ik ben het met Beaudoin eens dat een organisatie moet streven naar een 'framework met stevige kaders om binnen te blijven' maar die wel ruimte moet laten voor 'het accepteren van mogelijke vergissingen, mogelijke fouten'. Uiteindelijk moeten alle organisaties zich kunnen ontwikkelen en leren van hun fouten.

Op deze wijze proberen wij in het internal controlteam binnen Bombardier altijd de juiste balans te vinden. Wij proberen een internal control framework te ontwikkelen die operationele risico's afdekt (via een risk based benadering) maar zonder een extreme administratieve last aan het lijnmanagement op te leggen die wellicht de organisatie kan verlammen. Op deze manier blijft er ruimte voor de ondernemersgeest binnen de organisatie.

4. Geduld en vasthoudendheid

Geduld en vasthoudendheid is waardevol voor internal audit- en controlfuncties. We werken immers in organisaties met een veelheid aan variabelen die ons werk beïnvloeden. Het verschaffen van reasonable assurance is niet altijd een gemakkelijke taak omdat we soms de zwakheden in het internal control framework moeten aanduiden. Dit brengt met zich mee dat we soms controles moeten implementeren die de wijze van werken van mensen verandert. Een wijze van werken zoals ze dat wellicht al jaren gewend zijn geweest.

Tijdens mijn drie banen op het gebied van Internal Audit en control is gebleken dat geduld en vasthoudendheid waardevolle eigenschappen zijn. Het kost soms tijd (geduld) om het gewenste control framework te implementeren. Om een organisatie te overtuigen met welk doel je 'control issues' aan de orde stelt moet je vasthoudend zijn. We doen het tenslotte niet voor onszelf, uiteindelijk streven we een solide control framework na die het langdurige voorbestaan van de organisatie veilig stelt. Het is zoals Beaudoin stelt 'falen op de korte termijn kan een overwinning betekenen op de midden of lange termijn. Geduld en vasthoudendheid bewijzen altijd een winnende formule te zijn op de lange termijn'.

5. Verplichting tot innovatie

Hoewel dit laatste punt wellicht niet direct van toepassing lijkt te zijn op internal audit- en controlfuncties is dit een onvermijdelijke waarde. Organisaties zijn continu in ontwikkeling om zich aan te passen aan de veranderende omgeving en kunnen het zich daarom niet veroorloven om te stoppen met innoveren. Kijk alleen maar naar de globalisatie, de huidige economische crisis, de moordende concurrentie en de continu veranderende maatschappij en je

begrijpt dat organisaties die zich niet aanpassen en niet innoveren zelfs het risico lopen om op te houden te bestaan.

Omdat internal audit- en controlfuncties onderdeel uitmaken van deze organisaties moeten zij zich ook aanpassen en innoveren in de wijze waarop zij hun assurance verschaffen.

Een voorbeeld van een nuttig instrument dat de innovatie ondersteunt, is het continu leren. Ik heb dit ondervonden tijdens mijn werk als internal auditor voor een van de Big Four accountingfirma's. Deze firma legt een sterke nadruk op continue ontwikkeling van de medewerkers. Een intensief leerpakket was een onderdeel van mijn jaarlijkse persoonlijke doelstellingen. Dit om zeker te stellen dat medewerkers voldoen aan de hoogste en meest recente kwaliteitsstandaarden en aangepast zijn aan de actuele omstandigheden bij hun klanten. Beaudoin zegt dan ook dat 'wanneer je stopt en denkt dat je tevreden bent met waar je bent, iemand anders de leiding neemt'.

Tot slot

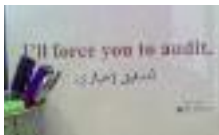
Terwijl ik dit schrijf ben ik er nog meer van overtuigd geraakt dat de leiderschapswaarden van Beaudoin een interessante mix verschaffen. Leiderschapsstijlen die het management van internal audit- en controlfuncties kunnen overwegen om te implementeren. Ik heb gedurende de laatste acht jaren dat ik werkzaam ben in diverse (internationale) internal audit- en controlfuncties in ieder geval ervaren dat deze elementen een onderdeel zijn van het fundament van een gezonde en stimulerende leiderschapsstijl.

Noot

1. Voor meer informatie over OSC: http://www.osc.gov.on.ca/index_en.jsp.



Erik Veltman werkt sinds 2007 in Frankrijk (Crespin) als internal control analyst Zuid-Europa en Midden-Oosten bij Bombardier Transportation. Daarvoor werkte hij als beleidsmedewerker bij het ministerie van VROM en als internal auditor bij het ministerie van Financiën en Ernst & Young België.



Drs L.H. Schreuders RA RO CIA CISA

'I'll force you to audit!'

'I'll force you to audit!' Ik heb deze zin ingelijst op mijn bureau staan. Hij werd alweer een tijdje geleden uitgesproken door een manager ergens op het Arabisch schiereiland. Vooral het woord 'force' geeft wel een heel bijzondere kleuring aan 'leiderschap en audit'. Ik heb het dan over het leiderschap in de organisatie waarin audit functioneert, niet zozeer over het leiderschap binnen de audit-functie. De managementstijl en de managementhouding ten opzichte van de auditfunctie kunnen erg bepalend zijn. Een relatie die raakt aan de vraag hoe onafhankelijk en objectief audit kan functioneren.

Diepgeworteld

Cultuur, omgangsvormen, normen en waarden zitten diepgeworteld in de hoofden en harten van mensen. De cultuur oefent via de mens daarom ongetwijfeld een grote invloed uit op de wijze waarop bepaalde beroepen worden uitgeoefend. Dat gaat misschien minder op voor beroepen in de exacte vakken. Een ingenieur bouwt een brug nu eenmaal volgens bepaalde kwaliteitsnormen. Zijn culturele afkomst doet er – in het algemeen – niet zoveel toe. Voor een vak als audit, waarin het toch ook vaak om gedragaspecten gaat, is de culturele component niet onbelangrijk.

Die culturele component wordt inhoud gegeven door de gewoonten die heersen in de verschillende bedrijfstakken en de verschillende levensfasen van een organisatie. Wat betreft de laatste invalshoek geeft de cultureel georiënteerde TOL-typologie van Oscar van Leeuwen veel aanknopingspunten. Maar ook de typologieën van Starreveld geven een gevoel van de heersende interne controlecultuur in een bedrijfstak.

Een tweedeling die ook in de auditwereld vaak wordt aangehaald is de principle based- tegenover de rule basedbenadering. Twee concepten, voortvloeiend uit twee totaal verschillende wereldbeelden en culturen. We zien momenteel een steeds verder oprukkende juridisering van het auditwerk, zeker direct na SOx. Ook in onze contreien. De huidige financiële crisis zal die trend niet snel ombuigen. De geïnspireerde vakman staat hier tegenover de bureaucraat die de regels stipt uitvoert.

Maar wat weten auditors van cultuur? Het zijn geen cultureel antropologen en ik wil dat ook zeker niet van mezelf zeggen. Dat neemt niet weg dat je vooral in organisaties die wereldwijd opereren ook in het auditvak vaak wordt geconfronteerd met verschillen in aanpak die wel eens terug te voeren kunnen zijn op cultuurverschillen. Hierna zet ik een paar voorbeelden op een rij die me opvielen in de jaren dat ik als auditor internationaal werk deed op alle bewoonde continenten. Ik hoop vanuit een deels anekdotische benadering toch een bijdrage te kunnen leveren aan de aanscherping van het begrip cultuur in ons werk.

De boodschap en de ontvanger

USA en de pre-audit. Een voorbeeld van een verschil in aanpak is

de wijze waarop aan het senior management wordt gerapporteerd over auditbevindingen en de voortgang in de opvolging van de aanbevelingen door de verschillende 'cultuurkringen' binnen een wereldwijd opererende organisatie.

We weten als Nederlanders over het algemeen heel goed dat we in de ogen van buitenlanders nogal direct zijn. Dat valt in de eigen kring meestal prima, maar daarbuiten werkt die directheid niet altijd even goed of roept het zelfs weerstand en ergernis op. Ik weet dat ik me op glad ijs begeef, maar een beetje zelfkennis kan geen kwaad.... Nederlandse auditors hebben kennelijk eenzelfde soort directheid.

Terugkomend op de bevindingenrapportage gaan Amerikanen in mijn voorbeeld daar anders mee om dan Nederlanders. Jarenlang was het in de geconsolideerde rapportage van een van de grootste interne auditororganisaties zo dat de Nederlandse tak veel bevindingen 'produceerde' die bovendien vaak als hoog risico werden geïndiceerd. Dit in tegenstelling tot de Amerikaanse tak, waar beduidend veel minder bevindingen werden opgeleverd en die dan nog vaak als een mediumrisico werden geïndiceerd.

Wat was het geval? De Amerikaanse tak van de auditororganisatie voerde in principe zijn taak op gelijke wijze uit. Hetzelfde auditraamwerk, dezelfde planningswijze, et cetera. Op een onderdeel verschilde de aanpak. De Amerikanen voerden voorafgaand aan de gewone audits, zogenaamde pre-audits uit. Het gevolg hiervan was dat tijdens de audits zelf een fors aantal risico's al was geregeld en deze niet meer hoefden te worden gerapporteerd. Amerikanen zijn kennelijk niet zo confronterend naar hun eigen management en houden er niet van 'de vuile was buiten te hangen'. Effectief meewerken aan het onderhoud van het interne risico- en beheersings-systeem is belangrijker.

De boodschap met context. Een strakke audit uitmondend in een rapport dat alleen de aftikpuntjes laat zien, kan worden geaccepteerd in organisaties die in een zeer zakelijke context functioneren. In minder zakelijke omgevingen, waar ook bepaalde idealen worden nagestreefd, kan om een zekere inkleuring van de bevindingen worden verzocht. De verpakking van de boodschap is dan een belangrijke sleutel. Het wordt dan bijvoorbeeld gewaardeerd dat ook de positieve bevindingen die voortvloeien uit het gehanteerde auditraamwerk worden gemeld. Deze benadering verguldt de boodschap en maakt de acceptatie van de aanbevelingen draaglijker. Ook een inleidende paragraaf met een schets van belangrijke ontwikkelingen in de controlomgeving doet het vaak goed.

De boodschap: audit en eten. Een van de leukste audit close meetings die ik heb meegemaakt was die in Suriname. In de kamer van de directeur was een groots buffet met maaltijden uit alle cultuurkringen in Suriname: een Javaanse rijsttafel, Hindoe roti, et cetera.

En niet te vergeten: Parbo bier.

Vaak bestond er in de audit close meeting na een weekje auditen met het auditteam een niet geheel ontspannen sfeer. Van de overall auditscore hing nogal het een en ander af. Niet zo in Paramaribo, eerst eten en dan tijdens het eten de bevindingen bespreken. Om de een of andere reden verliep die vergadering heel ontspannen. Dat eten belangrijk is kun je ook in Frankrijk meemaken. Wat te denken van een chambre séparée voor de auditors van het hoofdkantoor, met bediening door een eigen kok die in de keuken ernaast vers staat te koken voor vier man. Uiteraard met de onvermijdelijke fles bordeaux.

Houding en stijl

'I'll force you to audit!' Zoals ik hiervoor al in het voorbeeld van de Arabische manager aangaf, kunnen managementstijl en managementhouding ten opzichte van audit erg bepalend zijn. De stijl van de topleiding raakt direct aan de vraag hoe onafhankelijk en objectief audit kan functioneren. Aan de ene kant – weliswaar de extreme kant – van het spectrum staat een door de (politieke) belangen van de leiding ingegeven keuze van auditobjecten en aan de andere kant een objectief opererende audit, gebaseerd op een deugdelijke risicoanalyse, bijvoorbeeld met behulp van een algemeen aanvaard model zoals COSO. Gebrek aan objectiviteit en transparantie in de auditaanpak is uiteindelijk het grootste risico voor de overlevingskansen van audit.

Dan is er ook nog een auditcultuur, vooral in de kleinere organisaties, waar het management en audit zo hand in hand gaan dat het adviseren en met name het inrichtende werk, als het ware de toegevoegde waarde vertegenwoordigen van de 'audit experts'.

Voormalig Oostblok: de auditors worden geaudit. Een tweede voorbeeld van de invloed van de top op het auditwerk is het volgende. Met een groot team auditors voerde ik enige jaren geleden een audit uit in een voormalig Oostblokland. Een casus vol met culturele invloeden.

Binnen de betreffende organisatie bestond een netwerk van voormalige partijofficials. Nu is dat op zich in een Oostblokland niet zo verwonderlijk. Wat wel buitengewoon was, was dat de leiding zich bediende van een bijzondere werkwijze. De auditors werden kennelijk ook geaudit. Tijdens de briefings aan het management bleek dat de leiding uitstekend op de hoogte was van de interviews die met medewerkers waren gevoerd. De leiding ging zo in het auditproces staan en probeerde de oordeelsvorming direct te beïnvloeden.

De leiding had daarnaast de grootste moeite met het best practice auditraamwerk dat werd gehanteerd. Hoewel bij de aanvang van de audit het raamwerk in detail was toegelicht en er om commentaar was gevraagd, werd het in feite niet aanvaard. De audit kreeg ten onrechte de geur van een 'politioenele' actie. Uiteindelijk, lang na de audit was afgesloten, zijn er wel arrestaties verricht, ook in verband met andere onregelmatigheden. Een voorbeeld, misschien een extreem voorbeeld van hoe een audit environment zijn stempel kan drukken op de wijze waarop audit functioneert.

Brazilië en Singapore. Rekening houden met de lokale cultuur is

ook de boodschap van de volgende gebeurtenis. De Verre Oostenafdeling van de auditorganisatie waar ik werkte had de auditmanagers uitgenodigd om een door hen ontwikkelde opzet voor kwaliteitszorg in het auditwerk toe te lichten.

Een Chinese collega hield als inleiding een vlammend betoog waaruit onder meer naar voren kwam hoe hij en zijn medewerkers de afgelopen weken overuren hadden gedraaid en in de weekenden hadden gewerkt om een en ander tot stand te brengen. En onlangs hadden ze een kwaliteitsstempel verworven. Ik had al eerder kennis gemaakt met deze club en al bewonderend vastgesteld hoe onze Chinese collega's er tegenaan gingen. Met een persoonlijke overgave zoals je die maar zelden ziet. Hard werken en veel uren draaien in hun, voor onze begrippen, kleine kantooratjes. Een van mijn Braziliaanse collega's naast me werd het echt een beetje te veel. Hij fluisterde in mijn oor: 'We leven toch niet om te werken, we werken toch om te leven!'

Dat betekende overigens niet dat er geen gedegen werk werd verricht in Zuid-Amerika. Integendeel, juist zeer gedegen, maar in onze ogen soms te weinig pragmatisch. In ieder geval kwam het adagium 'leven om te werken' tijdens het bezoek aan Zuid-Amerika steeds goed naar voren in de uitstekend verzorgde maaltijden tussen de middag en 's avonds.

Tot slot

In welke culturen is audit groot geworden? Voor zover ik heb kunnen nagaan zijn de Nederlanders, de Schotten en de overige Angelsaksen toch wel dominant in het auditwereldje. Dat merk je in het internationale auditwerk. Niet altijd komt de onversneden aftitkaudit goed aan. Vooral niet in Afrika, waar ik ook een aantal audits heb uitgevoerd. De basis voor het controlraamwerk daar is eerder vertrouwen op personen en veel minder op procedures, et cetera. Ook in de Latijnse landen heb ik dat gezien, het minder inregelen van processen, maar meer een sterke leider die 'carte blanche' krijgt. Het Romeinse Rijk is er weliswaar niet meer, maar de geest nog wel. Zo is het met cultuur ook, die is oud en diepgeworteld. Vanuit de zakentorens in Amsterdam zie je aan de horizon op het zuiden de bomerijen staan bij de grote rivieren. Daar waar de bossen beginnen lag ooit de voormalige grens van het Romeinse Rijk. Aan de noordkant de uitvinders van de handboeken, manuals, Sarbanes Oxley, de preciezen, en aan de zuidkant de rekkelijken...?



Leo Schreuders werkt als hoofd Operational Audit aan de Universiteit van Utrecht. Daarvoor werkte hij onder andere als senior vice president Internal Audit bij ABN Amro, was hij hoofd Operational Audit bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, auditmanager bij de Belastingdienst en hoofd Begrotingsvoorbereiding bij het ministerie van Financiën.

Een betere aanpak van uw interne beheersing en toch kosten besparen?

Hoe gaat u slagen?

Interne beheersing en Cost of Control vragen volop aandacht in deze tijd. Hoe combineert u deze schijnbare tegenstelling?

KPMG Internal Audit, Risk & Compliance Services adviseert en ondersteunt bij het versterken van de interne beheersing en governance binnen uw organisatie. Verrassende en slimme oplossingen die èn de beheersing verstevigen en kostenreducties realiseren. Voor nu en in de toekomst.

Meer weten? Bel: (020) 6568160

KPMG

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

De kredietcrisis: een kostbare les in bescheidenheid

“Nederland heeft meer Jan Hommens nodig”, stelt Peter Diekman (KPMG Advisory), als hem wordt gevraagd hoe de bancaire sector weer orde op zaken kan stellen nu de hele wereld kampt met de gevolgen van de kredietcrisis.

Interview: Jolanda Breedveld, Ronald de Ruiter
Tekst: Bas van Breevoort

Diekman is na diverse functies als hoofd Internal Audit, bij onder meer ABN Amro, momenteel partner bij KPMG Advisory en bijzonder hoogleraar ‘Compliance en Risicobeheersing in de financiële sector’ aan de faculteit der rechtsgeleerdheid van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Diekman onderschrijft het devies van de bestuursvoorzitter van ING, Jan Hommen: een terugkeer naar de kernactiviteiten. Wat dat betreft heeft de kredietcrisis de bestuurders en toezichthouders in alle geledingen van de samenleving een kostbare les in bescheidenheid gegeven: houd je alleen bezig met business die je begrijpt en maak serieus werk van risicomanagement.

De berichtgeving over de kredietcrisis heeft zich met name geconcentreerd op de rol van de bankiers, het bonussysteem, de toezichthouders, waaronder de AFM en De Nederlandsche Bank, en de overheid. Accountants en internal auditors zijn daarbij redelijk buiten beeld gebleven. Is dat terecht?

“Nu de economische crisis zich in volle omvang heeft aangediend, bestaat de neiging om met beschuldigende vingers te gaan wijzen. Ik vraag mij af of dat zin heeft. Ik vind het overigens wel logisch dat accountants niet in de spotlight hebben gestaan. Hans Blokdijk, een van de belangrijke denkers in de accountancy, zei al dat ook een jaarrekening waar enorme verliezen uit voortvloeien, heel welgetrouw kan zijn en voorzien kan worden van een goedkeurende verklaring. Dat er een kredietcrisis is ontstaan, betekent niet de facto dat accountants hun taak niet goed hebben uitgevoerd. Het ligt ook niet voor de hand om de primaire oorzaak bij hen te zoeken.”

Hadden auditors dan toch niet een krachtiger rol moeten spelen bij het voorkomen of tijdig signaleren van solvabiliteitsrisico's bij

financiële instellingen als gevolg van de ongebreidelde verhandeling van hypotheekschulden? Heeft hun risico-inschatting gefaald?

“Ik zou het antwoord graag willen illustreren aan de hand van een fictief personage: meneer X die met zijn vrouw en zeven kinderen in een camper woont in de Amerikaanse staat Arizona. Dankzij idealistisch beleid van George W. Bush jr. hebben sociaal zwakkeren als meneer X de kans gekregen om een huis te kopen. De financiering van de huisaankoop ging doorgaans via een broker dealer. Zodra een broker een hypotheek had verleend, trad het zogeheten securisatieproces in werking. De broker schuift de schuld door naar een bank, die alleen de identiteitsbescheiden en inkomensgegevens van de koper controleert en de schuld compleet met roze strik doorsluisst naar een Fannie Mae of Freddie Mac. Hiermee voorkomt de bank dat de schuld op hun balans staat en dat het daarvoor een stuk eigen vermogen moet aanhouden. Deze hypotheekschulden zijn vervolgens in grotere pakketten weer verhandeld aan particulieren door middel van certificates of deelnemersbewijzen.

Wat ging hier nu in essentie fout? Niemand hield in de gaten of meneer X zijn hypotheekrente nog wel kon betalen, laat staan zijn schuld kon aflossen. Vervolgens stak er een economische tegenwind op en iedereen weet dat dan de sociaal zwakkeren het eerste slachtoffer zijn. Een groot aantal mensen kon niet langer aan hun hypotheekverplichtingen voldoen, waardoor deze ‘giftige’ hypotheek (ook wel ‘sub-prime’-hypotheek genoemd) als eerste werden getroffen door betalingsachterstanden. Dit had zo’n grootschalig effect op de balans van hypotheekbemiddelaars als Fannie Mae en Freddie Mac dat de toenmalige minister van Financiën Hank Paulson heeft ingegrepen door hen een forse geldinjectie te bezorgen.

Intussen groeide het besef bij een grote groep houders van deelnemersbewijzen in hypotheekschulden en andersoortige leningen (zowel banken als particulieren) dat hun asset veel minder of zelfs niets meer waard was. Daarmee viel het hele vertrouwen weg in de markt. Dit sloeg over naar Europa omdat de financiële instellingen wereldwijd met elkaar verbonden zijn. De conclusie is derhalve dat het risicomanagement vanuit de basis helemaal verkeerd is geweest.”

De Commissie Maas concludeerde onlangs dat de professionaliteit van de bankiers te wensen overliet.

