

AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 2 2014 JAARGANG 13



Thema: Goede doelen

De auditor met het hart op de goede plek | Grenzeloos auditen |
FIT: een visie op auditing vanuit waardecreatie



Winst is een beloning voor het nemen van risico's

Een goed rendement vraagt dan ook om helder zicht op risico's en om goede maatregelen om risico's te beheersen. Wie dat optimaal in de vingers heeft, neemt een voorsprong op de concurrentie. Dat is waar FSV Risk Advisory elke dag mee bezig is bij een breed scala van organisaties.

We opereren op drie terreinen met een sterke onderlinge verbinding:

- Internal Audit, waaronder **Quality Assessment Review & Support**
- Risk Management, waaronder **Control Framework Improvement**
- Financial Management

Onze ervaren professionals werken met u samen binnen deze drie 'lines of defence'. Uitgangspunt in onze dienstverlening is het Governance Risk Control model waarin de lines of defence met elkaar verbonden zijn.

Meer weten? Bel ons op nummer 0418 57 96 89, of bezoek onze website:

www.fsvriskadvisory.nl

Audit Magazine wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland) en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO).

Bijdragen kunnen worden gemaild aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Taco Boxem RO EMIA
Drs. Jolanda Breedveld
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Willem van Loon RA CIA
Drs. Arjan Man CIA
Björn Walrave RO CIA
Drs. Gert Jan Willig RA CIA

E-mail

auditmagazine@iia.nl



IIA Nederland

Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 088-0037100
fax: 088-0037101
iia@iia.nl, www.iia.nl



SVRO

Postbus 5135, 1410 AC Naarden
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga
info@vm-uitgevers.nl

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Cover

NFP Photography

Druk

BDU, Barneveld

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.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 vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© 2014 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

GOEDE DOELEN

V

oor u ligt alweer het tweede nummer van *Audit Magazine* van 2014. In dit nummer staat het thema 'Goede doelen' centraal, waarbij de auteurs ingaan op de werkzaamheden van de internal auditor binnen goededoelen- en/of ideële organisaties. Al jaren zijn er maatschappelijke discussies over de juiste allocatie van middelen door deze organisaties, die soms breed uitgemeten worden in

de media. Aanleiding genoeg om de rol van de internal auditor met betrekking tot goededoelen- en of ideële organisaties te belichten.

Op deze plaats noemen we vast een aantal interessante artikelen en interviews. Zo schrijft Kellie Liket waarom 'goed doen' niet goed genoeg is. Haar onderzoek naar dit onderwerp, waarop zij afgelopen 11 april promoveerde, richt zich op evaluaties van de impact van goededoelenorganisaties en de mvo-activiteiten van bedrijven. Jannis Bellinghausen werkt voor Flocert, een onafhankelijke dienstverlener die controleert of en certificeert dat producenten en handelspartners binnen het fairtradesysteem zich conformeren aan de fairtradestandaarden; een bedrijf met inmiddels honderd auditors in dienst. Stichting laluz is geïnterviewd over de wijze waarop zij bemiddelen tussen ideële organisaties en de zichtbare behoefte aan internal auditors.

Een ander veelbesproken onderwerp dat aan bod komt zijn grote projecten. Herwig Cleuren en Marlies Brum geven aan de hand van het onderzoek naar de Nederlandse hulp voor Haiti en de rapporten hierover van de Algemene Rekenkamer, aan hoe auditors kunnen bijdragen aan de verbetering van de transparantie over de bestedingen en de effectiviteit en efficiency van de activiteiten. Verder een interview met Marina de Kanter, manager bij VSBfonds. Dit artikel gaat in op de toenemende behoefte aan 'een frisse blik van buiten' op de organisatie. Tot slot gaat Sander Diks in op zijn werk als auditor voor SNV, een grote Nederlandse hulporganisatie die in veel arme landen actief is.

Ook hebben we een aantal andere artikelen die zeer de moeite waard zijn. Zo gaan Inge van der Meulen en Jan Otten verder in op het thema behavioural auditing en presenteert Franc Damhuis met collega's een visie op auditing vanuit waardecreatie, via het FIT-model.