“Ten eerste is het risico niet in de gaten gehouden. Ten tweede heeft men toegelaten dat steeds complexere producten zijn verhandeld die slechts door een beperkt aantal mensen werd begrepen, maar zeker niet door de verantwoordelijken in het bestuur en de raad van commissarissen van de Nederlandse banken. Er zijn producten gecreëerd die onderhevig waren aan koersrisico, marktrisico,

politiek risico, kredietrisico, bedrijfstakrisico en waarvan de waarde bepaald werd met behulp van wiskundige berekeningen en veronderstellingen over de invloed van macro-economische factoren. Die producten en hun risicoprofiel zijn erg complex. Een veronderstelling is dat in alle risicomodellen één parameter ontbrak, namelijk het risico dat de markt zou imploderen. Hoewel de deskundigheid binnen de afdeling Risk Management wellicht in voldoende mate aanwezig is geweest, blijft het de vraag of bestuurders en commissarissen zich voldoende van deze risico's bewust waren.”

Hadden internal auditors en risicomangers binnen de financiële instellingen aan de bel moeten trekken of hebben ze het wellicht gezien maar geen gehoor gekregen?

“Er is een kleine groep mensen geweest die de mogelijke risico's heeft onderkend, zeker bij de grootbanken. Alleen de raden van bestuur hadden het niet door of hebben er niet adequaat op gereageerd. Achteraf is het natuurlijk gemakkelijk praten. Ik heb daarom de hand in eigen boezem gestoken en eind vorig jaar op de NIVRA-website mijn excuses aangeboden, omdat ik als accountant bij een grote bank signalen zag, maar daar, achteraf gezien, ook onvoldoende op heb gereageerd. Toen in 2003 in

Amerika de rente naar 1 procent ging en Amerikanen massaal hun hypotheekleningen herfinancierden en het geld vervolgens aanwendden voor allerlei consumptieartikelen, dacht ik wel dat daar problemen uit zouden kunnen ontstaan. Ik heb echter onvoldoende de uiteindelijke impact en effecten voorzien.”

Wat is de betekenis geweest van het beloningssysteem voor de kredietcrisis?

“De kredietcrisis is ook gevoed door een zekere mate van individuele hebzucht, waardoor

mensen in risicovolle deelnemingen stapten. Doordat het ook gekoppeld werd aan een sterke neiging tot het direct consumeren van geld, is het systeem uiteindelijk geheel geïmplodeerd, daardoor zitten we nu in een recessie. Ik heb wel begrip voor de publieke verontwaardiging over de bonussen, vooral als die worden uitgekeerd terwijl een instelling nog aan het infuus van de overheid ligt. Toch ben ik niet tegen variabele beloningsstructuren. Ik vind dat de totale honorering voor een functie goed moet wor-



Peter Diekman: “Ik heb de hand in eigen boezem gestoken en eind vorig jaar op de NIVRA-website mijn excuses aangeboden, omdat ik als accountant bij een grote bank signalen zag, maar daar, achteraf gezien, ook onvoldoende op heb gereageerd.”

den vastgesteld. Daarover moet overeenstemming en (maatschappelijke) acceptatie bestaan. Binnen dat totaalbedrag kan een deel als variabel worden aangemerkt, wat een stimulans kan zijn om te presteren en daardoor bepaalde doelen te realiseren.

In het verlengde daarvan acht ik het raadzaam dat men minder gaat kijken naar het belang van de aandeelhouder en meer naar de belangen van alle stakeholders. Een onderneming wordt namelijk ook gefinancierd door haar crediteuren en banken. Daarnaast wordt een onderneming mede gedragen door haar werknemers en zorgen gemeente en provincie voor de benodigde infrastructuur om bedrijfsactiviteiten te kunnen ontplooiën. En, last but not least, een onderneming kan alleen bestaan bij de gratie van haar klanten.

Aandeelhouders hebben als eigenaar in de onderneming uiteraard recht op dividend, maar zij zijn niet allesbepalend. Ik denk ook dat er een differentiatie in het stemrecht moet ontstaan voor de verschillende typen aandeelhouders die Ben Verwaaijen ooit heeft onderscheiden: aandeelhouders die jarenlang een onderneming steunen en aandeelhouders die heel kort, soms minder dan een dag, bij de onderneming horen en voor de kortetermijnwinst gaan. De laatstgenoemde groep zou voortaan een beperkt stemrecht moeten toekomen.”

Daarmee pleit u dus voor het Rijnlandse model. Bestaat er een kans dat het Rijnlandse en het Angelsaksische model naar elkaar toegroeien?

“Dat weet ik niet. De tijd is nu in ieder geval rijp om de belangen van de stakeholders meer naar voren te laten komen. Het politieke klimaat in Amerika lijkt voldoende gewijzigd om die ommezwaai te bewerkstelligen. Alleen, het is volstrekt de vraag of het zich daar daadwerkelijk voltrekt. Kijk naar investeringsbank Goldman Sachs die de verkregen overheidssteun al weer terug wil betalen om zich wellicht zo snel mogelijk te bevrijden van de kluisters van de overheid.”

In hoeverre heeft (verkeerd) leiderschap een rol gespeeld in deze crisis en kun je een organisatie daar tegen wapenen?

“Leiderschap is een van de centrale thema’s. De meest effectieve vorm van leiderschap is authoritative leadership. Dit houdt in dat de leiding van een organisatie een langetermijnvisie heeft met duidelijke strategische doelen, die ook zodanig is dat een grote groep werknemers zich er door overtuigd weet. De kredietcrisis heeft aangetoond dat het bij financiële instellingen in belangrijke mate aan authoritative leadership heeft ontbroken. Het zicht was te veel gericht op kortetermijnwinst. Dit geldt zeer zeker voor hedgefondsen.”

Gaat dat nu veranderen?

“Ik hoop van wel, maar ik ben pessimistisch. Nederland kent momenteel de situatie waarin de staat aandeelhouder is van een aantal financiële instellingen. In de persoon van Wouter Bos venti-

leert de overheid nadrukkelijk dat het als aandeelhouder de bonusstructuur gaat aanpakken. Mijn bezwaar hiertegen is dat politiek opportunisme wordt bedreven, terwijl dit soort zaken in de bestuurskamer van een private onderneming besloten dienen te worden.

Publieke en private besluitvorming worden hierdoor volledig door elkaar gegooid. Het grote gevaar bestaat dat de bestuurders in de door de staat gesteunde private bedrijven met een schuin oog naar het ministerie van Financiën kijken voor er besluiten worden

Nu de economische crisis zich in volle omvang heeft aangediend, bestaat de neiging om met beschuldigende vingers te gaan wijzen. Ik vraag mij af of dat zin heeft

genomen. Dit kan gemakkelijk leiden tot een zogenaamde *moral hazard*, ofwel vertraging in de besluitvorming, of tot suboptimale besluiten. Bovendien nemen deze ondernemingen, zodra de staat weer is teruggetreden als aandeelhouder, vanzelf de vrijheid om het eigen beleid te bepalen, dus ook hun variabele beloningen. Om ondernemingen op het rechte pad te houden, zie ik veeleer een rol voor compliance en bedrijfsethiek als een goede second line of defense.”

Wat gaan toezichthouders ondernemen?

“Ik heb de afgelopen jaren met meer dan honderd financiële toezichthouders te maken gehad en het viel mij op dat ze de afgelopen jaren slechts letten op één doel: het bestrijden van de financiering van terrorisme. Het ging de toezichthouders uitsluitend om de vraag of we als banken niet stiekem Osama bin Laden of zijn medetrawanten aan het financieren waren. Door deze eenzijdige focus durf ik te stellen dat de toezichthouders het zicht volledig hebben verloren op de risico’s die de financiële wereld liep met het eindeloos verhandelen van schulden. Men heeft de werkelijke bancaire risico’s niet op het netvlies gehad. Wat een vreselijk menselijk drama 11 september 2001 ook is geweest, het is geen rechtvaardiging voor een jarenlange focus op terrorismebestrijding, waardoor andere, veel meer reële risico’s zijn veronachtzaamd. Zeker nu de laatste berekeningen aangeven dat de kredietcrisis niet 1 biljoen dollar schade heeft opgeleverd maar zelfs 3 biljoen dollar. Dat is een drie met twaalf nullen!

Het is te triest voor woorden dat economische fenomenen van deze omvang nodig zijn om de wereld wakker te schudden als het gaat om het herkennen van risico’s. De komende jaren valt daarom te verwachten dat de toezichthouders meer gaan focussen op de wer-



kelijke bancaire risico's. Jan Hommen, de nieuwe bestuursvoorzitter van ING, geeft daarin het goede voorbeeld door terug te keren naar de kernactiviteiten van de bank en vooral naar een dienstenaanbod dat we beter begrijpen. Het bankieren zal wel een beetje saaier worden, maar wel een stuk veiliger. Nederland heeft veel meer Jan Hommens nodig. Ik heb er een heilig vertrouwen in dat hij verandering gaat brengen. Ook De Nederlandsche Bank is wakker geschud, zeker na de kwestie Icesave. Dat zullen ze zich hopelijk geen tweede keer laten gebeuren, hoewel het allemaal wel erg lang heeft geduurd."

Wat ging er eigenlijk verkeerd in IJsland vanuit de gemeenten en provincies gezien?

"Daar zijn net zulke grove inschattingfouten gemaakt als in de bestuurskamers van financiële instellingen. Ik was werkelijk geschokt door de televisie-interviews met wethouders en provinciale bestuurders die moesten erkennen dat ze miljoenen aan publiek geld in IJsland hadden gestationeerd. Alleen omdat de bank daar

Vindt de verandering in focus voornamelijk in het productaanbod plaats of vergt het ook aanpassingen van accountants?

"Het productaanbod zal worden vereenvoudigd en transparanter moeten worden. Banken moeten werken aan het herstel van vertrouwen en zorgen dat hun klanten weer wat centen terugverdienen. Verder doen ze er goed aan om zich in samenwerking met de accountants te richten op compliance, bedrijfsethiek, het toetsen van risk awareness, en kennis en bewustwording van regels."

Welke lessen kunnen auditors uit de gebeurtenissen trekken? De onderzoekscommissie in België concludeerde dat de communicatie tussen de auditors en het bestuur te wensen overliet. Duitse beroepsorganisaties hebben voorstellen gedaan om tot een betere samenwerking te komen tussen de RvC en de accountant.

"Op dit punt biedt het Angelsaksisch model aanknopingspunten, aangezien daarin de hoofden van Internal Audit, Compliance en Risk Management elk kwartaal direct met de raad van commissarissen communiceren. Toen ik werkzaam was als hoofd Audit bij

ABN Amro had ik zes keer per jaar contact met de voorzitter van de auditcommissie in de raad van commissarissen en dat vond plaats buiten aanwezigheid van de bestuursvoorzitter. Dat zijn goede elementen van het corporate governance-systeem.

Dat laat onverlet dat we met elkaar de potentiële impact van

Er is een kleine groep mensen geweest die de mogelijke risico's heeft onderkend. Alleen de RvB's hadden het niet door of hebben er niet adequaat op gereageerd

50 tot 100 basispunten meer rente gaf. Daarbij verklaarden ze dat ze binnen de wettelijke kaders hadden gehandeld. En daarin hebben die bestuurders wellicht nog gelijk ook. Wat daar echter zo schokkend aan is, is dat deze bestuurders op geen enkele wijze wisten wat het bancaire risico was van hun handelswijze. Ze hadden geen idee wat de IJslandse bank met het bedrag ging doen of hoe een rentemarkt werkt. Hier blijkt dat wij als burgers geld hebben toevertrouwd aan wellicht goedbedoelende financiële onbenullenen."

Zijn nieuwe afspraken in de vorm van aangepaste wet- en regelgeving noodzakelijk of moeten we juist afzien van sancties tegen diegenen die zich niet aan de regels houden?

"Bij dit soort incidenten roept men in de politiek vaak om meer regels en strenger toezicht. Voor de financiële sector is dat volslagen overbodig, want die wordt al beheerst door een dicht woud aan regels. Ik ben voorstander van het stopzetten van politiek gedreven benoemingen voor bestuursposten, waaronder die van financiën bij gemeenten, provincies en andere overheidsorganisaties. Selecteer voor die belangrijke posities doelbewust op de benodigde kwaliteiten en kennis. Screen kandidaten op dezelfde wijze als dat wordt gedaan bij een financieel directeur van een onderneming of bij een hoofd van een treasuryafdeling van een bank."

de risico's onvoldoende hebben ingeschat. Communicatie is een must. Je moet goede statuten bouwen onder de functies en voorwaarden creëren dat er in voorkomende gevallen met de raad van commissarissen over serieuze risico's wordt gecommuniceerd. Dit moet wel met enige voorzichtigheid, want de Nederlandse wet bepaalt dat de raad van bestuur eindverantwoordelijk en dus aansprakelijk is. De raad van bestuur moet waarborgen dat er een goede second line of defense is en dat zij zich daarmee laat ondersteunen. Dat houdt het zoveel mogelijk afdekken van de juridische risico's in en in compliance zijn. Als third line of defense moeten audits worden ingezet, waarvan de uitkomsten op enig moment een-op-een worden gecommuniceerd met de toezichthouders. De belangrijkste les uit de kredietcrisis is dat men terug moet naar business die men begrijpt. Natuurlijk moet er ruimte blijven voor innovatie en creativiteit. En daarnaast mogen producten heus complex zijn, zolang men ze in de verantwoordelijke bestuurslagen maar begrijpt en de risico's goed weet in te schatten."



Hoofd Internal Audit: witte raaf of kandidaat-CEO?

J.P. Garitte*

Het hoofd Internal Audit wordt verondersteld minstens hetzelfde te doen als wat van elk ander afdelingshoofd binnen een organisatie verwacht mag worden. Hij dient een strategie (voor Internal Audit) te ontwikkelen die volledig moet aansluiten op de strategie van de organisatie. Als de strategie eenmaal ontwikkeld is, dient het hoofd de internal auditafdeling in te richten en te managen en zal hij, afhankelijk van de grootte van de afdeling, taken delegeren. Het hoofd Internal Audit zal eveneens zorg dienen te dragen voor het toezicht op het functioneren van zijn internal auditafdeling. Prestatie-indicatoren en kwaliteitsbewaking zijn hierbij belangrijke elementen. Kortom, de taken die het hoofd Internal Audit uitvoert verschillen niet wezenlijk van de taken van elk ander afdelingshoofd. Het hoofd Internal Audit opereert echter in een heel specifiek en complex spanningsveld. De vraag is of dit betekent dat de leiderschapsstijl die men bij een hoofd Internal Audit verwacht aan te treffen wezenlijk verschilt van de leiderschapsstijl van een CEO of willekeurige manager.

Internal Audit heeft een unieke rol binnen de organisatie. Het maakt deel uit van het interne controlesysteem, maar heeft als specifieke taak dit controlesysteem vanuit diverse oogpunten (financieel, operationeel, compliance, strategisch) te evalueren. Deze rol, en dan voornamelijk de door de internal auditor gerapporteerde bevindingen en aanbevelingen, worden niet altijd gewaardeerd door de organisatie. Dit leidt dikwijls tot frustraties binnen de internal auditafdeling. Het is de permanente taak van het hoofd Internal Audit om de internal auditcollega's te begeleiden in het omgaan met deze situaties en ze daarnaast ook te helpen hun carrière richting te geven. Zaken die, ondanks de verschillen tussen de rollen, natuurlijk ook gelden voor de CEO of manager.

Als een organisatie de aanbevelingen of verbeteracties geformuleerd door Internal Audit wenst te implementeren (en zich dus wenst te verbeteren), moet ze ook bereid zijn veranderingen aan te brengen in de organisatie en haar processen. Sommige veranderingen kunnen zeer drastisch zijn. Het is bekend dat de gemiddelde persoon huiverig is voor

veranderingen vanwege de mogelijke impact op zijn eigen (beschermde) omgeving. Het hoofd Internal Audit staat daardoor voor de uitdaging de betrokken afdeling te overtuigen van de voordelen (voor de afdeling) van de voorgestelde aanbevelingen. Dit vereist natuurlijk specifieke leiderschapskwaliteiten. Echter, deze gelden net zozeer voor een CEO of manager die de directe omgeving dient mee te nemen in het gewenste veranderingsproces.

De internal auditafdeling dient meerdere meesters. Enerzijds rapporteert de afdeling aan het senior management van de organisatie en anderzijds aan het audit committee of de raad van commissarissen. Beide stakeholders hebben uiteenlopende behoeften en dus ook uiteenlopende verwachtingen van de internal auditafdeling. Het hoofd Internal Audit mag zich niet alleen laten leiden door het orgaan dat instaat voor zijn onafhankelijkheid, namelijk het audit committee, maar moet zich vooral toeleggen op het overtuigen van het senior management. In deze rol moet het hoofd Internal Audit over de kwaliteiten van een diplomaat beschikken. Natuurlijk is een CEO ook gewend binnen een spanningsveld te werken: de aandeelhouders verwachten een meerwaarde (op langere termijn), de analisten verwachten mooie kwartaal- en jaarresultaten, en hijzelf en het senior management denken tevens aan hun bonus (op korte termijn).

In welke mate verschilt nu de leiderschapsstijl van het hoofd Internal Audit met de leiderschapsstijl van een CEO of manager? In feite verschillen ze niet. De rollen, dimensies en krachtvelden waarbinnen een CEO of manager en een hoofd Internal Audit opereren zijn uiteraard verschillend. Denk in het bijzonder aan de beschikkende rol (beslissingsdimensie) van een CEO tegenover de zekerheidsstrekende en adviesgevende rol van het hoofd Internal Audit. De basiselementen voor wat betreft de leiderschapsstijlen zijn desondanks hetzelfde. Een hoofd Internal Audit met de juiste leiderschapsstijlen kan een goede CEO in spé zijn.

* Jean-Pierre Garitte, partner Deloitte, internal auditleider Europa, Midden-Oosten en Afrika en voormalig voorzitter RvB IIA Inc.



Aanpassing aan de organisatiecultuur:

Een nieuw perspectief op doelmatig auditen

'Aanpassing' en 'organisatiecultuur' zijn twee woorden die we in het vakwoordenboek van auditors nog niet veel tegenkomen. De meeste auditors hebben geleerd bevindingen zo feitelijk mogelijk te rapporteren. Mijn stelling is dat de auditor, vanuit organisatieperspectief gezien, doelmatiger kan opereren: een auditor kan meer bereiken door zich aan te passen aan de organisatiecultuur.

Dr. M. Wessels RO

In dit artikel belicht ik een nieuw aspect van auditing, namelijk het belang van de organisatiecultuur als het gaat om de relatie met de audittee en de opdrachtgever (hierna samen klant genoemd). Het primaire doel van de auditor is dat door zijn werk de organisatie-doelen van de klant ondersteund worden: 'een management control audit is een ...toetsend onderzoek... gericht op de beïnvloeding van het gedrag van de organisatie in de zich wijzigende omstandigheden voor het realiseren van de organisatiedoelen'.¹

In dit citaat komt naar voren dat de internal auditor zich richt op de beïnvloeding van het gedrag van de organisatie. Dat betekent dat de auditor de klant wil beïnvloeden om tot een verbetering van de kwaliteit van de beheersing in de organisatie te komen. Daarbij is het dus van belang dat de auditor zich bewust is van de organisatiecultuur van de klant, omdat dit relevant is voor de manier waarop de klant beïnvloed kan worden. De organisatiecultuur bepaalt immers het gehele interne en externe gedrag van een bepaalde organisatie. Om tot een effectieve beïnvloeding te komen zou de auditor zijn beïnvloedingsstrategie moeten aanpassen aan de organisatiecultuur van de klant.

Cultuur

Waarom is de organisatiecultuur zo belangrijk bij het beïnvloeden van de klant? De organisatiecultuur wordt weerspiegeld in de waarden die binnen een organisatie worden gekoesterd, zoals de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes. Kortom, de organisatiecultuur is een leidraad voor het handelen (hoe dingen gedaan worden) en interacties (hoe mensen met elkaar omgaan en communiceren).² Zoals Olsthoorn en Van de Velden (2002) dit samenvatten: 'Mensen die falen in een bepaald bedrijf doen dat veelal

niet omdat zij hun werk slecht doen, maar omdat zij de aansluiting met de heersende cultuur niet kunnen vinden'.

Iedereen kent wel voorbeelden van medewerkers of managers die in de organisatie tegen een muur oplopen omdat ze niet dezelfde manier hebben van dingen doen, communiceren, et cetera. Voor de auditor heeft de organisatiecultuur daarom als consequentie dat hij zich moet aanpassen aan de gedeelde percepties, meningen, ervaringen, gedrag en emoties binnen de organisatiecultuur van de klant, wil hij effectief kunnen beïnvloeden.

Beïnvloeding

Maar wat is beïnvloeding eigenlijk? Beïnvloeding is gericht op actie. Beïnvloeding kan gezien worden als een vorm van gedrag dat ervoor zorgt dat iemand iets doet of uitvoert. De auditor beïnvloedt de klant om de kwaliteit van de interne beheersing te verbeteren door (iets in) de organisatie te veranderen.

Bij deze beïnvloeding is het niet genoeg om te streven naar het overdragen van kwalitatief hoogwaardige kennis of informatie door de auditor aan de klant, zoals bijvoorbeeld door middel van een auditrapport. Want bij beïnvloeding staat niet het bedenken van een goede verandering centraal, maar de manier waarop de klant zich die kennis eigen maakt en deze weet toe te passen. Een effectief beïnvloedingsproces richting de klant is daarmee eerder procesgericht dan productgericht. Een voorbeeld van deze gedachtegang is dat de inhoudelijke vakkennis van een leraar weinig waard is zonder zijn didactische vaardigheden. In feite heeft dit te maken met het verschil tussen proces en product.