Het volgende nummer gaat over het 'Toetsen van de auditor'. Indien u hierover een artikel wilt schrijven dan nodigen we u hiervoor graag uit.

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



55.600

PROFESSIONALS IN AUDIT,
TAX & CONSULTANCY

1.204

KANTOREN WAAR DE
KLANT CENTRAAL STAAT

145

LANDEN WAAR WE BEKEND
ZIJN MET UW MARKT

#1

VOOR AL UW VRAGEN
INZAKE INTERNAL AUDIT

**DAT
TELT.**

Wilt u nog meer redenen om te
kiezen voor de kracht van BDO?

Ga naar www.bdo.nl of bel met
John Hijmans, +31 (0)30 284 97 15
voor een persoonlijke afspraak.

Omdat mensen tellen.



ConQuaestor
mastering finance

**Master risk,
Unlock potential**



Grant Thornton
Lid Grant Thornton International Ltd

Governance, Risk, Internal Audit, Compliance
Laszlo Nagy
Telefoon: 030 2906 136
laszlo.nagy@conquaestor.nl



Marina de Kanter

THEMA: GOEDE DOELEN

- 6** Risicobeheersing met de **menselijke** maat
Marina de Kanter (VSBfonds) over risicobeheersing en een 'frisse blik' van buiten.
- 9** De lezer over **goede doelen**
Vier stellingen over goede doelen waarop u reageerde.
- 10** De auditor met het **hart** op de **goede** plek
Marije Mulder (laluz) en Tim Eerhart over wat stichting laluz doet en wat internal auditors voor de stichting kunnen betekenen.
- 14** **Grenzeloos** auditen
Sander Diks geeft een inkijkje in de internal auditfunctie van SNV, de audits en de projecten die zij uitvoeren.
- 19** Wat is er gedaan met het **geld** voor **Haiti**?
Herwig Cleuren en Marlies Burm (Rekenkamer) over onderzoek hiernaar en over aangrijpingspunten om de transparantie, de effectiviteit en efficiency te verbeteren.
- 22** De governance van **Solidaridad**
- 24** **Betrouwbare** certificering van eerlijke **handel**
- 26** Hoe **goed** is 'goed doen'?
- 30** Van **output** naar impactmeting

34 Behavioural auditing: het onderzoeken van **gedrag** - 2

Wat komt er kijken bij onderzoek naar gedrag in organisaties? Inge van der Meulen en Jan Otten (ACS) vertellen het.

38 FIT: een visie op auditing vanuit waardecreatie

Ewout Bouwman (KPMG) belicht zes zienswijzen en de beperkingen daarvan over in control zijn.

42 OCEG's GRC **Capability Model**

Hubert Aelbers (integrc) en Marinus de Pooter (MdP) over de meerwaarde van het GRC Capability Model.

46 IIA Congres 2014

Niet alleen auditen is een vak, goed rapporteren ook, zeggen Bas Wakkerman en Enid Mangal (PwC).



Karen Maas

Rubrieken

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 33 Estafettecolumn | 50 Verenigingsnieuws |
| 41 De overstap | 52 Nieuws van de |
| 45 Boekbespreking | universiteiten |
| 49 Tool review | 54 Column Bob van Kuijck |

A woman with short, wavy brown hair is standing by a large window. She is wearing a dark grey blazer over a patterned top. She is holding a pair of blue-rimmed glasses in her hands. The window looks out onto a cityscape with various buildings, including a prominent church tower with a red roof. The sky is blue with some clouds.

Integriteit is een belangrijke kernwaarde voor onze medewerkers

Marina de Kanter

Er zijn vele middelgrote en kleine ideële organisaties zonder zelfstandige internal auditfunctie vanwege de beperkte schaalgrootte. Marina de Kanter is manager Financiën en bedrijfsvoering bij VSBfonds en werkt onder andere aan risicobeheersing vanuit diverse invalshoeken. Interesse in een 'frisse blik van buiten' op de organisatie is zeker aanwezig.

Risicobeheersing met de menselijke maat

VSBfonds is een bekende naam in de stimulering van allerlei maatschappelijke activiteiten in welzijn en cultuur. Hoe bent u bij VSBfonds terechtgekomen?

"Ik ben mijn carrière ooit gestart in het vermogensbeheer. Daarna heb ik bij het Spoorwegmuseum gewerkt en daar de grootscheepse verbouwing begeleid. Mijn baan bij VSBfonds is een mooie versmelting van de twee disciplines geld en cultuur uit mijn eerdere functies."

Wat zijn de belangrijkste taken van VSBfonds?

"De doelstelling is het doneren van ons budget aan culturele en sociale initiatieven. Jaarlijks krijgen we van het VSB Vermogensfonds 30 miljoen euro, waarvan 4 miljoen wordt besteed aan de organisatie in de vorm van salarissen, het inrichten van bedrijfsprocessen en voor infrastructuur. 26 miljoen euro is beschikbaar voor donaties en doordat er jaarlijks extra bijdragen uit vrijval beschikbaar komen vanwege projecten die bijvoorbeeld niet zijn doorgedaan, komt het te doneren bedrag uit op zo'n 28 miljoen euro per jaar.

Elk jaar proberen we de beste aanvragers te honoreren met een donatie. Wij honoreren jaarlijks zo'n 40 tot 45% van de aanvragen. We maken bewuste keuzen, want we krijgen ook aanvragen die niet aansluiten bij onze doelstellingen. Keuzen maken betekent eveneens dat we soms projecten afwijzen die op zich overeenkomen met onze doelstellingen. Dit treft vooral grote kunst- en cultuurprojecten, aangezien we bewust ook kleinschalige projecten willen honoreren. Dat vloeit rechtstreeks voort uit onze historische achtergrond als spaarbank voor kleine spaarders. We doneren daarom aan projecten breed over het hele land. Klein dan wel groot en op basis van

een heldere budgetverdeling, zodat niet alles naar het Rijksmuseum gaat bijvoorbeeld."

Worden de verzoeken gedaan door zowel private organisaties als gemeentelijke instellingen?

"In principe zijn we er niet om de gemeente te financieren. Wat wel voorkomt is dat we een bijdrage leveren aan initiatieven die ook gemeentegelden ontvangen. We doneren altijd aan rechtspersonen; meestal stichtingen en verenigingen, nooit aan privépersonen. Overigens bekijken we op het gebied van amateurkunstinitiatieven of we hier in bepaalde situaties een uitzondering voor kunnen maken, omdat uit onderzoek is gebleken dat daar veel behoefte aan is."

Hoeveel donatiefondsen zijn er in Nederland?

"Er zijn er heel veel, maar er is een enorm verschil in besteedbaar vermogen en in de manier van werken. Wij zijn geen fondsenwervende instelling, zoals bijvoorbeeld het Prins Bernhard Cultuurfonds. We krijgen daardoor geen boze donateurs aan de lijn die zich beklagen over wat wij met hun geld doen. We spreken wel veel mensen uit de sector. Dat vloeit voort uit het feit dat projecten veelal door meer dan een fonds worden ondersteund. Onze adviseurs overleggen regelmatig met andere fondsen over aanvragen en bij eventuele problemen, en we delen knowhow."

Merken jullie wat van de inperking van de kunst- en cultuursubsidies? Worden jullie overspoeld met aanvragen?

"Nee, juist niet. Pas het afgelopen jaar is het aantal aanvragen voor het eerst sinds 2009 heel licht gestegen. Je ziet eenzelfde ontwikkeling aan de maatschappelijke kant. De maatschappe-

lijke kunst- en cultuurinstellingen zijn bezig met overleven en hebben daardoor minder tijd om nieuwe projecten op te zetten. Daarnaast hebben sommige instellingen simpelweg geen organisatie meer zodra de basissubsidie wegvalt.”

Hoe nadrukkelijk kijken jullie naar de financiële onderbouwing van de aanvragen?