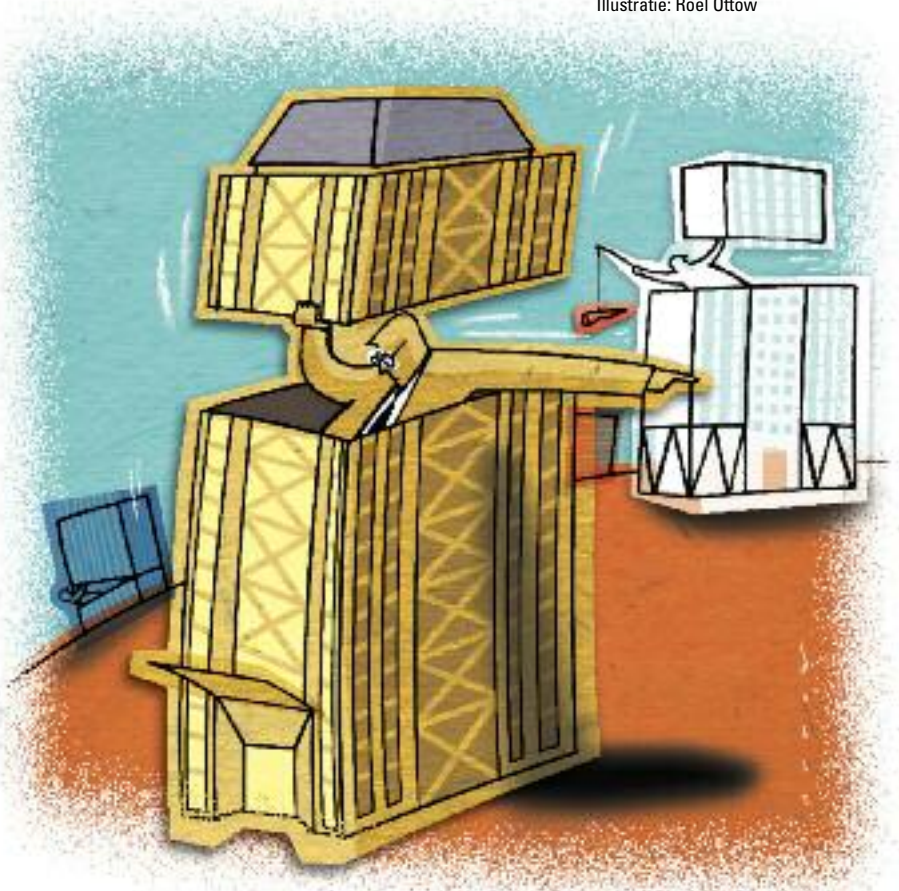
Dit verschil tussen proces en product komt tot uiting in de relatie van de auditor met de klant. Het is voor de auditor doorgaans namelijk moeilijker om te bedenken hoe hij de klant zover krijgt

Illustratie: Roel Ottow

om bijvoorbeeld aan de slag te gaan met de auditresultaten dan de klant te vertellen hoe het moet. Dit betekent dat komen tot verandering in het algemeen een groter probleem is dan het vaststellen van de noodzaak ervan. Als een auditor veranderingen in de organisatie adequaat wil beïnvloeden moet hij zich daarom zeer intensief bezighouden met het proces dat de klant doormaakt. De organisatiecultuur waarin de klant zich beweegt heeft invloed op de manier waarop de klant communiceert, observeert, ervaart en leert, kortom, beïnvloed wordt. Zo leidt de organisatiecultuur van de klant tot een voorkeur voor een bepaalde beïnvloedingsstrategie. Het is die specifieke beïnvloedingsstrategie die bepaalt of de auditor zijn product over het voetlicht krijgt en tot daadwerkelijke beïnvloeding komt.

Van theorie naar praktijk

Tot zover het belang van aanpassing van beïnvloedingsstijlen door de auditor aan de kenmerken van de organisatiecultuur van de klant. Maar hoe werkt dat? Ik hanter daarvoor de indeling van Quinn en Cameron (1999), die organisaties typeren naar vier culturele hoofdvormen: de familiecultuur, de adhocriecultuur, de hiërarchische cultuur en de marktcultuur. In de fami-



| | Familiecultuur | Adhocriecultuur | Hiërarchische cultuur | Marktcultuur |
|--|--|---|---|--|
| Kenmerken van de organisatiecultuur | <ul style="list-style-type: none"> • Een zeer vriendelijke werkomgeving • De leiders zijn mentoren en stimulators • Loyaliteit en traditie staan hoog in het vaandel • De organisatie hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus • Participatie bevordert betrokkenheid en inzet • Open communicatie | <ul style="list-style-type: none"> • Een dynamische en creatieve werkomgeving • De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers • Inzet voor experimenten en innovaties • De organisatie bevordert het individuele initiatief en de individuele vrijheid • Nieuwe normen creëren • Verrassing en plezier | <ul style="list-style-type: none"> • Een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving • De leiders zijn op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren • Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen • Beheersbaarheid • Systematische probleemoplossing en foutenopsporing • Voorspelbaarheid | <ul style="list-style-type: none"> • Een resultaatgerichte organisatie • De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend • Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten • De organisatiestijl is er een van niets ontziende competitie • Gericht op doelstellingen bereiken |
| Kenmerken leerstijl per organisatiecultuur | <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen zonder limieten en tijdsduur • Eerst nadenken en dan doen • Veel samen leren en opdrachten maken • Vraagt naar het waarom | <ul style="list-style-type: none"> • Actief experimenteren • Nieuwe ervaringen • Dingen doen • In het diepe gegooid worden • Uitspraken als: 'Ik ben in voor alles' | <ul style="list-style-type: none"> • Observaties en reflecties vertalen in theoretische concepten en modellen • Gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen • Vragen als: 'Hoe is dat aan elkaar gerelateerd?' | <ul style="list-style-type: none"> • Concepten en modellen vertalen in hypothesen en oplossingen • Een duidelijk verband tussen leren en werken • Praktische zaken • Dingen uitproberen • Vragen als: 'Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?' |
| Aandachtspunten beïnvloedingsstijl per organisatiecultuur | <ul style="list-style-type: none"> • De begeleider gedraagt zich als ontwikkelaar • De begeleider houdt zich bezig met het aandragen van nieuwe gezichtspunten en vragen | <ul style="list-style-type: none"> • De begeleider gedraagt zich als trainer • De begeleider houdt zich vooral bezig met nieuwe aanpakken en feedback | <ul style="list-style-type: none"> • De begeleider gedraagt zich als expert • De begeleider draagt vooral kennis en oplossingen aan | <ul style="list-style-type: none"> • De begeleider gedraagt zich als procesregisseur • De begeleider houdt zich bezig met verbinding en voortgang |

Tabel 1. Kenmerken organisatieculturen, bijbehorende leerstijlen en beïnvloedingsstijlen (Bron: Quinn en Cameron (1999), De Haan (2005) en Kolb (1975))



Per organisatiecultuur een passende werkvorm voor bijvoorbeeld het presenteren of bespreken van de auditresultaten

Adhocratiecultuur

Back to the future (1 uur)

Doel: een grote (gedachte)sprong maken in de verbetering van de organisatie naar aanleiding van de auditvraag.

Werkwijze: de auditor creëert met de klant een gezamenlijk toekomstbeeld (soll-situatie), niet gehinderd door enige belemmering. De deelnemers zetten vanuit het toekomstbeeld een stap terug (beperk je tot de grote lijnen). Zo komen de deelnemers stap voor stap dichterbij het heden. Ten slotte wordt de stap geformuleerd die op dit moment gezet moet worden. De deelnemers geven bij elke stap een tijdsduur, tijdstip en tijdslimiet.

Hiërarchische cultuur

Modelleren (1 uur)

Doel: het omzetten van de praktijk in een theoretische model.

Werkwijze: de auditor zet per flap een situatie uit de auditresultaten neer. Vervolgens vraagt hij iedere deelnemer een reactie te schrijven op posts en deze op de flap te plakken. De auditor bediscussieert met de deelnemers de antwoorden over wat effectief is in die situatie. Vervolgens formuleren de deelnemers gezamenlijk regels en hypothesen over de effectiviteit van de maatregel in een dergelijke situatie. Ten slotte toetsen de deelnemers het gemaakte theoretische kader aan de antwoorden die zij gaven in de voorgaande fasen.

Marktcultuur

De handdruk (30 minuten)

Doel: het formuleren van leeraspecten en bijbehorende acties die ondernomen gaan worden, bijvoorbeeld naar aanleiding van de (presentatie van de) auditresultaten.

Werkwijze: iedere deelnemer tekent zijn eigen hand op papier door met een potlood de omtrek te volgen. In elke vinger wordt één van de volgende acties geschreven: 'ik doe, ik heb, ik zal, ik moet, ik wil'. In elke vinger schrijft de deelnemer de stappen die hij gaat ondernemen met betrekking tot het onderwerp. Vervolgens leest hij deze voor tijdens de bijeenkomst. De auditor houdt de getekende handen en stuurt deze een maand later op naar de betreffende deelnemer.

Familiecultuur

Toekomstvisie (30 minuten)

Doel: het formuleren van toekomstige stappen en deze van verschillende kanten bekijken door vragen te stellen en deze vervolgens uit te werken.

Werkwijze: nadat de auditor kort de auditresultaten heeft gepresenteerd, kan deze werkvorm van start gaan. De auditor heeft een vraag op papier gezet die in tweetallen wordt uitgevoerd. De vraag is toekomstgericht zoals: volgend jaar is de organisatie... De tweetallen vullen de zin aan. Dat doen ze in vijf tot tien minuten, afhankelijk van de onderlinge discussie. Tot slot bespreekt de auditor plenair de uitwerkingen.

Tabel 2. Per organisatiecultuur passende werkvormen voor de rapportagefase (Bron: Vrij naar Bijkerk en Van der Heide (2006), Byttebier (2002), M. Hampsink en N. Hagedoorn (2006))

liecultuur ligt de nadruk op betrokkenheid en teamwork, in de adhocratische cultuur op creativiteit en innovatie, in de hiërarchische cultuur op structuur en efficiëntie en in de marktcultuur op resultaat en competitie. Elk van deze cultuurtypologieën is in bepaalde mate sterk of zwak aanwezig in een organisatie. Zie *tabel 1* voor een kort overzicht van de hoofdkenmerken per cultuurtype. Vanuit de organisatiecultuurtypologieën van Quinn en Cameron (1999) kan goed aangesloten worden op een effectieve beïnvloeding van de klant binnen de verschillende culturen. Want binnen de organisatie van deze cultuurtypologieën hebben de leden een favoriete manier van dingen tot zich nemen, dingen te doen, te communiceren en te leren. Hierop kan de auditor zijn begeleiding en beïnvloeding aanpassen (zie *tabel 1*). Kortom, de auditor kan zich aan elke klant aanpassen door de beïnvloedingsrol te kiezen die het best aansluit bij de organisatiecultuur van die klant. Aanpassing leidt zo tot doelmatige beïnvloeding door de auditor.

Beïnvloeding per organisatiecultuurtype

De auditor kan per organisatietype een doelmatige manier van beïnvloeden kiezen. Nu sluit natuurlijk geen enkele organisatie naadloos aan op de cultuurtypering van Quinn en Cameron. De beïnvloedingsstrategieën die hierna zijn weergegeven, doen dat ook niet. Wel zijn ze richtinggevend en een aansporing om te overdenken welke vormen van beïnvloeding bruikbaar zijn in de verschillende werkomgevingen van de auditor. Ter inspiratie heb ik voor elk cultuurtype alvast een werkvorm voor de rapportagefase beschreven (zie *tabel 2*).

Beïnvloeding in de adhocratiecultuur

De klant uit de adhocratiecultuur is een doener. Hij is praktisch, wil concreet leren door te voelen, vraagt 'wat als' en reageert meteen. Een goede begeleider van het leerproces van deze klant is een trainer. Deze trainer laat de klant leren door oplossingen uit te proberen en actief te experimenteren. Hij houdt zich vooral bezig met nieuwe aanpakken en feedback.

Voor een effectieve beïnvloeding van een klant uit de adhocratiecultuur moet de auditor creatief en innovatief zijn door bijvoorbeeld een aanpak te gebruiken die de klant niet kent. De klant zelf laten experimenteren en actief zijn met de audit is een goede manier om de klant te beïnvloeden. De werkvorm moet vooral verrassend en nieuw zijn. Daarnaast moet de werkvorm gericht zijn op activiteit en experiment. De auditor moet de rol van een trainer kunnen aannemen die de nadruk legt op feedback geven aan de klant.

Beïnvloeding in de hiërarchische cultuur

De klant uit de hiërarchische cultuur is een denker. Hij is een theoreticus die graag abstract leert, altijd vraagt naar het 'wat' en pas reageert als hij de tijd heeft gehad om erover na te denken. Een goede begeleider van het leerproces van deze klant is een expert die vooral kennis en oplossingen aandraagt.

De effectieve beïnvloedingsrol van de auditor is dat hij binnen duidelijke kaders oplossingen aandraagt. Het liefst zijn deze oplossingen vastgelegd in een rapportage. Daarnaast kan de auditor de klant beïnvloeden door de auditresultaten door de klant zelf te laten vertalen in concepten en modellen. Belangrijk voor de auditor is om systematisch te werk te gaan en te laten zien dat het auditproces efficiënt doorlopen wordt. De werkvorm moet vooral

een duidelijke doelstelling hebben. Daarnaast moet de werkvorm goed gestructureerd zijn en gericht zijn op systematische probleemoplossing en vertaling naar formele theoretische modellen.

Beïnvloeding in de marktcultuur

De klant uit de marktcultuur is een beslisser. Hij is een pragmatist, wil actief leren door te doen, vraagt 'hoe?' en reageert vrij snel om tot resultaat te komen.

Een goede begeleider van het leerproces van deze klant is een auditor die zich bezighoudt met verbinding en voortgang. De effectieve beïnvloedingsstijl van de auditor bij een klant uit de marktcultuur is in de rol van procesregisseur die resultaten laat zien. De auditresultaten moeten op zodanige wijze worden gepresenteerd dat deze gemakkelijk toepasbaar zijn in de praktijk. Het gaat er bij de klant om hoe de theorie in de praktijk werkt. De auditor heeft de rol om dit snel zichtbaar te maken door de klant zelf aan het werk te laten gaan en ideeën in de praktijk toe te laten passen. De werkvorm moet een verband tussen theorie en praktijk laten zien. Dat betekent dat hypothesen vertaald moeten worden in werkzame oplossingen. Daarnaast is doelgerichtheid een kernbegrip bij de klant en leert de klant door dingen uit te proberen.

Beïnvloeding in de familiecultuur

De klant uit de familiecultuur is een bezinner. Hij is visueel, wil reflectief leren door te kijken en te luisteren, vraagt 'waarom?', droomt er even over door en reageert pas in tweede instantie. Een goede begeleider van het leerproces van deze klant is een auditor in de rol van stimulator die de klant laat leren door hem concrete situaties vanuit verschillende perspectieven te laten bekijken en die nieuwe gezichtspunten en vragen aandraagt. De auditor heeft een effectieve beïnvloedingsrol als hij de klant in het proces van informatieoverdracht en analyse laat participeren. Hij kan de klant zelfstandig concrete vraagstukken die uit de auditresultaten voortkomen, laten analyseren. De werkvorm moet zo zijn dat de klant actief participeert. Daarnaast moet deze gericht zijn op concrete situaties uit de audit.

De auditor als duizendpoot?

Collega-auditors reageren vaak verrast op mijn visie op het vak, ik zou veronderstellen dat auditors duizendpoten moeten zijn. In deze reactie klinkt veelal de veronderstelling door dat wij auditors niet in staat zijn tot verschillende beïnvloedingsstrategieën. Schuilt daar de mening achter dat een auditor uitsluitend onderzoeker is die oordeelt en zich niet bezighoudt met beïnvloeding, communicatie of creativiteit?

Wat mij betreft is de kernvraag: waarom auditen wij? Auditen wij om bevindingen vast te stellen ten opzichte van de norm? Of auditen wij om met ons onderzoek de organisatie aan te zetten tot een bepaalde verandering die wij als auditors noodzakelijk achten? Naar mijn mening het laatste. Een auditor moet aan de ene kant goed zijn in onderzoeken en aan de andere kant goed zijn in het bespreken en overbrengen van zaken die van belang zijn voor de

klant en zijn organisatie, zonder op de stoel van de klant te gaan zitten. Het gaat dan om zaken als de centrale vraag van de audit en de norm, maar natuurlijk ook om de auditresultaten. De auditor moet daarom de vaardigheden hebben om zowel te kunnen onderzoeken als te kunnen beïnvloeden. Dat is allemaal onderdeel van het auditvak.

In de praktijk geldt natuurlijk dat de ene auditor beter is in een bepaald aspect van auditen dan de andere. Daarom wordt er bij de meeste audits aandacht besteed aan een teamsamenstelling waarin de benodigde competenties terug te vinden zijn bij de teamleden (multidisciplinair). De beïnvloedingsrol van de auditor beschouw ik in dat opzicht niet als een nieuw element. Aandacht voor een goede teamsamenstelling is dé manier om het aspect van beïnvloeding onderdeel te maken van de audit. De leden van een effectief auditteam vormen samen de duizendpoot die ook het beïnvloeden vanzelfsprekend beheerst. □



Mira Wessels is internal auditor bij het ministerie van Financiën. Als econoom heeft zij ruime ervaring opgedaan in het begeleiden van (risico)management- en organisatievraagstukken. Daarbij ondervond zij in de praktijk dat met klantgerichtheid en creativiteit veranderingen gemakkelijker tot stand komen en beter beklijven. Als internal auditor heeft zij zich hierin gespecialiseerd. Dit artikel is geschreven op basis van haar referaat van de I/OA-opleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Noten

1. De Korte R.W.A., Otten J.H.M. en Paape L., 2004.
2. Olsthoorn A.C.J.M., 1997.

Literatuur

- Bijkerk, L. en W. van der Heide, *Het gaat steeds beter! Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*, Bohn Stafleu van Lochem, Houten, 2006.
- Brinkman, J., *Communiceren met effect*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.
- Byttebier, I., *Creativiteit: Hoezo?*, Lannoo, Tiel, 2002.
- Haan, de E., *Adviseren voor gevorderden*, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2005.
- Hampsink, M. en N. Hagedoorn, *Beweging in je brein*, SDU, Den Haag, 2006.
- De Korte, R.W.A., Otten J.H.M. en L. Paape, 'Internal/operational auditing: een door auditmethodologie gedragen zelfstandig vak(gebied)', *Handboek accountancy*, Kluwer, 2004.
- Nathans, H., *Adviseren als tweede beroep*, Wolters Kluwer, Deventer, 2006.
- Olsthoorn A.C.J.M. en J.H. van der Velden, *Elementaire Communicatie*, ThiemeMeulenhoff, Utrecht, 2002.
- Quinn, R.E. en K.S. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 1999.
- Schein, E.H., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum, Schiedam, 2000.
- Schein, E.H., *Procesadviesing: over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Nieuwezijds, Amsterdam, 2000.

Independent research firm named B Wise frontrunner in overall GRC capabilities.*



Let B Wise make you the GRC frontrunner.

B Wise
PROCESS OF SUCCESS

B Wise biedt uw organisatie een software oplossing van wereld formaat voor Governance, Risk en Compliance (GRC) uitdagingen. Met GRC uitdagingen bedoelen we ondermeer het voldoen aan externe wet- en regelgeving, zoals Sarbanes-Oxley en Code Tabaksblat. Ook kunt u denken aan onderwerpen zoals het krijgen van grip op Internal Control, Risk management en IT Governance.

Door onze unieke procesgerichte aanpak, bereikt u met B Wise niet alleen voordelen op het gebied van procesoptimalisatie, u bespaart ook aanzienlijk op compliancekosten.

Vraag het Forrester rapport gratis aan via www.grcfrontrunner.com.

*The Forrester Wave™: GRC Platforms, Q4 2007

FORRESTER



C. Klumper RA MBA CIA

Primus inter pares

'**Primus inter pares** (Latijn), *eerste onder gelijken*, betekent dat een lid van een groep dezelfde rechten heeft als alle anderen, maar toch een verhoogd aanzien heeft. Deze positie heeft meestal een representatief karakter en is niet verbonden met privileges. Een primus inter pares heeft vaak wel extra taken, bijvoorbeeld als voorzitter of woordvoerder. De term primus inter pares werd onder keizer Augustus ingevoerd om zijn positie binnen de Romeinse overheid te beschrijven. Augustus wilde hiermee zijn plaats binnen de republikeinse instituties aangeven (de facto was hij echter de onomstreden heerser). Het begrip primus inter pares wordt door velen gezien als een *contradictio in terminis*. Als iemand wordt aangewezen als primus inter pares, zal deze nieuwe status tot gevolg hebben dat hij niet meer gelijk is aan zijn gelijken.' Aldus de Nederlandse Wikipedia.