“Daar besteden we veel aandacht aan. Afhankelijk van de grootte van het project vragen we om een vrij gedetailleerde begroting en een dekkingsplan. Verder zullen we vrijwel nooit als enige financier optreden. VSBfonds betaalt vooraf uit, maar pas als er een definitieve begroting en volledig dekkingsplan is. In onze voorwaarden is vastgelegd dat wij de donatie aan mogen passen mochten er wijzigingen optreden in het dekkingsplan of als de kosten lager uitvallen. Onze adviseurs doen daarnaast natuurlijk de inhoudelijke beoordeling van de projecten, ze analyseren of extra informatie dient te worden verstrekt en onderzoeken of het bestuur van het project wel onafhankelijk is. Zodra de aanvraag is toegewezen, wordt deze verder begeleid door onze backoffice.”

Wat zijn de grote risicogebieden bij het doneren?

“De risico’s van de donaties zijn heel divers. De externe accountant zou graag willen dat we voor elk project een diepgaande projectbeoordeling uitvoeren, maar dat gaat uiteraard te ver. We zijn geen kredietverschaffer. Onze adviseurs kijken naar de financiële onderbouwing, maar tot op zekere hoogte. Ik druk de adviseurs op het hart om vragen te stellen, maar vraag ze niet om zelf actief onderzoek te doen. Ze moeten op basis van de antwoorden van de aanvrager afwegen of het gerechtvaardigd is om te doneren. De basis voor de donatie is goed vertrouwen.

Een belangrijke soft skill is dat onze adviseurs de spelers kennen en weten wat er speelt. Dat is een belangrijke factor voor het inschatten van het risico. Het risico van fraude manifesteert zich daarom slechts een enkele keer per jaar. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld wel eens een toneelvoorstelling ondersteund die uiteindelijk nooit is gaan draaien. Dat ervaren we als een misser en daar leren we van om een volgende keer nadrukkelijker te kijken of er al een speellijst is. Ons belangrijkste doel is namelijk dat het publiek bereikt wordt.”

Wat is de rol van de raad van toezicht bij VSBfonds?

“De raad van toezicht is relatief groot met acht leden. Het bevat daardoor een brede expertise. De raad van toezicht wordt zes keer per jaar geïnformeerd over het reilen en zeilen en is periodiek betrokken bij projectvergaderingen, waardoor ze naast de grote projecten een beeld krijgen van andere projecten.”

Kleine organisaties missen vaak intern toezicht op het risicobeleid. Hoe zorgen jullie voor een extra paar vreemde ogen die naar de processen kijken?

“Wij worden scherp gehouden door een actieve raad van toezicht. De externe accountant speelt ook een rol. Die kijkt breder dan alleen de financiële verslaglegging door bijvoorbeeld onze IT-systemen mee te nemen in de beoordeling.

We hebben een heel strak intern procuratiesysteem. Het beschrijft de binnenkomst van de aanvraag, die tegenwoordig geheel online plaatsvindt, de behandeling en uiteindelijke toekenning of afwijzing. Het hele proces is met een accountancy-softwareprogramma op maat gesneden voor onze organisatie. Er zijn altijd vinkjes nodig en die kunnen maar door bepaalde personen in de organisatie gezet worden. Alles is te traceren, alles wordt gelogd. De risicobeheersing van de organisatie zelf is gescheiden van het procuratiesysteem voor het donatieproces. Elke maand worden de logs nagekeken of donaties zijn goedgekeurd door de juist bevoegde persoon.

Verder hebben we jaarlijks een risicogesprek, zowel binnen het managementteam als met de raad van toezicht. We stellen dan een risicodocument op met interne risico’s, financiële risico’s, reputatierisico’s en de maatregelen die we willen nemen of hebben genomen om deze risico’s te beheersen. Uiteraard is risicobeheersing een continu aandachtspunt, maar dit jaarlijks overleg zet de puntjes op de i. Neem bijvoorbeeld het feit dat alle aanvragen sinds april vorig jaar digitaal binnenkomen. Dit brengt gegevensbeveiliging met zich mee en alle andere risico’s die met digitale verwerking samenhangen. Verder hebben we de taken en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gespreid, maar bij een kleine organisatie zitten daar wel grenzen aan.”

Hebt u zicht op de trends in risicobeheersing in de sector?

“Ik heb geen goed zicht op andere instellingen. Wel kan ik zeggen dat ideële instellingen zoals VSBfonds geen druk van de markt ondervinden. Dit maakt dat we ons juist extra bewust moeten zijn van waar we mee bezig zijn en van onze aparte positie. We zijn een graag geziene gast. Echter, we moeten beseffen waarom dat is. Integriteit is daarom een belangrijke kernwaarde voor onze medewerkers.

We zijn een kleine club. We moeten blijven praten met elkaar. In controle moet een menselijke factor aanwezig blijven zodat men zich niet kan verschuilen achter een geautomatiseerd systeem. Dit is juist van belang bij VSBfonds vanwege de nadruk op integriteit en het feit dat we een grote hoeveelheid geld ter beschikking hebben.”

Is het een idee dat alle fondsen gezamenlijk toelaten dat een soort gemeenschappelijke internal auditfunctie naar hun processen kijkt?

“Er bestaan initiatieven om elkaars processen te benchmarken. Echter, in de fondsensector zijn er grote verschillen in achtergrond, oorsprong en doelstellingen. De een focust op één aandachtsgebied, de ander ontwikkelt zelf initiatieven en weer een ander beoordeelt slechts aanvragen en doneert. Een fondsenwervende instelling moet campagnes voeren om donateurs binnen te krijgen, terwijl wij puur doneren. De best practice is dan niet gemakkelijk te vinden doordat het door ieder fonds anders wordt ingestoken. Dit geldt zelfs voor de interne processen, want bij sommige fondsen moet iedere aanvraag langs een bestuur of de raad van toezicht. Het zou hooguit op ICT-gebied van toegevoegde waarde zijn.”

En qua strategie? Zou de internal auditor per instelling kunnen toetsen of ze, gezien de strategie, optimaal bezig zijn?

“Ja, dan zie ik wel meer mogelijkheden. Een internal auditor kan naast de externe accountant op basis van de specifieke strategie en doelstellingen met een frisse blik kijken naar de organisatie. Bij mijn start bij VSBfonds heb ik op die manier naar de organisatie gekeken, maar het is verdraaid lastig om dat vast te houden als je langer in een organisatie zit.

De blik van buiten naar binnen is enorm belangrijk. We zijn klanttevredenheidsonderzoeken gaan houden. Daar deed zich een mooi geval voor. Afwijzingen werden sinds het volledig gedigitaliseerde proces ineens veel sneller afgewikkeld. Dit wekte echter de indruk bij de aanvrager dat we helemaal niet grondig naar de aanvraag hadden gekeken. Daar zie je dat je procesefficiëntie soms anders moet inzetten voor het beste resultaat. In dit geval hebben we geconcludeerd dat we voortaan bij een afwijzing een betere uitleg moeten bieden.” <<

De lezer over over goede doelen

Wat maakt het auditen van een goededoelen- of ideële organisatie nu anders dan het auditen van een organisatie zonder primair ideële doelstelling? Met die vraag hebben we de lezers op de IIA-website proberen te prikkelen. 58 respondenten reageerden. De beantwoording van de stellingen laat duidelijk zien dat, als het gaat om het auditen van ideële organisaties, er grote verschillen bestaan in hoe de lezer naar dit thema kijkt.

De eerste stelling is dat middelen van goededoelenorganisaties besteed dienen te worden aan die goede doelen en juist niet aan het auditen daarvan. Maar liefst 38% is het hier in enige of grote mate mee eens. Maar wie zou de audit dan moeten betalen? Of hoeft er helemaal geen audit plaats te vinden? Vragen die onbeantwoord blijven maar wellicht de nodige stof tot nadenken geven. Zo'n 40% meent echter dat Internal Audit inherent of minstens tot op zekere hoogte uit de middelen van goededoelenorganisaties bekostigd zou moeten worden.