Leidinggeven aan een groep professionals als internal auditors, vereist in veel gevallen dat de leider zich opstelt als primus inter pares. Immers, professionals zijn goed opgeleide, zelfstandige denkers die intrinsiek zeer gemotiveerd zijn. Het belangrijkste verschil tussen junior en senior auditors is vaak ook niet meer dan de hoeveelheid ervaring. Echter, er moet er wel enige richting worden gegeven, af en toe dienen knopen te worden doorgemaakt en vertegenwoordigt iemand de afdeling binnen en buiten de organisatie. Deze persoon is dan de leider. Maar veel

verschil tussen deze leider en de anderen hoeft niet te bestaan.

Wat volgens mij, als hoofd Internal Audit, minder goed werkt is iemand die zich niet prettig voelt in een primus inter paresmodel, iemand die nadrukkelijker de baas wil zijn, zichzelf meer op de voorgrond wil plaatsen en vooral zelf de credits opeist.

Hoe zou het ideale hoofd Internal Audit eruitzien, vanuit het perspectief van leidinggeven? Hij of zij:

- heeft een duidelijke en inspirerende visie op de interne beheersing van de organisatie en op de rol die de internal auditfunctie daarin vervult;
- zorgt ervoor dat de internal auditfunctie binnen de organisatie een uitstekende reputatie heeft;
- ontwikkelt zijn of haar mensen zo dat er idealiter altijd minstens één geschikte opvolger klaarstaat;
- geeft het goede voorbeeld van professioneel en integer handelen door dat zelf te doen;
- zorgt voor leuk en afwisselend werk, dat van hoge toegevoegde waarde voor de organisatie is;
- zorgt voor een goede bezetting van de afdeling (mix van karakters, ervaringsniveaus, specialismen);
- zorgt voor een goede professionele, maar ook ontspannen sfeer.

Als je hierin je eigen Chief Audit Executive herkent, zit je volgens mij goed...



Laveren tussen regels en risico's

Door een serie van vijftien interviews met managers en bestuurders van beursfondsen te houden heeft KPMG onder leiding van John Hijmans onderzoek gedaan naar hun perceptie als het gaat om interne beheersing en risicomanagement. *Audit Magazine* sprak met hem om vast te stellen hoe de internal auditor van een midkapfonds hier mee om moet gaan.

Interview: drs. H.A. Mulders RA RC

In het onderzoek kwamen aspecten aan de orde als de wijze van implementatie en de inrichting van interne beheersing en risicomanagement, en in bredere zin ook de inrichting van de corporate governance. Tevens werd de gepercipieerde toegevoegde waarde van interne beheersing en risicomanagement onderzocht en zijn ten slotte verbeterpunten en toekomstige behoeften op deze gebieden geïdentificeerd.

Kunt u aangeven wat onderzocht is en wat de belangrijkste resultaten zijn van het onderzoek?

“We hebben vooral onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde die ondernemingen ontleen aan interne beheersing en risicomanagement. De thema's interne beheersing en risicomanagement staan sinds de eeuwwisseling nadrukkelijk op de agenda van bestuurders en managers en de gemiddelde onderneming heeft daar dan ook veel tijd, geld en energie in gestopt. Maar wat levert het ondernemingen nu daadwerkelijk op, anders dan het compliant zijn met de geldende regelgeving zoals bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley en Tabaksblat? Vooral deze vraag stond centraal in het onderzoek.

Uit het onderzoek is gebleken dat corporate governanceregeling in geval van een (groei)crisis een uitstekende 'stok achter de deur' is om de interne beheersing en het risicomanagement goed voor elkaar te krijgen. Risicomanagement blijkt namelijk positief bij te dragen aan het doorstaan van zo'n crisis. Daarnaast dwingt voldoende aandacht voor het thema ook af dat (financiële) verrassingen worden voorkomen en dat het huis qua bedrijfsvoering goed op orde is. Zeker als het thema nadrukkelijk wordt gepositioneerd als een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement geeft dat veel rust en vertrouwen: institutionaliseren en internaliseren is dan het uitgangspunt, zodat elke manager het in

control zijn als een natuurlijke verantwoordelijkheid ervaart. Ten slotte wordt langzamerhand duidelijk dat risicomanagement niet alleen een defensief thema is. Een organisatie die het risicomanagement goed onder de knie heeft kan zich onderscheiden van de concurrenten, is beter in staat om weloverwogen op nieuwe kansen in te springen en krijgt een lager risicoprofiel dat kan leiden tot lagere kapitaalkosten. Een aantal organisaties zet voorzichtig de eerste stappen naar een offensieve benadering van het thema. Al met al hebben bedrijven best een positieve kijk op interne beheersing en risicomanagement!”

Leuk en aardig die positieve kijk, maar de situatie van dit moment maakt wel pijnlijk duidelijk dat de huidige vorm van risicomanagement tot dusver niet voldoende is geweest om een kredietcrisis te voorkomen.

“Een van de belangrijke uitkomsten van het onderzoek is dat succesvol risicomanagement en interne beheersing sterk afhankelijk zijn van de mate waarin het risicodenken binnen organisaties 'tussen de oren' zit. Interne beheersing dient nadrukkelijk een onderdeel te zijn van de normale werkzaamheden. Daarnaast is vertrouwen cruciaal. De maatregelen van interne beheersing kunnen nooit een vervanging zijn van vertrouwen. Vertrouwen is en blijft dan ook het uitgangspunt. En uiteindelijk gaat het om de juiste waarden en normen die binnen de organisatie leven. Die zijn onlosmakelijk verbonden met het in control zijn. Ik denk dat de kredietcrisis dit alleen maar bevestigt. De kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat het risicomanagement in de financiële wereld in veel gevallen in theorie uitstekend was vormgegeven, maar dat de risicomanagementfunctie te veel werd beschouwd als een papieren staffunctie. Terwijl het denken over risico's en beheersing in het hart van de bedrijfsvoering thuis

hoort en een vanzelfsprekendheid moet zijn in elke functie. Op zich is dat uiteraard geen nieuwe gedachte, maar er is nauwelijks een betere stimulans denkbaar dan de huidige ontwikkelingen om dat besef nog beter te laten landen. Alleen wanneer het tussen de oren komt te zitten kan een raamwerk van risicomanagement en interne beheersing effectief functioneren, en dat is een van de belangrijkste uitdagingen van dit moment. Het streven naar meer efficiency door een rationalisatie van controls – een van de wensen van de geïnterviewden in dit onderzoek – lijkt (even) naar de achtergrond te zijn verdrongen.”

Waarom heeft KPMG zich specifiek gericht op midkapfondsen en worden andere (beursgenoteerde) organisaties buiten beschouwing gelaten?

“Van midkaporganisaties is minder bekend hoe zij omgaan met interne beheersing en risicomanagement. Daar wordt minder onderzoek naar gedaan en ook de beurstoezichhouder AFM heeft zich tot nu toe vooral gefocust op de grotere AEX-fondsen. Zelf vonden we het vooral interessant om na te gaan hoe de wat kleinere fondsen aankijken tegen de corporate governance-regelgeving en hoe zij daar vorm en inhoud aan geven. Deze thema’s hebben bij de grotere fondsen toch vaak een andere dimensie.”

De interviews zijn niet in anonimiteit afgenomen. Zijn hierdoor de resultaten niet enigszins gebaseerd op sociaal gewenste antwoorden?

“Ik geloof niet dat er in dit kader sociaal wenselijke antwoorden mogelijk zijn. Simpelweg omdat er geen ‘one size fits all’-aanpak is om interne beheersing en risicomanagement goed vorm te geven. De wijze waarop de ondernemingen hiermee omgaan is zeer divers en in veel gevallen organisatiespecifiek. Uit de interviews blijkt dat hierbij een veelvoud aan factoren een rol speelt zoals typologie, omvang, spreiding van de activiteiten, cultuur, ‘tone at the top’, et cetera. Wat voor de ene onderneming wel werkt hoeft voor de andere niet per definitie ook te werken.”

Als je de titel van het onderzoek leest, doet dat misschien vermoeden dat de betrokken organisaties risicomanagement nog vaak zien als een vervelende verplichting. Klopt dat?

“Dat zou ik zo niet willen stellen. Natuurlijk zijn er ondernemingen die kritisch zijn over de regelgeving op dit gebied, maar die kritiek richt zich voornamelijk op de hoeveelheid informatie die organisaties hieromtrent in hun jaarverslag moeten opnemen, zeg maar de verslaggevingstechnische kant. Vooral van de kleinere fondsen vraagt dit relatief veel effort waarvan de waarde niet direct wordt gezien. Maar dát risicomanagement noodzakelijk is, daar is vrijwel elke bestuurder het over eens.

Een bestuurder wil immers weten wat er speelt in zijn organisatie en wil erop kunnen rekenen dat processen goed beheerst worden. Hij is daarvoor afhankelijk van de beheersmaatregelen die medewerkers in de organisatie uitvoeren. De praktijk laat zien dat er met de juiste aanpak duidelijke aangrijpingspunten zichtbaar worden om de bedrijfsvoering te verbeteren: verschillende

ondernemingen blijken in staat om daadwerkelijk toegevoegde waarde te realiseren met een betere interne beheersing en risicomanagement. Bovendien kan een onderneming zich er mee onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Bij dit alles geldt: wie geen risico’s neemt, kan niet ondernemen.”

Wat kan de internal auditor van midkapfondsen met deze resultaten?

“Van nature zijn we als internal auditor geneigd vooral te kijken naar de harde interne controlemaatregelen die relatief eenvoudig op de werking zijn te toetsen. Denk hierbij aan de aanwezigheid van regels en procedures, formele systemen en mechanismen, et cetera. Mede in het licht van de onderzoekuitkomsten en de dynamiek van dit moment, denk ik dat de internal auditor er goed aan zou doen (nog) meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van soft controls in organisaties. Dit zijn aspecten die veel meer samenhangen met de cultuur. Als de soft controls niet op orde zijn, dan zullen de hard controls nooit goed kunnen werken. Het ontwikkelen van een meer kwalitatieve blik op aspecten als cultuur, gedrag en integriteit is daarbij onmisbaar. Hiervoor is additionele training en opleiding nodig en zullen wellicht andere audittechnieken moeten worden ontwikkeld.”

Hoe kan de internal auditor op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn toegevoegde waarde verbeteren voor zijn opdrachtgevers?

“De belangrijkste boodschap voor de internal auditor is om bij de beoordeling van risicomanagement en interne beheersingssystemen niet alleen maar te kijken naar het onderzoeksobject zelf, maar vooral de hele context en beheersomgeving in ogenschouw te nemen. Praat bijvoorbeeld ook eens met functionarissen buiten het risicomanagementdomein om gevoel te krijgen bij de mate waarin een en ander in de organisatie leeft. Niet alleen is dit onmisbaar voor het vormen van een oordeel, maar het maakt de internal auditor ook een betere gesprekspartner. Bestuurders en audit committees zijn in het algemeen zeer geïnteresseerd in de mening van de internal auditor over de minder harde aspecten van het vak die ook niet altijd in het auditrapport staan. Een goede internal auditor steekt zijn mening dan ook niet onder stoelen of banken. Het durven uitspreken vormt een absolute toegevoegde waarde!”



Drs. J.H. Hijmans RA is als senior manager werkzaam bij KPMG. Hij houdt zich vooral bezig met vraagstukken op het gebied van Internal Audit, risicomanagement en internal control.

Het complete onderzoeksrapport is te downloaden op www.kpmg.nl.



Model governance: best practices van de grootbanken?

Organisaties gebruiken modellen op meer plaatsen dan men denkt. Dat kunnen eenvoudige spreadsheets zijn, maar ook complexe modellen draaiend op supercomputers. Dit artikel is gebaseerd op de PricewaterhouseCoopers Internal Audit Masterclass over model governance. Aan de orde komen best practices en regelgeving uit de financial serviceswereld, bruikbaar voor tal van organisaties. Tevens worden de uitdagingen voor Internal Audit bij het auditen van de ontwikkeling en het gebruik van modellen besproken.

Drs. V. Marapin

Met alle commotie die zich momenteel afspeelt rondom de economische crisis en het bankwezen in het bijzonder, lijkt het misschien opvallend om juist naar de grootbanken te kijken voor best practices. Op het gebied van model governance hebben de grootbanken in het kader van de invoering van Basel II echter ervaring opgedaan waarvan ook andere organisaties kunnen profiteren. Dit kunnen middelgrote of kleinere banken zijn en, met de nieuwe vereisten van Solvency II voor de deur, ook verzekeraars, maar eveneens tal van andere organisaties. Daarnaast komen vanuit verschillende hoeken signalen dat de eisen op het gebied van risicomanagement en Internal Audit voor alle ondernemingen zullen toenemen.

Het onlangs verschenen rapport van de Commissie Maas¹ geeft een serie aanbevelingen op het gebied van governance en risicomanagement voor banken. Tevens blijkt uit een recent rapport van PricewaterhouseCoopers² dat Internal Audit meer zal moeten gaan doen en dat verwacht wordt dat de budgetten hiervoor zullen afnemen. Om dit te kunnen realiseren zal Internal Audit het traditionele pad moeten verlaten. Het beeld dat Internal Audit meer met minder zal moeten leveren komt ook naar voren in een stuk op Accountant.nl.³

Uitdagingen voor IA

In organisaties wordt op meer plaatsen dan waarvan men zich vaak bewust is, gebruikgemaakt van modellen. Gelet op de uitdagingen die afkomen op internal auditafdelingen, zijn de ervaringen, gesignaleerde best practices op het gebied van model governance en de impact voor Internal Audit, afgelopen januari

gedeeld met de hoofden van internal auditafdelingen. Dit in het kader van de Internal Audit Masterclassserie van PricewaterhouseCoopers. Dit artikel geeft in het kort de essentiële aspecten van deze Masterclass weer.

Op het gebied van modellen heeft de toezichthouder voor banken en verzekeraars specifieke eisen geformuleerd. Voor andere sectoren ontbreekt in de meeste gevallen een dergelijk kader. Echter, vanuit de internal auditdefinitie van het Institute of Internal Auditors waarvan het 'evalueren en verbeteren van de effectiviteit van risicomanagement, control en governance' een belangrijk onderdeel is, zullen modellen die impact hebben op de bedrijfsvoering periodiek deel uit moeten maken van het auditjaarplan. Dit artikel hoopt een voorzet te geven voor organisaties die hun model governance nog moeten vormgeven of kunnen aanscherpen. Voor iedere organisatie zal een passende governancestructuur moeten worden bepaald. In veel gevallen kan deze structuur minder uitgebreid zijn dan hier wordt besproken. Alle van belang zijnde ingrediënten waardoor de keuze voor een passende vorm eenvoudiger zal zijn, komen echter aan bod.

Gebruik van modellen

Alvorens de specifieke situatie bij banken te bespreken, eerst enkele algemene opmerkingen over het gebruik van modellen. Modellen ondersteunen organisaties op vele plaatsen en in verschillende vormen. In het bankwezen worden modellen onder andere gebruikt in de dealingrooms, voor het managen van krediet-, markt- en operationele risico's en voor het berekenen van economisch kapitaal. Bij verzekeraars worden modellen gebruikt

voor complexe actuariële modellen en asset & liabilitymanagement. Buiten de financiële sector worden op veel logistieke afdelingen modellen gebruikt. Ook bij het voorspellen van het weer en in de ruimtevaart maakt men gebruik van complexe modellen, vaak op zeer geavanceerde computersystemen.

Ondanks het veelvuldig gebruik van modellen, is een definitie van een model niet zomaar gevonden. Ook in de Basel II-richtlijnen, waar modellen vaak worden besproken, is het zoeken naar een definitie. Het Amerikaanse OCC⁴ definieerde modellen als 'abstracte weergaven van de verschillende relaties tussen gebeurtenissen en waarden in de werkelijke wereld'.

Gewapend met deze definitie is gemakkelijker te begrijpen waarom mensen zoveel moeite doen om complexe modellen te bouwen en te gebruiken. Twee hoofdredenen zijn:

- *Het ondersteunen van besluitvorming.* De gesimplificeerde werkelijkheid maakt (een vorm van) kwantificering mogelijk en daarmee prioritering en het voorspellen.
- *Het structureren en uniformeren van besluitvorming.* Ieder proces wordt op dezelfde, efficiënte en transparante wijze doorlopen.

Vooraf in complexe, kwantitatieve en hoog volume-omgevingen zijn modellen dan ook goed toepasbaar. De modellen en hun uitkomsten kunnen op verschillende wijze worden gebruikt. Het ene model ondersteunt de aankoopbeslissing van printerpapier, het andere zeer omvangrijke investeringen in olievelden. Daarnaast verschaft het ene model informatie voor besluitvorming terwijl het andere model zelfstandig beslissingen neemt. Bij dit laatste kan worden gedacht aan het verwerken van creditcardaanvragen.

Specifieke omgeving bij grootbanken

Kijkend naar de grootbanken vinden we op het gebied van model governance, zoals gezegd, een specifieke omgeving. Een belangrijk verschil met veel andere omgevingen is dat bij grootbanken de risicomanagement- en internal auditafdelingen significant groter zijn. De aard van het bankwezen, met de veelheid aan wetten en regelgeving, vereist ook het nodige van deze afdelingen. De toezichthouders hebben in hun richtlijnen specifieke eisen gesteld aan governance en aan het gebruik en het auditen van Basel II-modellen. De grootbanken hadden vanwege hun grotere risicomanagement- en internal auditafdelingen meer mogelijkheden goed in te spelen op de complexe veranderingen die vanuit Basel II werden gevraagd. Aspecten die hierdoor beter konden worden opgepakt:

1. het volgen van veranderingen in het toezichtskader;
2. het interpreteren van de Basel II-vereisten;
3. het communiceren en lobbyen met de toezichthouder ten aanzien van interpretaties;
4. het implementeren van de vereisten;
5. het auditen van de vereisten gedurende het project en als business as usual;
6. het trainen van business, risicomanagement- en internal auditmedewerkers.

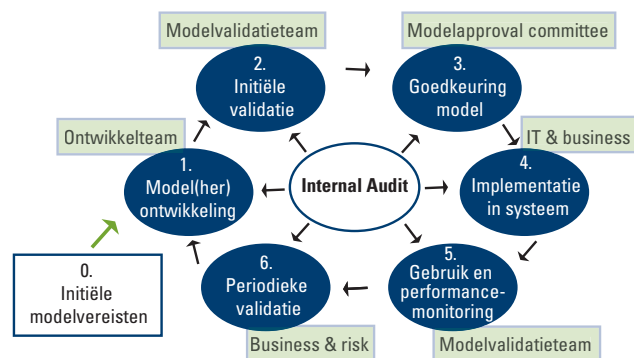
De governancestructuur rondom modellen

Onderdeel van de Basel II-vereisten voor modelgebruik is een adequate governance rondom het ontwikkelproces en gebruik van deze modellen. In het ontwikkelproces is een aantal stappen te onderscheiden zoals in *figuur 1* is weergegeven.

De modellevenscyclus plaatst dit ontwikkelproces in een groter geheel (zie *figuur 2*). De governance rondom deze modellevenscyclus heeft als doel strategische richting, toezicht en besluitvorming te bieden, teneinde de adequate werking en onderhoudbaarheid van de ontwikkelde modellen te garanderen. Een heldere afbakening van taken en verantwoordelijkheden voor de betrokken bedrijfsonderdelen is hierbij noodzakelijk. *Figuur 2* toont een globale indeling van deze taken en verantwoordelijkheden.



Figuur 1. Modelontwikkelingsproces



Figuur 2. Modellevenscyclus

Een duidelijke scheiding valt op tussen het ontwikkelteam in stap 1 en het modelvalidatieteam in stap 2. Deze scheiding is gebaseerd op Basel II-vereisten, die stellen dat medewerkers die betrokken zijn bij de ontwikkeling, geen rol bij de validatie van het model kunnen spelen. Het doorvoeren van deze scheiding geeft vooral bij kleinere organisaties problemen in de staffing van het modelvalidatieteam. Indien de organisatie al voldoende expertise voorhanden heeft om de modellen te ontwikkelen, is deze expertise niet zodanig ruim voorhanden dat ook een volledig onafhankelijk validatieteam kan worden gevormd.



Medewerkers van het modelvalidatieteam zullen daarnaast onafhankelijk van de business moeten zijn. Deze onafhankelijkheid van het team zal tot uitdrukking moeten komen in de hiërarchische lijnen, idealiter rapporteert dit team niet aan het hoofd Risicomanagement maar direct aan een (ander) lid van de directie. Verder worden vanuit Basel II eisen gesteld aan de competenties van de medewerkers van dit validatieteam.

Opvallende scheiding

Een andere opvallende scheiding in *figuur 2* is die tussen het modelvalidatieteam en het modelapproval committee. Dit goedkeurende comité moet toezien op en besluiten over alle ontwikkelingen en aanpassingen van en rondom de Basel II-modellen. Dit omvat:

- de methodologie;
- de onderliggende data en aannamen;
- de systemen en interfaces;
- het modelraamwerk en de processen;
- de modelrapportages en resultaten;
- het modelvalidatiebeleid.

Dit comité kan een nieuw orgaan zijn, maar de taken kunnen ook bij een bestaand organisatieonderdeel worden ondergebracht.

Een voorbeeld hiervan is het vaak al bestaande risk committee.

De rol van Internal Audit

Met betrekking tot het ontwikkelproces en de modellevenscyclus kan veel meer worden gemeld, maar in dit artikel wordt alleen nog verder ingegaan op de rol van Internal Audit. *Figuur 2* geeft duidelijk de centrale rol van Internal Audit weer bij alle stappen in het proces. Naast het beoordelen van de adequate uitvoering van de processtappen is de governancestructuur eveneens object van aandacht.