De tweede stelling luidt dat internal auditrapporten van goededoelenorganisaties via internet te raadplegen moeten zijn voor iedereen. Nog los van het feit dat openbaarmaking voor sommige ideële organisaties, zoals GAVI Alliance en The Global Fund al gemeengoed is, lijkt deze stelling bij de lezers toch nog controversieel te zijn. Zo'n 40% is voor en 49% is tegen openbaarmaking via internet. Slechts een kleine 12% zit hier tussenin. Wat schuilt hierachter? Zijn de tegenstanders angstig om de vuile was buiten te hangen? Of leidt openbaarmaking juist tot minder transparantie?

Mensen die bij ideële organisaties werken, doen dat vaak om een bijdrage 'aan de goede zaak' te leveren en juist niet omdat ze veel geld willen verdienen. Je zou verwachten dat dit een positieve impuls geeft aan de interne controle-omgeving. Toch kijken de lezers daar genuanceerder naar, getuige het antwoord op de derde stelling. Een ruime meerderheid (88%) is van mening dat soft controls niet per se zo goed werken dat de toegevoegde waarde van Internal Audit bij ideële organisaties beperkt is.

En dan de grootte van ideële organisaties. Vaak zijn deze zodanig klein dat het de vraag is of er een eigen internal auditfunctie mogelijk is. Maar met stelling vier, om de Auditdienst Rijk deze functie dan maar te laten overnemen, is een ruime meerderheid van 66% het niet eens. In het midden wordt gelaten hoe deze rol dan wél ingevuld kan worden. Zouden de internal auditfuncties van deze organisaties meer moeten samenwerken? Zeker interessant is dat zo'n 17% een rol voor de Auditdienst Rijk wel weggelegd ziet. Dit geeft mogelijk stof tot nader onderzoek.

De winnaar van het boekenpakket dit keer is **Huib Lammers**. Gefeliciteerd!

één

Middelen van goededoelenorganisaties moeten besteed worden aan het goede doel in plaats van aan Internal Audit

1. Helemaal mee eens	16%
2. Mee eens	22%
3. Neutraal	23%
4. Mee oneens	29%
5. Helemaal mee oneens	10%

twee

Internal auditrapporten van goededoelenorganisaties moeten openbaar via internet te raadplegen zijn voor iedereen

1. Helemaal mee eens	22%
2. Mee eens	17%
3. Neutraal	12%
4. Mee oneens	35%
5. Helemaal mee oneens	14%

drie

Soft controls bij ideële organisaties werken zo goed dat de toegevoegde waarde van Internal Audit bij die organisaties beperkt is

1. Helemaal mee eens	0%
2. Mee eens	2%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	53%
5. Helemaal mee oneens	35%

vier

Doordat veel ideële organisaties klein zijn, zou de Auditdienst Rijk de internal auditfunctie moeten overnemen

1. Helemaal mee eens	3%
2. Mee eens	14%
3. Neutraal	17%
4. Mee oneens	38%
5. Helemaal mee oneens	28%

Stichting laluz bemiddelt al tien jaar tussen ideële organisaties en professionals die graag hun kennis en ervaring beschikbaar willen stellen. Marije Mulder, directeur van Stichting laluz, en Tim Eerhart, zelfstandig auditprofessional en als accountmanager aan Stichting laluz verbonden geweest, vertellen wat de stichting doet, wat internal auditors voor de stichting kunnen betekenen en welk voordeel ze daar zelf van kunnen hebben.

De auditor met het hart op de goede plek

Kunt u iets vertellen over de doelstelling van Stichting laluz?