Onderdeel van die governancestructuur is de vanuit Basel II vereiste onafhankelijkheid van rollen waarop Internal Audit zal moeten toezien. Tevens zal Internal Audit vanuit een breder Basel II-kader niet alleen voor modelontwikkeling moeten vaststellen dat risicomanagement onafhankelijk opereert, van zowel het modelvalidatieteam als van de business.

De Basel II-eisen stellen vanuit dit bredere kader daarnaast dat risicomanagement rapporteert aan de directie of hier onderdeel van uitmaakt. Deze eis is nadrukkelijker geformuleerd dan de eis voor de organisatorische ophanging van het modelvalidatieteam. Verder worden vanuit Basel II eisen gesteld aan de volledigheid van de scope van risicomanagement, die alle materiële risico's van de organisatie moet monitoren. Tevens moet de beoordeling van de werking en het gebruik van modellen minimaal jaarlijks plaatsvinden.

Naast de eisen die Basel II stelt aan onder andere de business,

risicomanagement en het modelvalidatieteam, stelt Basel II ook eisen aan Internal Audit. Het zal u niet verbazen dat een permanente en onafhankelijke internal auditfunctie een van die eisen is. De overige eisen liggen qua scope, tijdigheid, rapportagelijnen, kennis en werkwijze in

Internal Audit zal met minder budget meer moeten leveren en zal dus het traditionele pad moeten verlaten

Vermeldenswaardig hierbij is dat een duidelijke trend valt te onderkennen. De geïmplementeerde governancestructuur, die primair alleen voor specifieke Basel II-modellen werd vereist, wordt nu ook gebruikt voor andere modellen. Voorbeelden hiervan zijn economisch kapitaal en asset & liability modellen, maar ook pricing- en voorzieningenmodellen. En de scope neemt steeds verder toe. Het is opvallend dat in een omgeving met voldoende wet- en regelgeving, ondernemingen zelf kiezen de regels ruimer te interpreteren en toe te passen dan noodzakelijk is.

Deze keuze is natuurlijk weloverwogen, de governancestructuur blijkt de effectiviteit van de modellen enorm ten goede te komen. De scope van de governancestructuur komt hiermee meer in lijn met de modeldefinitie van het OCC. Organisaties zijn nu veel beter in staat ongewenste ontwikkelingen met betrekking tot de modellen en het gebruik ervan te voorkomen dan wel te snel te corrigeren. Hierdoor kan meer zekerheid worden ontleend aan de uitkomsten van deze modellen. De initiële investering om te komen tot deze structuur blijkt dan toch zijn vruchten af te werpen voor de gehele beheersorganisatie.

lijn met de definitie van het Institute of Internal Auditors.

De eis dat Internal Audit afdoende begrip moet hebben van de processen rondom modellen is expliciet opgenomen. De specifieke kennis voor het beoordelen van het validatieproces verschilt niet veel van het valideren zelf. Dit wordt door de Nederlandse toezichthouder voor banken onderkend. Expliciet is hierover opgenomen dat ingeval de benodigde expertise niet vanuit Internal Audit kan worden geleverd, Internal Audit zich kan laten assisteren door onafhankelijke interne of externe specialisten.⁵ Hierbij wordt echter gemeld dat voor het uitvoeren van meer procesmatige audits en het beoordelen van de plausibiliteit en toereikendheid van de modellen, Internal Audit enige kennis van modelmatige methoden moet opbouwen.

Uitdagingen voor Internal Audit

Het vormgeven van de internal auditfunctie kent tal van uitdagingen, zeker in een omgeving met eisen zoals hiervoor beschreven. Drie belangrijke aspecten hangen samen met de uitdagingen op het gebied van model governance. Het eerste en meest centrale

aspect is de funding van activiteiten. Het budget van internal auditafdelingen is meer dan eens de basis voor het vaststellen van de activiteiten, die al dan niet op basis van een risicoanalyse zijn gerangschikt. De manier van werken zou moeten zijn dat de risicoanalyse de basis vormt voor het budget.

Deze situatie heeft gevolgen voor de omvang en kwaliteit van de internal auditafdeling. Een oorzaak voor deze situatie ligt deels bij de strategische positionering van Internal Audit, die nog te vaak als kostenpost wordt gezien. Zoals al aangegeven, wordt verwacht dat de druk op budgetten gezien de huidige economische omstandigheden, verder zal toenemen.

Het tweede aspect is de audit scope, die door de fundingproblematiek vaak niet het noodzakelijke afdekt. De trend hierbij is dat het takenpakket nog verder zal moeten toenemen. Het adviseren van de business komt door de veelheid van andere taken enorm in de verdrinking en ligt op een lager niveau dan het businessmanagement vaak verwacht en dan door Internal Audit zelf wordt gewenst. Hierbij komt dat Internal Audit de activiteiten nog vaak richt op traditionele gebieden terwijl de risico's meer in de nieuwe ontwikkelingen van organisaties optreden.

Kennis is het derde aspect dat van belang is. In de meeste gevallen is Internal Audit niet de eerste speler die detailkennis van business en risicotrends heeft. Het begrijpen van de business, risicobeheer en wet- en regelgeving is een taak op zich. Het daarnaast goed auditen en de resultaten vervolgens op een constructieve manier kunnen communiceren naar de organisatie, maakt het kennismangement van Internal Audit een enorme uitdaging.

Versterken op verschillende manieren

Deze drie aspecten staan niet los van elkaar maar versterken elkaar op vele en verschillende manieren. De huidige economische omstandigheden maken deze uitdaging alleen maar groter.

Een goed inzicht hebben in de modellen die binnen een organisatie worden gebruikt en de impact die deze hebben, is dan ook van essentieel belang voor het correct toewijzen van benodigde auditcapaciteit.

De uitdagingen die internal auditafdelingen 'aanstaren' zijn aanzienlijk. Tegelijkertijd zijn de mogelijkheden om de functie echt neer te zetten nog nooit zo groot geweest. Door het goed benutten van de organisatieontwikkelingen van de afgelopen jaren, het goed investeren in kennis en tools, het adequaat inspelen op het maatschappelijke momentum én door een dosis lef te tonen, kan de stap nu gemaakt worden. □

Noten

1. *Naar herstel van vertrouwen*, Adviescommissie Toekomst Banken, 7 april 2009.
2. *Business upheaval: Internal audit weighs its role amid the recession and evolving enterprise risks*, PricewaterhouseCoopers, maart 2009.
3. 'Vraag naar internal auditors zal blijven groeien', *Accountant.nl*, 5 januari 2009.
4. *The Office of the Comptroller of the Currency*, US banking regulator.
5. *'Basel II: Governance rond modelontwikkeling, -validatie en gebruik*, DNB, oktober 2005'.



Drs. Vinodh Marapin is risk en internal auditspecialist bij PricewaterhouseCoopers Advisory met een focus op financial servicesorganisaties.

✉ vinodh.marapin@nl.pwc.com.

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

e] info@mas-online.nl

p] Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS



IIA Congres: 'Auditors on the beach'

Het IIA organiseert op 15 en 16 juni 2009 het jaarlijkse congres. Het thema dit jaar is 'Auditors on the beach'. Juist in moeilijke tijden is het nodig om op een inspirerende plek stil te staan bij belangrijke onderwerpen. Veel auditors en CAE's hebben zich inmiddels ingeschreven. Aanmelding is nog beperkt mogelijk, wacht dus niet te lang want over enkele dagen is het al zover!

D. Kok, M. van Rooyen en M. van Houwelingen

Het programma

Het congres bestaat uit een mainstream (plenair) en drie substreams. De mainstreamsessies hebben vooral de kredietcrisis als rode draad. Deze wordt gezien vanuit verschillende perspectieven: de gevolgen voor het ministerie van Financiën (Dion Kotteman en Bernard ter Haar), de ontwikkelingen in de VS (Maarten van Rossum) en de economische gevolgen (Willem Middelkoop). Adjiedj Bakas laat zijn toekomstperspectief zien. Voor de substreams kan gekozen worden uit de onderwerpen 'Riskmanagement en audit', 'De auditprofessional' en 'Lessons learned en nieuwe ontwikkelingen'. Daarnaast wordt voor CAE's op de eerste dag een aparte stream georganiseerd met als onderwerp 'Internal Audit Governance'. Tijdens het congres is het mogelijk om een gehele stream te volgen of een individuele mix van de diverse streams te maken.



Peter van der Geer is in het dagelijks leven een veelgevraagd gespreksleider, dagvoorzitter en debater. Hij schreef onder andere het boek *Prachtige bijeenkomsten* en geeft leiding aan Debat.NL (zie www.debat.nl).

Peter van der Geer

Ook dit jaar is Peter van der Geer de dagvoorzitter. Is hij de strandjutter op zoek naar nieuws? Of de reddingsbrigade om rampen te voorkomen? Van der Geer is erg reislustig. Troffen wij hem vorig jaar tijdens een expeditie door Afrika en is hij regelmatig te vinden in Azerbedjan, nu spotten wij hem op de top van de Mont Blanc. We leggen hem enkele vragen voor.

Waarom moeten auditors zich aanmelden voor het congres?

"Het congres is het jaarlijkse treffen voor internal auditors met elk jaar een uniek programma: never a dull moment."

Wat zijn je verwachtingen van het congres?

"Persoonlijk verwacht ik veel nieuwe gezichten te zien.

Inhoudelijk gaan we op het scherp van de snede. Internal auditors zijn geen watjes!"

Waarom moet je ondanks de kredietcrisis het congres bezoeken?

"Crisis, crisis? Ik stel een verbod in op dat woord tijdens het congres. Bij het IIA kijken we altijd verder."

Heb je nog een crisistip?

"De crisis is heftig, vergelijk het met een tsunami. Doe geen stapje terug, maar zoek het elders, hogerop!"

Enkele sprekers

Het congres kent een aantrekkelijk en afwisselend programma met maar liefst 25 sprekers. Niet alleen experts uit het auditvakgebied zijn aanwezig, ook sprekers die zich hebben gespecialiseerd op andere gebieden delen hun kennis. Andere inzichten geven de deelnemers inspiratie om eens met een alternatieve bril te kijken naar het vakgebied. Tijd om eens nader kennis te maken met enkele sprekers. Wat hebben zij met het thema? En nog belangrijker, hebben zij nog een goede tip om de crisis door te komen?



Angélique Schmeinck houdt zich als een van de twee vrouwelijke meesterkoks van Nederland al jaren bezig met alle facetten van smaak. Ze kookte jarenlang op sterrenniveau en is kookboekauteur. We kennen haar ook van verrassende kookitems op de televisie. Schmeinck inspireert en presenteert shows die

een andere kijk geven op smaak, eten, proeven en genieten, op kwaliteit, creativiteit en beleving. Schmeinck wil verrassen. Zichzelf én de mensen om haar heen.

Angélique Schmeinck

De smaakmaker op het congres is Angélique Schmeinck. Zij verzorgt twee verrassende sessies tijdens het congres: 'Cut the crap' en 'The world is your Oyster'. Schmeinck denkt in smaken. Ingrediënten staan model voor mensen of gebeurtenissen, gerechten vertegenwoordigen waarden, bereidingen lijken op (organisatie)processen en smaken staan voor emoties. Kleine en grote verhalen, nieuwe gerechten en onbekende werelden worden verpakt in een tintelende kookshow, waarbij dronken langoustines, verliefde krabben, Casanova-oesters, dansende coquilles en swingende mosselen de revue passeren. Ook deze creatieveling is erg reislustig. Met enige moeite bereiken we haar in Vietnam waar zij op een culinaire rondreis is en werkt aan een nieuw kookboek.

Breng je wel vaker een bezoek aan the beach?

"Ik breng het liefst elke dag een bezoek aan het strand. Maar dat is helaas niet de realiteit. Tijdens mijn reizen zoek ik de stille stranden op om inspiratie op te doen. In Vietnam zijn die nog volop te vinden."

Welke inspiratie doe jij er op?

"De zee maakt je stil en brengt je daardoor dichterbij jezelf. Op die manier kan de inspiratie vanuit mijn hart doorstromen naar de oppervlakte."

Geef de zee jou voldoende culinaire uitdagingen? En zo ja, welke?

"De smaken van de zee zijn mijn favoriet. Of het nu gaat om clams, sardines, inktvis of coquille... de zee brengt de mooiste smaken bij elkaar."

Heb je nog een crisistip?

"Verzet je niet tegen de crisis maar probeer nieuwe kansen te ontdekken."



Imre Vegh is een bevolgen mens, trainer en coach, die mensen weet te raken met zijn tomeloze inzet en enthousiasme. Daarmee inspireert hij zichzelf en vele anderen om voortdurend de daad bij het woord te voegen. Vegh geeft je bovendien het gevoel dat het ontzettend leuk is om aan jezelf te blijven werken. Hij

is momenteel trainer/coach van beroep. TrueVoice is de naam van zijn eigen communicatiebedrijf.

Imre Vegh

Imre Vegh verzorgt in de stream 'De auditprofessional' de sessie 'Sta sterk in de branding'. Argumenteren of manipuleren? Je hebt het alle twee nodig. Je gelooft in je eigen auditrapport, maar doet je opdrachtgever dat ook? Gebruik de slimste overtuigings- en ver-



leidingstechnieken om ervoor te zorgen dat bevindingen en rapportages gemakkelijker geaccepteerd worden.

Welke associatie heb je met het thema 'on the beach'?

"On the beach? Dan zijn water, wind en zon dus volop aanwezig. In contact met de elementen... heerlijk! Toch moet je je daar natuurlijk wel tegen wapenen. Maar heb je zonnebrandcreme of een windjack nodig? Het kan verkeren 'on the beach'! Bijna net als op de werkvloer van een auditor. Welke verbale zeeveringstechnieken heb je allemaal in je strandtas zitten?"

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

"Je laten zien en horen! Je wilt iets bereiken, dus zul je het moeten aandurven om soms tegen de stroom in te zwemmen. Om je eigen gelijk te halen moet je schaven aan het gelijk van anderen."

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

"Tips en trucs om je boodschap scherp en verleidelijk over te brengen. Zodat het je op de werkvloer voor de wind zal gaan. Ook in tijden van weerstand en vraagtekens."

Heb je nog een crisistip?

"Zeker in stormachtige tijden geldt: ken je boodschap en laat je niet afleiden. Zonder kompas ben je nergens!"



Karl Raats is partner bij het Centrum voor de Ontwikkeling van het Creatief Denken (www.cocd.org), Buzan Licenced Instructor in Mindmapping, De Bonotrainer in Lateraal Denken en internationaal actief als brainstormfacilitator, trainer in toegepast creatief denken en zijn eigen levend experiment in creatief denken: Pinching the Ostrich (www.pinchingtheostrich.com).

Karl Raats

Karl Raats geeft tijdens het congres de sessie 'De creatieve auditor' in de stream 'De auditprofessional' een kijkje in de creatieve



mogelijkheden voor auditors. Het strikt genormeerde handelen van de auditpraktijk en de vrijblijvende chaos van het creatieve denken lijken al even combineerbaar als chocoladepasta met zure augurken. Als dat bij u ook zo proeft, dan wordt het hoog tijd voor een creatieve audit. Een uur lang bent u samen met Raats overgeleverd aan de logica van de grilligheid, controle dankzij de chaos en bevrijding door beperking. Interactief, confronterend en verhelderend want chocoladepasta en zure augurken zijn voor elkaar gemaakt.

Welke associatie heb je met het thema ‘on the beach’?

“Chris Rea, Normandië: D-day 1944, The Beach Boys, yscreme Erwin (Blankenberge in België), fileleed, mosselen, horizon, tsunami, kinderliedje ‘ik heb de zon zien zakken in de zee’, golf, golfslag, golfbal, Golf van Mexico, golf van protest, VW Golf, radiogolven...”

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

“Dat ze met meer vragen naar buiten gaan dan waarmee ze binnenkwamen. Als de verwarring toeslaat is dat een goed teken. Bedenk steeds dat chaos gewoon een ander woord is voor orde die we nog niet begrijpen.”

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

“Op voorhand: best een dosis openheid, een spiegel en een scherpe geest. Nadien: een frisse kijk op efficiëntie en effectiviteit, je eigen denkkaders en hoeveel rek er nog in je eigen denken en doen zit.”

Heb je nog een crisistip?

‘Een stevige crisis is een zeldzaam verschijnsel. Koester haar, want voor je het weet is ze voorbij.’



Foto: Bos

Dion Kotteman is algemeen directeur van de Rijksauditedienst. Hiervoor was hij bij ING als programmadirecteur verantwoordelijk voor grotere programma’s op het gebied van veiligheid. Eerder werkte hij in verschillende functies bij de Rabobank, Staal Bankiers, ABN

Amro en het ministerie van Justitie. Als Commissaris van politie (1991-1993) was Kotteman verantwoordelijk voor intergouvernementele projecten als het Schengen Informatie Systeem en het Europol Informatie Systeem. Hij is oprichter van de Stichting Veiligheidszorg, een landelijke stichting voor publiek private samenwerking in de veiligheidszorg, werkte voor Interpol en was lid van de directie van de CRI, de Centrale Recherche Informatiedienst.

Dion Kotteman

Dion Kotteman geeft tijdens het congres invulling aan twee sessies. Samen met Bernard ter Haar laat hij in de sessie ‘Windkracht 9’ zien wat de invloed is van de kredietcrisis op het ministerie van Financiën. Door de kredietcrisis bevindt het ministerie van Financiën zich in het oog van de storm. De rol van de overheid wijzigt. Welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd? Tijdens ‘De verraderlijke stromingen van de projectsaboteur’ vertelt hij waarom veel projecten mislukken. De projectsaboteur komt in vele gedaanten voor en zorgt voor verraderlijke stromingen.

Welke associatie heb je met het thema ‘on the beach’?

“A long hot summer.”

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

“Het risico om met een openbaring naar huis te gaan.”

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

“Extra tooling voor in de gereedschapskist van de auditor en projectmanager.”

Heb je nog een crisistip?

“Geniet van het immateriële.”



Hans Cleton heeft als managing partner bij ACS ruime ervaring in het adviseren en ondersteunen van organisaties bij het ontwerpen, auditen en runnen van internationale (change)programma’s en projecten. Daarnaast heeft hij veel (profit en non-profit)organisaties begeleid op het gebied van ICT-strategie, organi-

seren en informatiseren. Cleton verzorgt regelmatig (in-house)lezingen op de genoemde gebieden. Hij is als docent verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit in Amsterdam en aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

Hans Cleton

Hans Cleton verzorgt in de stream ‘Riskmanagement en audit’ de sessie ‘Projectauditing, een mistig gebied voor auditors?’ In veel gevallen zal de project/programmamanager niet om een audit gevraagd hebben en uw opdracht ervaren als ‘irritant’ en van ‘weinig toegevoegde waarde’. Hij weet immers al waar de risico’s zit-

ten en heeft u daarbij niet nodig. Volgens Cleton is projectauditing voor veel auditors nog een mistig gebied. Vergroot uw toegevoegde waarde door inzicht te krijgen in de risico's bij het auditen van projecten en/of programma's. Vanuit zijn rol als programmamanager bespreekt Cleton praktijksituaties en laat hij zien waar de valkuilen voor auditors zitten. Hij geeft concrete tips en laat zien op welke manier u zowel aan de opdrachtgever als aan de projectmanager toegevoegde waarde kunt leveren.

Welke associatie heb je met het thema 'on the beach'?

"Lekker relaxt. Tijd om zaken af te wegen en te overdenken."

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

"Dat ze verward de zaal verlaten."

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

"Dat de programmamanager of de projectmanager ook een mens is die iets van de auditor verwacht."

Heb je nog een crisistip?

"Gewoon je vak blijven doen. Er is altijd vraag naar vakmensen."



Marc van Eck is een kritische visionair. Hij is scherp en authentiek. In zijn lezingen en workshops gebeurt echt wat. Mensen hebben nadat ze naar Van Eck geluisterd hebben een mening! Hij geeft energie om aan de slag te gaan. Inhoudelijk is hij bijzonder sterk. Geen boekenwijsheid,

maar eigen-wijsheid. Door zijn adviezen functioneert bij veel profit en non-profitorganisaties het merk als richtinggever voor communicatie, businessstrategie, innovatie en klantgericht handelen. Van Eck is ondernemer, medeoprichter en managing partner van Business Openers.

Marc van Eck

Marc van Eck geeft met zijn sessie 'De geheimen van internal branding' invulling aan een van de sessies uit de CAE-stream. Merken zijn bedoeld om een product of bedrijf een herkenbare uitstraling naar de buitenwereld te geven. Maar draai het eens om. Een merk en de waarden die eraan verbonden zijn kunnen ook worden ingezet om de interne organisatie vorm te geven. Door merkwaarden zowel naar buiten als naar binnen te richten werk je niet alleen aan een sterk merk, maar ook aan een sterke afdeling. Internal branding is het marktgericht maken van een organisatie (medewerkers en systemen) met het merk als kompas.

Welke associatie heb je met het thema 'on the beach'?

"Lekker inspiratie opdoen."

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

"Dat ze willen blijven zitten."

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

"Prikkels om bij zichzelf te rade gaan of zij wel merkwaardig opereren en er dus voldoende uit halen."

Heb je nog een crisistip?

"Je nu onderscheiden van anderen helpt vandaag te overleven en morgen weer te vliegen."



Locaties en overnachting

Het congres wordt gehouden in het Fortis Circustheater in Scheveningen dat dicht bij het strand ligt. Daar zal tijdens het congres ook volop

van geprofitteerd worden. Voor dat de deelnemers gaan genieten van een barbecue bij strandclub Doen! kun-

nen zij beachdaten met experts uit verschillende vakgebieden. Een unieke kans om eens persoonlijk in gesprek te gaan en die ene brandende vraag te stel-



len. Voor de nacht is een hotel geboekt op loopafstand. Op de tweede congresdag wordt op het strand geluncht.

Het bijwonen van het volledige congres geeft recht op 13 PE-punten. De deelnameprijzen zijn aantrekkelijk en inclusief avondprogramma en overnachting.

Alle informatie is te vinden op de website van het congres (www.ii.nl onder het kopje evenementen).



Simone Heidema is oprichter van CPI Governance. CPI Governance ondersteunt bestuurders en hun organisaties bij de inrichting en implementatie van good governance en risicomangement. Zij hanteert hierbij een pragmatische benadering die compliance met de governancewet- en regelgeving ondersteunt, maar waar-

bij 'simplicity', een geïntegreerde aanpak en inbedding het verschil maken. Heidema is als (gast)docent Riskmanagement voor postdoctorale studenten RC (register controller) en voor executive riskmanagementseminars verbonden aan de VU. Zij verzorgt eveneens gastcolleges aan de Universiteit van Maastricht waar zij binnen het MBA-programma de module Corporate governance doceert.

Simone Heidema en Tamara Morizon

In de sessie 'Governance – past, present and future: een stormvloedkering?' gaan Simone Heidema en Tamara Monzon in op de lessons learned en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van governance en risicomangement. Hoe heeft de commissie-Frijns dit in de nieuwe Corporate Governance Code verwerkt? Wat zijn de ontwikkelingen in de (semi-)publieke sector? Wat kunnen we leren van de crisis? Hebben de risicomangementssystemen gefaald of moet het beloningsrisico een meer prominente plaats krijgen? Aan de hand van verleden, heden en toekomst praten Heidema en Monzon u bij en gaan zij graag met u in discussie.

Welke associatie heb je met het thema 'on the beach'?

"On the beach geeft een gevoel van vrijheid en kracht. Ik heb overigens het idee dat we de kracht van vrijheid de afgelopen decennia volledig onderschat hebben. Vrijheid leidt tot innovatie. Dit hebben we nodig. Ik heb zelf een enorme passie voor water. De kracht en tevens rust die water uit kan stralen geeft mij inspiratie. Ik heb in Chicago gewoond aan Lake Michigan en we wonen in Amsterdam weer aan het water."

Welk risico lopen deelnemers die jouw sessie volgen?

"De deelnemers lopen het risico dat ze dingen gaan zien die wellicht altijd al voor hun neus gebeurden, maar die ze – doordat het jarenlang niet gebeurd is dan wel niet gesignaleerd is – niet gezien hebben. Je kunt dit vergelijken met de 'black swan'. De term refereert aan de aanname dat alle zwanen wit zijn, totdat een zwarte zwaan wordt geobserveerd."

Wat nemen de deelnemers die jouw sessie volgen mee in hun bagage?

"Een impuls en een visie die passie en lef meegeven om verandering te bewerkstelligen. Het moet ons doel zijn een (maatschappelijke) organisatie te creëren die op lange termijn stuurt en bewust en transparant met risico's omgaat."

Heb je nog een crisistip?

"Teruggaan naar een eigen identiteit, dat geldt zowel voor bedrijven als voor individuen."

En er is nog meer . . .

Het congres heeft nog meer interessante sprekers voor u in petto.

- Adjedj Bakas, directeur van Dexter Communicatie bv en Trend Office Bakas.
- Bob Hoogeboom, bijzonder hoogleraar Politiestudies en Veiligheidsvraagstukken aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Edu Fisscher, kwaliteitsgerichte verandermanager en managementconsultant op strategisch/tactisch niveau.
- Floor Kist, directeur en adviseur bij Corgwell.
- Inge van der Meulen, senior associate van het Zweedse MiL Institute, adviseur BING (Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten) en medeoprichter van de Pampus Foundation.
- Jan Driessen, partner bij KPMG Internal Audit, Risk & Compliance Services.
- Maarten van Rossem, bekend criticus.
- Marius Blok, werkzaam bij de politie Haaglanden.
- Mark van Loon, concerncontroller, manager Planning & Control en zzp'er.
- Peter de Tombe, managementcoach en organisatieadviseur.
- Richard Engelfriet, zelfstandig ondernemer in trainingen communicatie, overtuiging en netwerken.
- Ron de Korte, directeur van Auditing & Consulting Services (ACS) en van de postinitiële masteropleiding Internal/Operational auditng (EMIA/RO) aan de Erasmus universiteit Rotterdam.



David Kok (I) en Michiel van Rooyen werken als auditing consultant binnen het Auditmatch-concept en hebben onder meer opdrachten uitgevoerd voor de Rijksauditedienst. Marijke van Houwelingen is werkzaam als operational auditor voor de Rijksauditedienst en voorzitter van de commissie Congressen van het IIA.



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. Dit keer **Arie Beunis**, hoofd Internal Audit & Compliance DELA.

Als het kalf verdronken is ...

Volgens de definitie van Internal Auditing van het IIA helpt een internal afdeling (IAF) de organisatie de bedrijfsdoelstellingen te realiseren door op structurele wijze de effectiviteit van risicomangement en het stelsel van maatregelen van interne beheersing te evalueren. Van een IAF mag je verwachten dat belangrijke afwijkingen of leemten worden gesignaleerd en over verbeteringen adequaat wordt geadviseerd.

Daarbij is het de uitdaging voor een IAF om in een zo vroeg mogelijk stadium afwijkingen te signaleren en daarover te adviseren, dus over restrisico's te adviseren voordat deze tot een belangrijke schade leiden. Daarin ligt de werkelijke uitdaging voor een sterke IAF: niet uitsluitend achteraf vaststellen dat er wel of niet schade is ontstaan, maar tijdig waarschuwen voor belangrijke risico's.

Daarbij komt een IAF echter een aantal uitdagingen tegen:

1. Het onderkennen van de belangrijkste (rest)risico's is niet eenvoudig. Inschattingen van (rest)risico's zijn veelal gebaseerd op ervaringscijfers. Zo lang een incident zich niet heeft voorgedaan, worden restrisico's veelal laag ingeschat. De risico's worden dan hypothetisch beschouwd. Pas nadat het verantwoordelijk management geconfronteerd is met een incident worden de daarmee samenhangende risico's hoger ingeschat. Een voorbeeld is de inschatting van het liquiditeitsrisico van financiële instellingen. Dit risico werd tot voor kort op nihil ingeschat. Inmiddels wordt dit risico aanzienlijk hoger ingeschat en is er bijna sprake van een volledig wantrouwen.
2. Het beoordelen van de effectiviteit van de belangrijkste beheersmaatregelen is niet eenvoudig. Wanneer is er nu sprake van voldoende effectiviteit? Wat is de relevantie van geconstateerde leemten?

3. De acceptatie van (rest)risico's is mede gebaseerd op een kosten/batenanalyse en hangt samen met de risk appetite van de onderneming. Een voorbeeld is de onderneming waar risicovolle posities werden ingenomen, omdat deze aanzienlijke winsten opleverden. Totdat ineens miljoenen euro's werden verloren.

Dat het inschatten van restrisico's niet eenvoudig is, lijkt te worden bevestigd door het beeld dat ontstaat als je terugkijkt naar een aantal grotere incidenten. Vaak roept iedereen (elënten, toezichhouders, auditors) achteraf hoe het zover heeft kunnen komen. Meestal blijken er achteraf voldoende signalen te zijn geweest dat iets niet in de haak was en was het incident voor veel partijen niet echt een verrassing. Over het algemeen bleken, ook weer achteraf, de risico's die met de signalen samenhangen te laag ingeschat.

Het op kritische en objectieve wijze bijdragen aan een adequate inschatting van restrisico's wordt voor internal auditors bemoeilijkt doordat zij opereren binnen de cultuur van de onderneming en daarvan zelfs onderdeel uitmaken. De auditor opereert daarmee in dezelfde omgeving als het management en dus binnen dezelfde ervaringscijfers en dezelfde risk appetite. Daardoor is het voor de internal auditor extra moeilijk om objectief en kritisch naar restrisico's te blijven kijken.

Misschien is dat dan ook de grootste uitdaging waar de internal auditor voor staat: voortdurend alert zijn op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Door met een kritische houding te waarschuwen voor de valkuilen van bedrijfsblindheid en objectief en kritisch te waarschuwen voor (rest)risico's waar anderen deze onderschatten. Voordat het kalf verdronken is.

Graag draag ik het stokje over aan Guus van Gameren, hoofd Internal Audit PGGM.

Inspired & Insightful



It's a promise.

Internal Audit and Control. Technology Risk Management. Finance and Accounting. As the business challenges facing our clients continue to grow, so do our service offerings and areas of expertise. Inspired by their needs, we design our insightful solutions to provide the right people and processes to resolve even the most complex issues. That's our promise to our clients - and to you.

We are Jefferson Wells

To learn more about the Jefferson Wells difference
visit www.JeffersonWells.com



Plaza Arena, gebouw Apollo
Herikerbergweg 9
1101 CN Amsterdam Z.O.
Tel. 020-3468900

INTERNAL AUDIT

TECHNOLOGY RISK

TAX

FINANCE & ACCOUNTING

Nieuwe redactieleden Audit Magazine



Nicole Engel

Ik ben Nicole Engel, 36 jaar en van beroep auditor. Er wordt wel gezegd dat wat je als kind altijd wilde worden, je grote passie is. Als klein kind was het mijn droom om verpleegkundige te worden. Maar dat is het totaal niet geworden, ik ben als RA gaan werken bij PwC. Na een aantal jaren trad ik bij DNB in dienst als intern accountant.

Voor mij betekende dat niet alleen een andere werkgever, maar ook een switch van financial naar operational audit.

Om op die verpleegkundige terug te komen, ik zie toch wel een kleine parallel met de auditor en dat is mezelf nuttig willen maken en te willen helpen. Dat een verpleegkundige helpt hoeft ik niet verder uit te leggen. Als auditor vind ik dat je ook een helpende, waardedoelende rol speelt en juist dat maakt mijn werk leuk en uitdagend. Want om waarde toe te voegen moet je wel weten wat die opdrachtgever wil, dezelfde taal kunnen spreken, je kunnen verplaatsen in een visie, risicobenadering, en bij dat alles nog onafhankelijk blijven ook. Hoe bedoel je uitdagend?

Mijn introductie is niet compleet zonder te noemen dat ik een thuisfront heb met man, twee kinderen, twee katers, een hoop onkruid in de tuin en een never ending huishouden. Rest nog de vraag waarom ik de redactie van *Audit Magazine* wil versterken? Er zijn van die activiteiten die je energie geven, waarbij de tijd vliegt zonder dat je er erg in hebt... Ik heb dat als ik speel met mijn kinderen, maar ook met werkgerelateerde activiteiten. Ik vind eenvoudigweg alle activiteiten rondom het opzetten van een tijdschrift leuk (brainstormen over inhoud, interviews, schrijven) én ik vind het leuk om nieuwe mensen te ontmoeten. En als je lol hebt in wat je doet, onttaardt het vast in iets nuttigs... en dan wordt het dubbel leuk!

Roy Jansen

Ik ben 32 jaar en woon in Breda. Dit jaar werk ik al weer tien jaar bij het ministerie van Defensie. Als marineofficier (toen nog 'spijkerbroek') opgekomen in 1999 en sinds oktober 2008 als officier bedrijfseconomische zaken bij de Koninklijke Luchtmacht. In die hoedanigheid ben ik nu werkzaam bij de Audit Dienst Defensie en houd ik me voornamelijk bezig met audits waarin de koppeling tussen business en IT centraal staat. Naast auditor ben ik ook actief als trainer en coach. Deze trainingen gaan onder andere over communicatie, leiderschap en creativiteit. Als coach ondersteun ik ontwikkeltrajecten van teams en individuele medewerkers.



Steeds vaker maak ik dergelijke trainingen specifiek voor auditors, aangezien deze op houding en gedrag veel toevoegen aan het repertoire van de auditor. Een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van anderen geeft me als trainer en coach enorm veel energie en voldoening.

Sinds 2005 maak ik onderdeel uit van de Commissie Trainingen van het IIA en vanaf 2007 ben ik redactielid

van *ZIEN*, een interdepartementaal vakblad voor rijksauditors. Deze nevenactiviteiten geven me een brede kijk op het auditvak en maken het mogelijk veel nieuwe collega's uit het vak te leren kennen.

Samen met mijn vriendin Nabila beschouw ik mezelf in deze tijden van economische crisis grootgrondbezitter (twee appartementen) en zijn we heel druk om een besluit te nemen in welk van de twee appartementen we definitief gaan samenwonen. In de avonden is het natuurlijk belangrijk om tijd vrij te maken voor hobby's. Zodoende is de maandagavond structureel gereserveerd voor salsa en ben ik naast fanatiek hardloper en sport-schoolbezoeker ook aan het trainen voor de vierdaagse van Nijmegen.

Zoals jullie kunnen zien is de agenda vol en de rubriek ook...Ik heb heel veel zin in mijn redactiewerkzaamheden en ga er vanuit dat jullie *Audit Magazine* intensief blijven lezen!



Control synthese: 1 + 1 = 1

Steeds meer organisaties uit de publieke en private sector vragen zich af wat de meerwaarde van alle beheersactiviteiten is. Actueel in dit kader zijn natuurlijk de fraudegevallen in de financiële sector die inmiddels al volledig zijn overschaduwd door de kredietcrisis en het falen van risicomanagement. Een interessante vraag is: hoe kan het dat financiële instellingen onverantwoorde risico's hebben kunnen, willen en mogen nemen ondanks de vele beheersactiviteiten die zich met de inhoud en het proces bezighouden?

S.B.E. van Meurs en drs. L.Z. Nagy EMIA RO

Het is heel goed denkbaar dat de financiële instellingen door de bomen het bos niet meer zagen en niemand het volledige overzicht had. Of er werd vanuit gegaan dat 'die andere afdeling dat wel zou oppakken'. Daarnaast worden er ook vraagtekens geplaatst bij de torenhoge beheerskosten die organisaties maken. In de publieke sector is SiSa (Single information Single audit) een ontwikkeling die als doel heeft het verminderen van de beheerskosten door het eenmalig en eenduidig vaststellen van de beheersing.

Controlrationalisatie

Iets soortgelijks zijn de GCR-audits, audits waarbij in een keer wordt gekeken naar governance, compliance en risicomanagement-aspecten. Een andere ontwikkeling uit met name de profitsector is controlrationalisatie. Dit behelst het verminderen van beheerskosten door het opnieuw tegen het licht houden van de vanuit wetgeving (met name SOx) vastgestelde beheersmaatregelen. Dat controlrationalisatie nu nog vaak leidt tot alleen minder in plaats van betere beheersmaatregelen is een aparte kwestie. In dit artikel wordt aan de hand van de huidige praktijk een aantal problemen binnen de beheersingstructuren van organisaties geschetst.

Het hele scala aan inrichtings- en beheersingsstructuren kan op een efficiëntere en effectievere wijze ingezet worden. Dit is te realiseren door de diverse bestaande 'control' invalshoeken meer op elkaar af te stemmen, meer samenwerking te zoeken en het geheel op een andere manier te benaderen, ofwel, de control synthese.

Herkent u dit?

In menig organisatie zijn er allerlei afdelingen, functies of andere organisatorische eenheden die zich bezighouden met de inrichting en/of control van de organisatie. Veelal zijn dit op zichzelf staande

eenheden die hun eigen afgebakende gebied en verantwoordelijkheid hebben, hun eigen stakeholders kunnen benoemen en daaraan ook hun status ontlenen. Bijvoorbeeld de afdeling Risk Management bij een financiële instelling. Dit is vaak een afdeling waar de deuren gesloten zijn, waar 'belangrijke' projecten worden uitgevoerd, waar ingewikkelde modellen worden ontwikkeld en waar de rest van de organisatie met enig wantrouwen en angst naar kijkt. Deze afdeling houdt zich namelijk bezig met projecten ten behoeve van risicobeheersing, voert risk assessments uit, beoordeelt de processen en de uitvoering van deze processen op de risico's en schrijft kritische rapporten en aanbevelingen voor de raad van bestuur en het risk committee.

Een deur verder zit de afdeling Compliance. Deze afdeling houdt zich bezig met de consequenties die veranderende wet- en regelgeving op de organisatie en de processen heeft en de implementatie ervan. Bijvoorbeeld de implementatie van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Dit gebeurt veelal in projectvorm en voor iedere nieuwe wet wordt een nieuw project opgestart. Belangrijk aanspreekpunt voor hen is de Chief Compliance Officer.

Een verdiepinkje hoger

Een verdieping hoger zit de afdeling BPM (Business Process Management). Deze is verantwoordelijk voor het efficiënt inrichten van processen binnen de betreffende organisatie. Hier worden projecten uitgevoerd met als doel kostenbesparing, doorlooptijdverkorting en het vertalen van strategische keuzen naar operationele doelen en processen. In de top van organisaties is veelal geen eenduidig aanspreekpunt, dit kan de CFO, de COO maar soms ook de CIO zijn. Dan hebben we verder in het gebouw nog een veelheid van afdelingen zoals Kwaliteitsmanagement, Internal Audit, Financial

Control en Business Control. Ook deze vervullen een belangrijke rol bij het inrichten van kwaliteitsprocessen, het toetsen van de procesbeheersing en het beheersen van de financiële en business-resultaten. Uiteraard hebben ze een belangrijke positie binnen de organisatie en rapporteren ze aan hun eigen 'C-level'. Al deze afdelingen hebben veelal eigen control frameworks en processen die ze koesteren en die volgens hen uniek zijn en daarom noodzakelijk op een andere wijze zijn ingericht en beschreven.

Als je aan het lijnmanagement vraagt wat de verschillen tussen deze afdelingen zijn, vragen zij zich oprecht af of dit niet gewoon dezelfde suboptimaal ingerichte afdeling is, die dan weliswaar vaak langskomt om in andere bewoordingen dezelfde vraag te stellen of dezelfde boodschap te verkondigen.

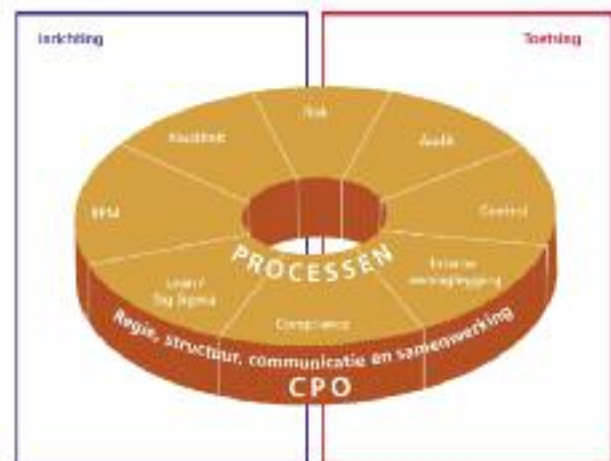
In deze veelheid van beheersgerichte afdelingen is de vaak zeer beperkte kennis over elkaars werkzaamheden en normenkader, de overlap van werkzaamheden en de minimale samenwerking en kennisdeling, op zijn minst opvallend te noemen. Stelt u zich in relatie tot het hiervoor genoemde eens de vraag: wie is verantwoordelijk voor de implementatie van de Basel-richtlijnen bij een bank?

Hoe moet het dan wel?

Uiteraard geldt dit niet voor alle organisaties en ook zijn niet al die taken en rollen overbodig. In de basis vervullen al deze afdelingen namelijk een nuttige rol in de beheersing. De inrichting en uitwerking laten in de praktijk echter veel te wensen over. Feit is ook dat een belangrijke gemene deler in al deze controlactiviteiten de processen van de betreffende organisaties zijn. Deze processen zijn dus de verbindende factor te noemen in de spaghetti van afdelingen, functies en activiteiten.

Deze laatste constatering is een belangrijke, het houdt in dat processen centraal moeten staan bij de inrichting en toetsing. Zoals al eerder genoemd werken de verschillende afdelingen veelal met hun eigen processen en frameworks. In de meeste gevallen is er geen of zeer beperkt sprake van samenwerking en afstemming, laat staan van een uniform gebruik van deze processen en frameworks. Wanneer deze processen gebruikt worden als een uniforme basis voor alle inrichtings- en toetsingsactiviteiten, wordt mogelijk voorkomen dat organisaties zich bezighouden met het continu blussen van brandjes in plaats van structurele aandacht voor preventie en detectie te hebben.

Daarnaast is het zo dat de activiteiten aan de inrichtingskant als waardetoevoegende activiteiten worden gezien. Dit in tegenstelling tot de activiteiten aan de toetsingskant (zie *figuur 1*). Deze worden veelal gezien als lastige verplichtingen die geld kosten in plaats van waarde toevoegen. Organisaties moeten veel meer denken in waardetoevoeging aan beide kanten, dus zowel aan de inrichtings- als aan de toetsingskant. Ook aan de toetsingskant is waarde te creëren, bijvoorbeeld door een beter imago, de beperking van fouten en het voorkomen van toekomstige schade. Goede beheersing zit in de hele cyclus, van preventie tot detectie.