Mulder: “Het doel van laluz is het bij elkaar brengen van professionals en ideële organisaties en het leveren van een economische en maatschappelijke bijdrage/meerwaarde in de vorm van kennis en kunde aan die ideële organisaties die écht impact hebben. De stichting is gestart vanuit de behoefte van de professional om een leemte qua zingeving in te vullen. Echter, ook de ideële organisaties zijn meer en meer geïnteresseerd om professionals aan zich te binden. De focus is dus vanuit beide invalshoeken: de professional én de ideële organisatie. De professionals werken gratis en krijgen daar een rijke ontwikkeling aan persoonlijke en professionele kennis en maatschappelijke relevantie voor terug.”

Welke rol vervult u binnen laluz en waar zit uw grootste uitdaging?

Mulder: “Mijn huidige rol combineert commercialiteit met maatschappelijke relevantie, gebaseerd op wederkerigheid, zowel van de professional naar goede doelen als andersom.

Over...

Marije Mulder (linksboven op de foto) is sinds 2005 verbonden aan laluz en vanaf 2007 als directeur. Hiervoor heeft zij gewerkt bij meerdere organisaties waaronder Telekids en Douwe Egberts.

Tim Eerhart RA MSc is mede-eigenaar van Fellowfield en doet regelmatig op interimbasis opdrachten op het vlak van Internal Audit. Van mei 2011 tot september 2012 is Tim als accountmanager verbonden geweest aan laluz.

Mijn uitdaging voor dit jaar is om de naamsbekendheid van laluz zodanig te vergroten dat we niet meer hoeven uit te leggen wie we zijn en wat we doen: laluz staat voor kwaliteit. Vervolgens moeten we die kwaliteit natuurlijk wel laten zien. Dáár zit ook zeker mijn rol. In totaal werken we met vier betaalde medewerkers en ruim vijftig vrijwilligers. Ons bestaansrecht zit in de kwaliteit die we brengen in de relatie tussen professional en de ideële organisaties. Zo'n vijfduizend professionals zijn inmiddels ingeschreven en zitten dus in onze 'kaartenbak'. Het zoeken naar de juiste match is belangrijk. Hier ligt dan ook een belangrijke rol voor heel laluz. We zoeken naar professionals op hbo/wo denk- en werk-niveau, met minimaal drie jaar werkervaring, die mogelijk een netwerk meebrengen en een goed onderbouwde motivatie hebben om een zinvolle bijdrage te leveren. De klik tussen de ideële organisatie en professional is erg belangrijk. Kwaliteit gaat boven alles, en dat is voor alle partijen het best. Zelfs als we gedurende de selectie een kandidaat moeten afwijzen is dat jammer, maar uiteindelijk goed voor alle partijen. We gaan voor de beste match!”

Kun u iets vertellen over de dienstverlening van laluz?

Mulder: “laluz werkt samen met veel ideële organisaties zoals KWF Kankerbestrijding, WarChild, GET IT DONE, Rode Kruis, Vier het leven, stichting ALS, de Upside van Down, en vele andere. De dienstverlening van laluz is te verdelen in vier gebieden. Ten eerste is er de een-op-eenmatching; wat heeft een ideële organisatie nodig en welke professional kan hier het best invulling aan geven? Daarnaast geven we workshops. Hierbij faciliteren we in samenwerking met grote, vaak commerciële organisaties een workshop aan een groep van ideële organisaties op basis van een behoefte die in de markt leeft. Dat kan bijvoorbeeld een thema zijn,



zoals financieel beleid, veranderende juridische structuren, management development, et cetera. Een derde component zijn de diverse events. De afgelopen jaren zijn dit programma's geweest rondom onder andere jeugdwerkloosheid, de voedselbank en zwerfjongeren. Grote bedrijven kunnen hier een actieve bijdrage aan leveren. We zijn erg blij dat vrijwel alle grote corporates, waaronder ABN Amro, Accenture, Microsoft, PwC, Ploum Lodder Princen en Schiphol Group, ons weten te vinden. Als vierde faciliteren we programma's bij bedrijven en in de steden. De zogenoemde Development Programma's, waar professionals gedurende een half jaar, naast hun werk, gekoppeld worden aan een strategisch vraagstuk bij een ideële organisatie waar ze als team voor aan de slag gaan. Daar staat naast het professionele ook het team en het persoonlijke centraal. Dit zijn mooie mogelijkheden om een kijkje te nemen, samen met collega's en/of andere professionals, bij een ideële organisatie en je buiten je comfortzone te begeven. En voor laluz een mooie gelegenheid om grotere impact te hebben bij toekomstige leiders en zo een bijdrage te leveren aan een 'mooiere wereld'."