Figuur 1. Control synthesesmodel

Kosten besparen

Organisaties kunnen tevens veel kosten besparen door een beter hergebruik van processen en frameworks en ze kunnen meer en sneller waarde creëren door processen en frameworks in een 'centrale bibliotheek' op te nemen. Aan de inrichtingskant wordt deze bibliotheek continu aangepast aan veranderende wet- en regelgeving en worden

Organisaties kunnen meer en sneller waarde creëren door processen en frameworks in een 'centrale bibliotheek' op te nemen

processen efficiënter ingericht. Vervolgens kan de toetsingskant deze processen uit de bibliotheek gebruiken voor toetsing. Een groot voordeel van een centrale bibliotheek met processen waarop de business rules (bijvoorbeeld wet- en regelgeving) worden toegepast is dat dit leidt tot een vollediger beeld van de organisatie én dat de processen worden ingericht met inachtneming van alle belangrijke stakeholders van binnen en buiten de organisatie. Concreet houdt dit bij een bank bijvoorbeeld in dat de processen worden gemodelleerd met inachtneming van de noodzakelijk beheersmaatregelen vanuit risicomanagement, de geldende wet- en regelgeving vanuit compliance, en de efficiëncymogelijkheden vanuit BPM en kwaliteitsmanagement. Het is dan wel noodzakelijk dat afdelingen, maar meer nog functionarissen, bereid zijn hun vaste rituelen los te laten en te denken in organisatiebelangen in plaats van in individuele belangen als macht, hiërarchie en status. En deze afdelingen en functionarissen moeten beter communiceren en hun werkzaamheden beter met en op elkaar afstemmen. De vraag is hoe dit te realiseren valt binnen het doolhof van interne en externe stakeholders en afdelingen. Het is essentieel dat één



functionaris zich verantwoordelijk voelt maar ook verantwoordelijk is voor deze bibliotheek. Deze persoon moet sturen op het organisatiebelang, maar ook een belangrijke rol vervullen in de communicatie en afstemming. Gezien het belang van de betreffende activiteiten in organisaties en dus het belang van de processen, is het wellicht tijd voor een verantwoordelijk functionaris op het hoogste niveau in organisaties: de Chief Process Officer!

Hoezo een CPO?

Waarom niet de COO of CEO? Een belangrijke reden is dat de 'traditionele' C-functionarissen veel minder de procesfocus hebben dan wel focussen op de inrichting. De CEO is de algemeen eindverantwoordelijke voor de hele organisatie en alle organisatieaspecten. De CPO past als verantwoordelijke voor de inrichting goed in de cirkel van beleid, inrichting, uitvoering en toetsing. Audit is verantwoordelijk voor de toetsing. De COO is de verantwoordelijke voor de uitvoering in de organisatie. Onderdelen als

compliance, risicomanagement, kwaliteit met hun C-level-vertegenwoordigers, zijn de beleidsverantwoordelijken die complianceparameters, riskparameters en kwaliteitsparameters aangeven. De CPO is verantwoordelijk voor de inrichting van de processen op basis van de aangereikte 'beleidsparameters'. De CPO rapporteert aan de CEO of board of directors en is de verantwoordelijke functionaris op het hoogste niveau van de organisatie voor het vertalen van regels, standaarden en controlmechanismen om ervoor te zorgen dat de doelstellingen van de organisatie conform de bedrijfsstrategie behaald (kunnen) worden. □

Sander van Meurs is als partner binnen ConQuaestor Consulting verantwoordelijk voor de process consultingpraktijk in de financiële sector. Laszlo Nagy is als associate partner binnen ConQuaestor Consulting verantwoordelijk voor de audit & riskpraktijk.

boekalert



Transparantie. Hoe je als leider openheid creëert

Warren Bennis, Daniel Goleman, James O'Toole, e.a. • Thema • ISBN 9789058716217 • € 19,95



Welke rol kan transparantie spelen in de financiële wereldcrisis? Dat kan er maar een zijn: de hoofdrol. Banken die omvallen of slechts met heel veel staatssteun overeind blijven, het gesjoemel met hypotheeken, overgewaardeerde beurskoersen, astronomische vertrekbonussen en gevaarlijke piramidespelen, dit alles wordt veroorzaakt door maar een ding: een schrijnend gebrek aan transparantie.

Mensen zijn het grote graaien, de megabonussen, de achterkamertjespolitiek en alles wat er nog meer mis is, zo langzamerhand meer dan zat. En deze mensen hebben een belangrijke troef in handen: de nieuwe media. Internet, mobieltjes met een camera, forums en blogs faciliteren een 'nieuwe openheid' en dwingen deze af. Deze nieuwe media hebben de macht gedemocratiseerd, niemand kan meer om transparantie heen.

In het boek *Transparantie* onderzoeken managementreuzen Bennis, Goleman en O'Toole wat het betekent om een transparante leider te zijn, een transparante organisatie te creëren en in een steeds transparantere wereldcultuur te leven. Een cultuur waar u niet meer omheen kunt. Met *Transparantie* bent u klaar voor een glasheldere toekomst.

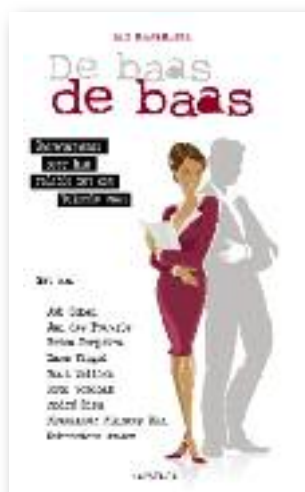
De baas de baas Secretaresses over hun relatie met de baas

Ria Harmelink • Haystack • ISBN 9789077881514 • € 16,95

Secretaresses: ze zijn de stille kracht achter 'hun baas'. Ze zorgen ervoor dat alles op rolletjes loopt zonder op de voorgrond te treden. Maar hoe is het om altijd in de schaduw te staan van de baas? Om de buffer tussen de baas en de rest van de wereld te zijn? En hoe ga je als secretaresse om met de eigenaardigheden van je baas en de vertrouwelijkheden die je hoort? Of als er een crisis is en de buitenwereld over je heen valt?

In *De baas de baas* vertellen onder meer de secretaresses van Hans Wiegel, Jan Aalberts, Alexander Rinnooy Kan, Job Cohen, Peter van Uhm, Henk Koop en Nout Wellink openhartig over de samenwerking met hun baas. Andersom vertelt de baas ook wat

zijn secretaresse voor hem betekent. Duidelijk wordt dat de band tussen baas en secretaresse een hechte is. En dat het geen 9-to-5-job is. Sterker nog, in hectische perioden zijn ze zelfs 24/7 in dienst. Zakelijk en privé lopen dan ook vaak in elkaar over. Kortom, een kijkje in de keuken bij de top van het bedrijfsleven, waarbij de anekdotiek en human interestfactor niet ontbreken.





Vooruit denken Strategie voor uw eigen toekomst

Executive Master Internal Auditing (EMIA / RO)

- Onze opleiding is een van de vijf Centers of Internal Auditing Excellence in de wereld.
- De opleiding wordt in deeltijd gegeven (colleges op vrijdag) en duurt 2 jaar (vooropleiding WO of HBO+)
- Voor accountants (RA), IT-auditors (RE) en Controllers (RC/CPC) duurt de opleiding 1 jaar.

Executive Master IT-Auditing (EMITA / RE)

- De opleiding wordt in deeltijd gegeven (colleges op vrijdag) en duurt 2 jaar (vooropleiding WO of HBO+).
- Accountants (RA) en Internal / Operational Auditors (RO) kunnen de opleiding in één jaar voltooien.

Voorlichtingsavond op:

Dinsdag 9 juni 2009.

De Erasmus Universiteit Rotterdam leidt u in drie jaar op tot een brede management control auditor. 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.

Denk vooruit en kijk voor meer informatie op www.esaa.nl

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

ESAA





Wie ben je?

Chris Carey • Wie ben je • www.succesboeken.nl • ISBN 9789080396050

R.J. Klamer

Iedere keer opnieuw verbaast het mij hoe lastig het is om met mensen om te gaan. En hoe lastig mensen het vinden om met elkaar om te gaan. En dat wanneer je iets meer zou kunnen 'lezen' van die ander en iets meer zou kunnen weten van jezelf, het allemaal al een stuk prettiger wordt. Natuurlijk is er al veel bekend over menselijk gedrag. Duizenden wetenschappers zijn er dagelijks mee bezig. En veel, heel veel resultaten zijn al bekend. Maar dan nog, hoeveel heb ik daaraan? Vandaag, nu. Hoe ga ik om met die ontzettend enthousiaste collega die heel warm en persoonlijk is, maar die ook aan veel zaken begint en niets afmaakt, terwijl mij dat als 'afmaker' behoorlijk ergert? Dit boek claimt daarbij te helpen. Het is niet nieuw, de eerste druk was in 2002 en het boek groeide uit tot een bestseller. Ook in Nederland is inmiddels de derde druk verschenen. En het helpt, getuige een collega die het las en ontdekte hoe ze veel beter met haar collega's kon omgaan. Met name met die eigenwijze, 'snelle', enthousiaste lieden die haar als jurist steeds maar weer 'voor de voeten' liepen.

Carl Jung stelde in het begin van de vorige eeuw dat gedrag van mensen in te delen valt. Sommige mensen gedragen zich heel extravert, anderen juist introvert. Dezelfde mensen zijn of gericht op de relatie of juist meer op de zaak. Doorgaand op dit gedachtegoed ontdekte Marston in de jaren dertig twee belangrijke toevoegingen: relatiegerichte mensen worden gestimuleerd door een protagonistische, meewerkende, omgeving, terwijl zaakgerichte mensen een antagonistische, tegenwerkende omgeving als uitdaging ervaren. Dat combineerde hij met zijn tweede bevinding die luidt dat extraverte mensen daar actief op reageren en introverte mensen juist meer pas-

sief. Zo was hij, beter nog dan Jung, in staat het gedrag van mensen te modelleren en in statistieken samen te vatten. Op deze ideeën is dan ook het gedachtegoed achter de in het boek gebruikte methodiek gebaseerd.

De theorie levert vier kwadranten waarin gedrag kan worden samengevat. Dit wordt verwoord in vier kleuren en enkelvoudige woorden die samen het acroniem DISC vormen. Een kwadrant waarin de persoon in een uitdagende omgeving een actieve reactie vertoont, wordt gekenmerkt door het woord Dominant en de kleur rood. Een actieve reactie in een sympathieke omgeving kenmerkt zich door het woord Invloedrijk. De derde combinatie, een passieve reactie in een sympathieke omgeving, wordt verwoord door Standvastig en de kleur groen. De laatste combinatie, een passieve reactie op een uitdagende omgeving, wordt vertaald met het woord Complaisant en de kleur blauw.

Het boek geeft handvatten hoe de verschillende typen te 'lezen' zijn. Wat daarbij opvalt is dat het altijd neutrale beschrijvingen van gedrag zijn. Het gaat in principe niet om de drijfveer van de persoon, maar zijn gedrag wordt geïnterpreteerd. En alleen dat al kan de wereld zoveel mooier maken. Als ik weet hoe de ander reageert (zich gedraagt) op een situatie of op een door mij te beïnvloeden omgeving, dan kan ik die invloed ook aanwenden om de omgeving zo effectief mogelijk te maken. Wat heeft het voor zin om iemand die nachten niet kan slapen omdat hij een presentatie moet geven, hem dat te laten doen? Terwijl een ander er een kick van krijgt. Waarom zou je in een team moeten 'luisteren' naar een besluiteloos en zeer gedetailleerd iemand terwijl de daadkrachtige lagere zonder enige moeite de leiding

zou kunnen nemen? Het is echt heel leuk om iemand die van zichzelf weet dat hij een goede bemiddelaar (S-type) is te zien optreden tussen de o zo resultaat gerichte Dominante man en de detaillistische en genuanceerde vrouw (C-type). Het brengt een team verder.

Maar... dan moet je het wel weten van elkaar. Dit boek helpt daarbij. Enerzijds door naar jezelf te kijken en je te herkennen in de rake typering van je eigen gedrag. Anderzijds door te wijzen op het niet toevallige gedrag van de ander.

In mijn trainingen gebruik ik deze kennis veelvuldig. Wat mij opvalt is dat het door iedereen als uiterst prettig wordt ervaren. Gedrag is immers objectief waarneembaar. En het model is eenvoudig en herkenbaar hoewel het in al zijn eenvoud soms wat kort door de bocht is.

Kennis over en van de ander helpt in de relatie met die ander. Het gedrag van een ander lezen en daaruit determineren op welke manier hij graag benaderd wil worden, helpt. Mijn collega, de juriste, leerde dat haar hoge S en hoge C haar een duidelijke supporter maakten. En dat de dominante, extraverte en enthousiaste collega niet expres bezig is haar te 'overheersen', en dat zij (de juriste) haar geweldig kan helpen door de details goed over het voetlicht te brengen. Juist omdat ze zichzelf is en zichzelf kent kan ze het gedrag van de ander ondersteunen en hoeft ze zich er niet meer aan te ergeren.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentele bv (www.sentele.nl)
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad,
0320-231280,
✉ klamer@sentele.nl



Deze keer in de overstap één van de redactieleden. **Ronald de Ruiter** stapte per 1 februari jl. over van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties naar het Centraal Orgaan opvang asielzoekers.



Over zijn drijfveren om over te stappen zegt Ronald het volgende: “Eens stel je jezelf de vraag: ben ik niet toe aan een volgende stap in mijn carrière? Over die vraag heb ik het afgelopen jaar meerdere malen nagedacht.

Ondanks dat ik bij de auditdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) inhoudelijk een hele leuke job had en we binnen de auditdienst als OA/IT-team ook mooie resultaten hebben behaald.”

Dierbare herinneringen

In zijn werkverleden hield Ronald zich met verschillende soorten audits bezig. Hij benoemt een aantal noemenswaardige prestaties en haalt dierbare herinneringen op. “Ik ben bij de auditdienst begonnen als edp-auditor, maar na een uitstapje als financial auditor veel meer actief geweest op het terrein van operational auditing. Samen met collega's hebben we veel interessante klussen geklaard zoals het opzetten en controleren van de voortgangsrapportages ‘C2000’ en ‘Andere Overheid’. Maar ook bij projecten als ‘P-Direkt’ en ‘Modernisering GBA’ waren we betrokken. Allemaal onderwerpen die maatschappelijk relevant zijn geweest of op een andere manier in de belangstelling van de media hebben gestaan. Kortom, in het oog springend. Dat maakte het voor mij moeilijk een beslissing te nemen over een eventuele volgende stap. Maar ook omdat dat je in je werk een persoonlijke band opbouwt met collega's. Het is goed op deze plaats de naam van de clustermanager Dick Meijer te noemen. Een gedreven accountant die beschikt over ruime kennis op het beleidsterrein Politie. We hebben veel inhoudelijke discussies gevoerd, maar altijd leidden deze discussies tot een betere audit en een beter product.”

Weloverwogen beslissing

De overstap was voor Ronald een weloverwogen beslissing. “Dat ik na ruim negen jaar toch van baan veranderd ben heeft veel te maken met de veranderingen bij de auditdiensten van de ministeries, mijn persoonlijke ambities en mijn persoonlijke omstandigheden. Afgelopen jaren hebben wij bij de auditdienst hard gewerkt om een goede naam binnen het ministerie op te bouwen voor het OA/IT-team. Volgens mij zijn wij daar goed in geslaagd. Door de vorming van de rijksauditdienst kwam alles weer op losse schroeven te staan. In mijn optiek dient de afstand tussen organisatie en interne auditdienst zo klein mogelijk te zijn om

“Andere mensen en andere gebruiken kunnen verfrissend en leerzaam zijn. Na een voor mij persoonlijk betekenisvol jaar was ik daar aan toe”

te weten wat er speelt. Hoewel binnen de rijksauditdienst gekozen is voor de vorming van klantclusters is het maar de vraag of deze op termijn zullen blijven bestaan. Over mijn ambities kan ik zeggen dat ik graag aan de slag wilde met de meer strategische vraagstukken van een auditdienst. Hoe kunnen we als auditdienst het verantwoordelijke management maximaal faciliteren? Inzicht krijgen in wat het management bezighoudt en dit vertalen naar acties door de auditdienst. Het is de uitdaging om als auditdienst voortdurend je toegevoegde waarde te bewijzen met aansprekende producten en diensten. Verder ben ik van mening dat het ook goed is voor je persoonlijke ontwikkeling nieuwe uitdagingen te zoeken, in een nieuwe omgeving te stappen. Andere mensen leren kennen en andere gebruiken ervaren, dat kan verfrissend en leerzaam zijn. Na een voor mij persoonlijk betekenisvol jaar was ik daar trouwens wel aan toe.”

Positieve manier

In zijn nieuwe functie heeft Ronald voldoende uitdagingen. Die benadert hij op een positieve manier. “Vanaf 1 februari dit jaar ben ik als hoofd Auditdienst bij het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) verantwoordelijk voor een club mensen die hun sporen binnen het COA ruimschoots hebben verdiend. Aan mij de opdracht om Internal Audit door te ontwikkelen naar een brede auditdienst met aandacht voor de vakdisciplines financial, operational en IT-auditing. Daarnaast bestaat de wens om de zichtbaarheid van de auditdienst te vergroten. Volgens mij heeft deze zichtbaarheid

vooral te maken met het management op het juiste moment met relevante producten en diensten te bedienen zodat zij maximaal worden ondersteund. Vooral dit laatste is heel belangrijk, maar tegelijkertijd ook het meest moeilijk om te realiseren omdat Internal Audit niet direct betrokken is bij het primaire proces. Veel energie zal daarom gaan zitten in het monitoren van de omgeving, de business en de organisatie. Niet alleen de omgeving van de opvang is continu in beweging maar ook de organisatie zelf ontwikkelt zich nog steeds. Er zijn belangrijke stappen gezet naar verdere professionalisering, vergroting van de doelmatigheid en flexibilisering van de COA-organisatie. De auditdienst kan daarbij niet achterblijven. U zult begrijpen dat ik daar een mooie uitdaging in zie. En ik niet alleen, de medewerkers zien die uitdaging gelukkig ook. Samen gaan we die klus zeker klaren.”



Klaar voor veranderingen?

Kijk voor meer informatie op www.ey.nl



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



Vlijmscherp

Zijn we nu echt de weg kwijt?

A. Molenkamp RO*

Het model van internal auditing lijkt na een twintigtal jaren van ontwikkeling en groei terug te zijn bij af. De internal auditor als individu wordt onzichtbaar en ongrijpbaar nu hij op dreigt te gaan in een massaal en schimmig veld van controleurs. Het beeld van de auditor als unieke persoonlijkheid die op een authentieke, onafhankelijke, objectieve, veelzijdige en kritische wijze aanvullende zekerheid verstrekt over de kwaliteit van beheersing van de organisatie is bij een aantal grote organisaties ingeleverd voor de traditionele rol van inspecteur. De kans op het ontdekken van systeemrisico's neemt drastisch af; de auditor zélf is daarmee een risicofactor geworden!

We zien om ons heen dat het management in toenemende mate gebruikmaakt van de internal auditor om maatregelen van interne controle door te voeren en audit daarbij verantwoordelijk te stellen voor borging van wel of niet doelmatige regelgeving; daarmee goede sier makend naar toezichthouders en de extern accountant.

Is er dan geen tegengeluid? Jazeker. Een voorbeeld is een ervaren riskmanager (RO) bij een grote bank die zich ergert aan de interne controleaanpak, aan de bureaucratie en aan de halsstarrigheid van auditmanagement en ten einde raad het (audit)heft in eigen hand neemt. Een ander voorbeeld: compliance officers van een financiële instelling die het conflict aangaan met audit omdat deze weigert te steunen op het framework van internal controls dat compliance heeft ingericht. Het heeft er dus alle schijn van dat in grote organisaties de rule based en op inspectie gerichte aanpak zich van de auditor heeft meester gemaakt.

'Ik prijs mij gelukkig met een door de extern accountant gewaardeerde, door het audit committee geprezen en door het managementteam ten voorbeeld gestelde auditfunctie. Maar ik heb wel twee medewerkers voor het onderzoek naar de echte risico's...' Aldus een CFO van een multinational. De internal auditors zijn dus nergens. Maar waar is dan de beroepsorganisatie? Die heeft toch vele kansen om in te

grijpen. Doet ze dat ook? Laat ik mij beperken tot de mogelijkheid van de beroepsorganisatie om op te treden als certificerende autoriteit.

Het hoogste goed in auditland lijkt te zijn – over risicomijndend gedrag gesproken – om eenmaal in de vijf (!) jaar door het IIA te worden gecertificeerd. Alsof de auditors niet continu op hun brede kennis en hun zelfreflecterend, moedig, anticiperend, invoelend en confronterend vermogen worden aangesproken. Of gaat het daar misschien niet over?

Ik heb auditors ontmoet die zich uitdrukkelijk afvroegen of het groepje stevig betaalde toetsers van het IIA wel over de grondhouding en vaardigheden beschikt om voorgaande essentiële eigenschappen te kunnen meten. Mij is niet bekend of bij de formering van het selecte groepje revievers dergelijke eisen zijn gesteld en of de noodzakelijke spreiding aan kennisdisciplines, van techniek en rechten tot sociologie en organisatiekunde, binnen het toetsteam aanwezig is. Kortom, hoe gaat de beroepsorganisatie om met het beoordelen en verbeteren van de auditfilosofie?

Mij is wel bekend dat bij een gecertificeerde auditdienst een audit naar het geldende protocol eerst kan worden 'afgevinkt' als alle fasen van een auditproces zijn doorlopen. Ook als bij het begin van het vooronderzoek de auditor in charge onomstotelijk vaststelt dat een stafdienst geweldige steken heeft laten vallen.

Desondanks eist het auditmanagement dat het gehele audittraject (nodeloos) moet worden doorgezet. Kort en goed: wat is het IIA-certificaat nog waard als blijkt dat de individuele, professioneel opgeleide auditor zich niet aan de bureaucratie kan onttrekken?

De vraag lijkt gerechtvaardigd of de beroepsorganisatie zich niet te veel rule based opstelt. En zo ja, is er bewust voor deze aanpak gekozen dan wel opeert de Commissie Kwaliteit in deze eigenstandig?

De beroepsorganisatie is er wel. Als schaamlap?

* Arie Molenkamp is organisatieadviseur, auteur en opleider. Hij is verbonden aan de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam.



Certificaat College Kwaliteitstoetsing IIA voor Audit Rabobank Groep

Binnen IIA Nederland worden sinds enige jaren kwaliteitstoetsingen uitgevoerd bij interne auditfuncties. Het College Kwaliteitstoetsing is door IIA International gecertificeerd om deze toetsingen in Nederland uit te voeren.

Verplicht

De interne auditfuncties in Nederland zijn conform het reglement van IIA Nederland ook verplicht om deze toetsing te laten verrichten. Hiermee wordt door die Interne auditfuncties tevens voldaan aan de International Standards. De toetsingen worden verricht door het College Kwaliteitstoetsing waarbij gebruikgemaakt wordt van gecertificeerde toetsers. De toetsing betreft het voldoen aan de standaarden als verwoord in het International Professional Practices framework. De best practices worden ook bij de beoordeling betrokken.

Certificaat

Sinds kort heeft het College besloten om bij een toetsing waaruit een goede beroepsuitoefening en het volgen van best practices blijkt, een certificaat uit te reiken. De eerste uitreiking van het certificaat vond plaats op 21 april 2009 aan Audit Rabobank Groep (ARG). ARG voldoet naar het oordeel van het College aan de in Nederland algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening. Zij past daarbij in grote mate best practices toe bij de inrichting en uitvoering van de interne audittaken.



V.l.n.r.: Jan Remijn (toetsers), Harrie de Poot (hoofd Professional Practice ARG), Richard Tilman (voorzitter College Kwaliteitstoetsing), Rinus van der Struis (directeur ARG), Marcel Bongers (lid College Kwaliteitstoetsing), Aad Vincenten (toetsers en voorzitter Commissie Vaktechniek) en Arnoud Daan (lid College Kwaliteitstoetsing).



Trainingen

Op 16 en 17 juni 2009 vindt de training 'Introductie in SAP internal control auditing' plaats. Deze intensieve tweedaagse training wil de deelnemers bekendmaken met SAP en kennis bijbrengen van de belangrijkste controlemaatregelen in SAP en hoe deze zelf te auditen. De training is vooral gericht op 'zelf doen' en bevat dan ook veel 'hands-on'-oefeningen in een SAP-trainingsomgeving. De opgedane kennis kan direct worden toegepast in de dagelijkse praktijk.

De training is toegankelijk voor auditors van alle niveaus. Het meest geschikt is de training voor auditors die tijdens de audit te maken krijgen met een SAP-omgeving en behoefte hebben aan meer inzicht en praktische kennis rondom SAP internal controls.

Meer informatie over deze training is beschikbaar via de website.

Algemene Ledenvergadering 2009

Op 26 maart 2009 vond de Algemene Ledenvergadering (ALV) plaats bij NH Hotel Jan Tabak in Bussum. Voorzitter Fred Steenwinkel stond allereerst stil bij het jaar 2008. Gedurende dit jaar vond een aantal belangrijke gebeurtenissen plaats. Zo was er in mei de overgang van het bureau naar APPR bv in Naarden. Daarnaast is Hans Nieuwlands tot directeur van IIA Nederland benoemd. In juni vond het eerste tweedaagse congres met als thema 'Auditors in the bush' plaats in Burgers' Zoo in Arnhem. Uit de hoge opkomst en hoge waardering blijkt dat dit congres als zeer geslaagd kan worden beschouwd.

Position paper

Ook verscheen er in 2008 een update van de position paper 'De Internal Auditor in Nederland' waarin de huidige visie op de internal auditfunctie voor in Nederland gevestigde organisaties werd gepresenteerd. Verder verwerkte de commissie Frijs de reactie van het IIA in de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code.

De belangrijkste conclusie ten aanzien van de financiële gang van zaken is dat 2008 financieel een zwaar jaar was, mede door een teruggang in deelnames aan trainingen en seminars. In 2009 zal het bestuur strakker sturen op de kosten en opbrengsten. Het bestuur kijkt maandelijks naar de financiële gegevens zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Op 30 juni 2009 wordt een rapportage gepresenteerd over de ontwikkelingen ten opzichte van de begroting. Het volledige verslag van de ALV is voor leden beschikbaar via de website.

Seminars

Een van de prominente sprekers van het IIA-Congres 2008 'Auditors in the bush' komt weer naar Nederland. Op 9 en 10 september 2009 verzorgt James Roth PhD CIA CCSA twee seminars. Beide seminars zijn volledig in het Engels. Het onderwerp van het seminar op 9 september is 'Internal Audit: from control assessor to governance partner'. Op 10 september is het thema 'Effective relationship building with the audit committee'. James Roth is een expert op het gebied van best practices in Internal Audit.

Voor meer informatie kunt u terecht op de website www.ia.nl.

Activiteitenkalender 2009

Juni

- 8 Training: Internal Audit as an essential element of management development
- 9 GAIN-evaluatiebijeenkomst – Overheid
- 10 GAIN-evaluatiebijeenkomst – Handel, industrie en dienstverlening
- 11 GAIN-evaluatiebijeenkomst – Financials
- 15-16 IIA-congres 2009 'Auditors on the beach'
- 17-18 Training Introductie in operational auditing
- 18-19 Training Introductie SAP internal control auditing
- 24-25 Training IT-governance

September

- 2-3 Training Risk based auditing: a value add proposition
- 9 Seminar Internal Audit: from control assessor to governance partner: James Roth PhD CIA CCSA
- 10 Seminar: Effective relationship building with the audit committee: James Roth PhD CIA CCSA
- 10-11 Training Financial Auditing voor internal auditors
- 15-16 Training Auditen van compliance en integriteit
- 22 GAIN Round Table – Overheid
- 23 GAIN Round Table – Handel, industrie en dienstverlening
- 24 Seminar Leidinggeven aan professionals: Watze Hepkema
- 24 GAIN Round Table – Financials

Oktober

- 6-7-8 Training Auditor-in-charge tools and techniques
- 8 Seminar Verbeter de effectiviteit van uw oordeelsvorming: dr. Bob van Kuijck RA RC
- 13-14 Training Fraudedetectie en -onderzoek
- 20-21 Training Enterprise riskmanagement: an introduction

November

- 5 Seminar Toezicht en audit bij de (lokale) overheid: Arie Molenkamp RO
- 5 GAIN-middag 2009
- 10-11 Training Control self assessment: an introduction
- 12-13 Training Creativiteit, onmisbaar voor auditors
- 17-18 Training Auditen van soft controls
- 19 Seminar Auditing soft controls: prof.dr. Muel Kaptein en drs. Rick Mulders RA RC

December

- 2-4 Training Introductie in IT-auditing
- 8-9 Training Beginning auditor tools and techniques
- 15-16 Training Beginning auditor tools and techniques
- 14-15 Training Auditen van projecten

Voor een actueel overzicht van onze activiteiten verwijzen wij u naar onze website www.iaa.nl.

IIA Academy

Het IIA groeide de afgelopen jaren aanzienlijk en het bestuur heeft er daarom voor gekozen de focus te verleggen van groei naar verdere professionalisering. Dit is kort samen te vatten als:

- het uitbouwen van het IIA als gezaghebbend instituut en merk;
- het verder creëren van meerwaarde voor leden (meer waar voor je geld);
- het vergroten van het IIA als platform voor auditprofessionals.

Centrale thema's

Kennis en vaardigheden zijn centrale thema's in ons vakgebied. Het IIA werkt continu aan het verbeteren van deze dienstverlening en dat gaat nu ook goed. Echter, binnen het IIA vinden sommige activiteiten geïsoleerd dan wel gefragmenteerd zonder onderlinge samenhang plaats. Hierdoor realiseren wij niet altijd de gewenste kwaliteit en continuïteit. Door een fundamentele analyse van het dienstenaanbod voor kennis en vaardigheden kan inzicht worden verkregen in hoe ons aanbod structureel te verbeteren is. Onder de werknaam 'IIA Academy' hield een aantal leden uit diverse commissies vier brainstormsessies om na te gaan hoe deze dienstverlening eruit zou kunnen zien. Daarbij is enkel 'green field' nagedacht. Om geïnteresseerde leden op de hoogte te brengen wordt eind juni 2009 een bijeenkomst gepland. Informatie over waar en wanneer volgt later. Uiteraard zijn alle belangstellende leden bij deze van harte uitgenodigd!

Namens het IIA bestuur, *Sander Weisz*

Berichten kunt u mailen naar iaa@iaa.nl



Ronald de Ruiter is sinds 1 februari 2009 werkzaam als hoofd Auditdienst bij het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). Daarvoor was hij werkzaam als senior auditor bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).



Michel Vlak is per 1 juni 2009 hoofd Internal Audit Services bij Staalbankiers. Hij was voorheen werkzaam als senior auditmanager bij Robeco.



Quality Assurance Review

Ook dit jaar hebben tweedejaars studenten bij de module 'Quality Assurance Review' weer praktijkopdrachten uitgevoerd waarbij zij een internal auditfunctie in de praktijk beoordelen. Aan de hand van de IIA Standards onderzochten studenten in groepjes van ongeveer vier door middel van interviews en het bestuderen van documentatie zowel de inrichting als het functioneren van de internal auditfunctie bij een van de deelnemende organisaties. Dit jaar waren de deelnemende organisaties: nv Nederlandse Gasunie, Wolters Kluwer, Schiphol Group, Koninklijke Ahold, ProRail, Royal Wessanen nv, Telegraaf Media Groep nv, Heineken Nederland bv en Credit Europe Bank.

Doel van de opdracht

Het doel van deze opdracht is om enerzijds de studenten affiniteit te laten krijgen met internal auditing en te laten ervaren hoe een auditfunctie in de praktijk functioneert. Anderzijds helpt het de organisaties om zich een beeld te vormen in hoeverre zij conform de standards handelen en

welke acties in dit kader mogelijk noodzakelijk zijn. Tevens zien organisaties de toetsing als een goede voorbereiding op een mogelijke periodieke toetsing door het IIA.

Uiteindelijk resulteert de review in een rapport dat de studenten aan de betreffende organisatie presenteren. De organisaties die tot nu toe deelnamen aan deze review zijn enthousiast over de mogelijkheid die hen wordt geboden om door experts hun organisatie tegen het licht te laten houden. Met name de concreetheid van aanbevelingen en de inleving van de studenten in de specifieke situatie waar de desbetreffende auditediensten zich in bevinden, wordt door de organisaties zeer op prijs gesteld.

Verskil met assessment

Het verschil met een assessment uitgevoerd door bijvoorbeeld het IIA, is dat de opdrachtgevers in dit geval zelf bepalen welke (voor de auditfunctie representatieve) medewerkers geïnterviewd zullen worden en welke documentatie ter beschikking wordt gesteld. De studenten ba-

seren hun bevindingen op de ter beschikking gestelde informatiebronnen. Aan verdere factfinding wordt niet gedaan.

Het tijdsbeslag van de deelnemende organisatie kan hierdoor beperkt worden tot enkele interviews en het bijwonen van het kick-offcollege en de slotpresentatie. Tijdens het kick-offcollege wordt met de deelnemende organisaties en de studenten gesproken over de opzet van de praktijkopdracht. Onder andere worden afspraken gemaakt over de interviews, de documentstudie, vertrouwelijkheid en geheimhouding en het tussentijds afstemmen van de bevindingen. Tijdens het laatste college vindt de eindpresentatie door de studenten aan de deelnemende organisaties plaats.

De volgende reviewronde vindt plaats in de periode januari-maart 2010. Organisaties die zich voor een review van hun auditedienst willen aanmelden kunnen dit doen door een mail te sturen naar emia@uva.nl.

Seminar: Kredietcrisis of governancecrisis?

In de discussies over de kredietcrisis wordt tot nu toe helaas weinig aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de crisis een gevolg is van een gebrek aan adequate checks and balances in de ondernemingen zelf. Met andere woorden, hadden beter of sneller reagerende toezichhouders, bestuurders, managers, controllers, risk officers, internal auditors en externe accountants de crisis kunnen voorkomen of tenminste kunnen minimaliseren voor hun bedrijf? Wat hadden ze beter of anders moeten doen? Wat leren we van deze crisis?

Omdat deze vragen direct het aandachtsgebied van de EMIA-opleiding van de Amsterdam Business School raken, was het dus hoog tijd een seminar te organiseren. Met als titel 'Kredietcrisis of governancecrisis?' kruisten op donderdagmiddag 12 maart jl. professor Hans Strikwerda en Paul Renaud de degens over dit onderwerp.

Hoofdschuldigen

Professor Strikwerda, hoogleraar Organisatie en Organisatieverandering aan de UvA, trapte af met de stelling dat we niet moeten panikeren. Immers, in de periode 1980-1999 hebben zich 25

internationale bankcrises voorgedaan. Wel typisch is de ernst van de crisis en het feit dat er verschillende crises samenkomen.

Niet de bankiers, actieve aandeelhouders en specialisten op het gebied van corporate finance moeten volgens Strikwerda als eerste in het beklagdenbankje worden gezet. Primair zijn de burger en de politieke vertegenwoordigers als hoofdschuldigen aan te wijzen voor deze crisis; de burger verlangt een continue consumptiewelvaart. Maar ook het streven naar maximalisatie van de aandeelhouderswaarde en het sturen op kortetermijnresultaten heeft een impact gehad. Ten slotte stelde Strikwerda dat de complexe financiële productinformaties asymmetrie hebben gecreëerd in plaats van dat zij dit hebben gereduceerd.

Te laat reageren

Vervolgens was het woord aan Paul Renaud, vice president en chief financial officer bij Biomet Europe, een door private equity gefinancierd bedrijf dat gespecialiseerd is in de ontwikkeling en fabricage van implantaten ter vervanging van heup-, knie-, schouder- en ellebooggewrichten.

Renaud gaf aan dat de kwaliteit van risicomanagement in bedrijven sterk kan verbeteren. Vaak reageert men te laat en worden risico's beoordeeld op basis van checklists. Renaud mist creativiteit en sensitiviteit in de identificatie en beheersing van de fundamentele risico's die een onderneming kunnen bedreigen. In het door hem geschetste businesslandschap is het voor een goede beheersing cruciaal een balans te vinden tussen vier elementen, te weten omgeving, klanten, concurrenten en technologie.

Na beide inleidingen ontstond er een stevige discussie tussen de inleiders en de zaal. De gezamenlijke conclusie was dat auditors de huidige kredietcrisis moeten gebruiken om te komen tot een betere governance binnen bedrijven.

Analyse Hans Strikwerda

Tijdens het seminar 'Kredietcrisis of governancecrisis?' gaf prof. Hans Strikwerda een analyse over het betreffende vraagstuk.

U kunt de volledige tekst vinden op <http://www1.feb.uva.nl/abs/Strikwerda%20%20kredietcrisis2009.pdf>.

Buluitreiking Internal/Operational Auditing en IT-Auditing

Dinsdag 7 april 2009 hebben 28 studenten uit handen van de Program Directors Gert van der Pijl en Ron de Korte hun bul ontvangen. De buluitreiking vond plaats in de Faculty Club op de Erasmus Universiteit. In totaal waren er bijna honderd mensen aanwezig. Elke student werd persoonlijk toegesproken en ontving de bul met de titel Executive Master in Internal Auditing respectievelijk de titel Executive Master of IT-Auditing.



ESAA-seminar met Ruud Lubbers

Seminar op 15 juni 2009 met Ruud Lubbers: zijn ook in tijden van economische crisis, milieu- en maatschappelijke vraagstukken om te buigen naar marktkansen? Aanmelding via www.esaa.nl/csr of tel. 010-4081521.

Voorlichtingsavond

ESAA organiseert op 9 juni 2009 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@ese.eur.nl of per telefoon: 010 -4081512.

Inschrijving kopjaar I/OA en ITA

Naast de reguliere tweejarige opleidingen gaan ook de kopjaren I/OA en IT-auditing in september 2009 van start. Studenten die reeds RE/RO, RC of RA (tot en met het theoretisch examen) zijn kunnen in het kopjaar I/OA of ITA instromen.

Extra accent voor overheidsauditors

Met ingang van het komend collegejaar wijzigen we het curriculum I/OA enigszins. Zo leggen we een extra accent op non-profitorganisaties. Dit accent kwam al naar voren in de keuzemodule en komend jaar brengen we ook in enkele colleges van andere modules dit accent aan. Bijvoorbeeld door de groep te splitsen in profit en non-profit.

ESAA-symposium over Trust

Trust is het thema van de openingsbijeenkomst op 4 september 2009 van het nieuwe collegejaar 2009-2010 van de Erasmus School of Accounting & Assurance. Het symposium benadert Trust zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk. Daarbij belichten we twee invalshoeken: 'trust gebaseerd op control' en 'control gebaseerd op trust'. Voor meer informatie en aanmelding zie www.esaa.nl.

Als het stof is neergedaald

Dr. J.R. van Kuijk*

Ophef over bonussen en riant vertrekregelingen in de publieke sector. De eerste bankiers zijn van het pluche verdwenen en schoorvoetend hebben enkele zittende bankiers hun excuses aangeboden. De curve wordt minder steil, maar het economische dal is nog niet bereikt.

Nu het stof neergedaald lijkt te zijn, kunnen we langzaam de rekening opmaken. In deze column richt ik me op de toekomst van Internal Audit. De internal auditors hebben geen hoofdrol gespeeld, maar kunnen wel lering trekken om als beroepsgroep sterker uit de financiële crisis te komen.

Internal Audit moet de focus leggen op het vergroten van inhoudelijke kennis en een meer zelfverzekerde houding.

Alles leek ten goede gekeerd na ontluisterende gebeurtenissen als Enron (2001), Parmalat en Ahold (2003). Even nog een oprisping vanwege een onverlaat als Jérôme Kerviel, die een vergelijkbaar staaltje uithaalde als 'rogue trader' Nick Leeson (1995). Kerviel leidde Société Générale in 2008 naar een verlies van circa € 5 miljard. Dit verlies was zelfs driemaal groter dan dat van Barings, dat destijds leidde tot de ondergang van deze bank.

Voorafgaand aan de financiële crisis was de aandacht voor de interne beheersing binnen veel ondernemingen groot. SOx- en Basel II-exercities waren grotendeels achter de rug. Ook de betrokkenheid en inspanning van Internal Audit op deze terreinen was aanzienlijk. Er was zelfs een groei van de internal auditformatie. Dit alles bleek echter onvoldoende te zijn. Schijnzekerheid! Waar liggen de problemen? Deze liggen op twee vlakken: kennis en zelfverzekerdheid.

Kennis – De afgelopen jaren is de internal auditor, in opdracht van het management, druk bezigt geweest met allerlei projecten gericht op de verbetering en transparantie van interne beheersing. Heeft de internal auditor zich echter voldoende gericht op het verbeteren van zijn inhoudelijke kennis van de externe omgeving waarin de organisatie met haar

producten opereert, alsmede op de risico's die daarmee gepaard gaan? Juist hier heeft de internal auditor steken laten vallen en fungeerde hij onvoldoende als line of defence.

Een mooi voorbeeld is de risicovolle producten die banken verhandelden waarvan de bankiers zelf niet eens (meer) wisten wat de onderliggende risico's waren. Samen met de bankmedewerkers, experts, juristen en externe accountants kenden ook de internal auditors de risico's van de producten niet.

Iedereen nam aan dat het wel goed zat en vertrouwde erop dat de ander het wel begreep. En niemand durfde toe te geven het niet te snappen. De psychologie duidt dit fenomeen ook wel aan met meervoudige onwetendheid.

Zelfverzekerdheid – Ook laat het gezag en het imago van Internal Audit binnen veel organisaties te wensen over. De organisatiefunctie wordt veelal onvoldoende serieus genomen. Misschien wel omdat men zich te gemakkelijk aan de kant laat zetten door managers die voor 'triviale' vragen geen tijd willen vrijmaken. Managers die deze staffunctie enkel als kostenpost zien. Er is in sommige organisaties een cultuur ontstaan waarin het niet gewenst is te veel vragen te stellen als auditor, laat staan de expertise van de audittee in twijfel te trekken. En als managers zelfs een onaanastbare positie creëren, is het goed mis.

Auditors moeten de guts hebben om de audittee stevig aan de tand te voelen als blijkt dat processen of producten onvoldoende begrepen worden. Juist het kritische vermogen van internal auditors kan organisaties verder helpen. Internal Audit moet zich meer manifesteren als een zelfverzekerde organisatiefunctie die waar nodig, stelling neemt. Niet star, maar ook zeker niet te flexibel als zij onder druk wordt gezet om mee te gaan met groepsdenken. Durf als auditor een gezonde kritische houding aan te nemen. Dan dwing je respect af!

* Geniet thans van een sabbatical. Voorheen CAE 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 020 364 04 00 or email marketing@protiviti.nl.

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.





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. Je kunt ook contact opnemen met Mina Bahaj, telefoonnummer 020 - 454 74 34, e-mail: mbahaj@deloitte.nl.

Deloitte.

Audit • Tax • Consulting • Financial Advisory.

TreasuringTalent.com