Hoe bent u als auditprofessional in contact gekomen met laluz en wat is uw persoonlijke drijfveer geweest om als vrijwilliger voor laluz te werken?

Eerhart: "Tijdens mijn studie op Nyenrode was een studievriend van mij penningmeester bij een ideële organisatie. Deze rol was destijds via laluz bemiddeld. Tot dat moment had ik veel mooie dingen gedaan, maar ik raakte wel wat uitgekeken op het geluk dat een auto, een goed salaris en de zoveelste werkgever geeft, er moet méér zijn. Na het opstarten van mijn eigen bedrijf merkte ik dat ik nog zocht naar iets anders. Ik ben op zoek gegaan en kwam in contact met Marije."

Kunt u vertellen wat voor soort opdracht u hebt gedaan?

Eerhart: "In eerste instantie was ik op zoek naar een opdracht via laluz, totdat de rol van accountmanager bij laluz beschikbaar kwam. Niet echt een opdracht van een professional naar een organisatie toe, maar wel een rol die aansloot op wat ik hoopte te vinden; het creëren van een nieuw en groter netwerk, het opbouwen van kennis en het gebruiken van mijn eigen kennis ten behoeve van anderen, en een commerciële uitdaging omdat van mij verwacht werd nieuwe organisaties aan laluz te binden. Ten slotte, en wellicht het belangrijkste, het gaf me een goed gevoel. Langere tijd heb ik deze rol dan ook met groot plezier vervuld. Ook al vervul ik deze rol nu niet meer, het netwerk bestaat nog steeds en zelfs nu merk ik dat via mijn netwerk nog nieuwe relaties tussen organisaties en laluz ontstaan. Onlangs heb ik Greenpeace International met laluz in contact gebracht omdat zij op zoek zijn naar een projectmanager met ervaring in het zelfstandig kunnen runnen van ICT-projecten/software-implementaties. Greenpeace wil namelijk een softwarepakket installeren waarmee zij de CO₂-administratie en -rapportage kan automatiseren. De implementatie duurt ongeveer vier á vijf maanden. De projectmanager zal ongeveer vier uur per week op het kantoor van Greenpeace aanwezig zijn en daarnaast nog een aantal uren vanuit huis taken uitvoeren. Als je eenmaal bij laluz betrokken bent geweest, blijf je laluz in je hart dragen."

Hoe groot is de behoefte aan auditprofessionals voor laluz?

Mulder: "In een woord: groot! In mijn ervaring gaat de kennis van internal auditors verder dan financiën en boekhouding, zoals sommige ideële organisaties soms nog denken. De competenties van auditprofessionals zijn veelzijdig. Er is grote en praktische kennis en ervaring op het gebied van processen, compliance, financiën, governance, risicobeheersing, et cetera."



cutting through complexity

IT ADVISORY

Uw organisatie heeft wereldwijde aandacht

Cyberdreigingen komen uit alle hoeken van de wereld en vergen steeds meer tijd van uw organisatie, alsmede specialistische kennis. Vandaag de dag is informatiebeveiliging een business requirement met zowel een menselijke als een technische component.

In de wereld van cyber security heeft KPMG een unieke positie. Ons team van specialisten combineert een unieke set van vaardigheden, van top ethische hackers tot specialisten, die u helpen om de cyber defence structureel aan te pakken.

John Hermans

T: 020 656 8394, E: hermans.john@kpmg.nl

Alex van der Harst

T: 010 453 4707, E: vanderharst.alex@kpmg.nl

www.kpmg.com/nl/cybersecurity

© 2014 KPMG Advisory N.V., alle rechten voorbehouden.

www.pwc.nl

Zet Integrated reporting op uw agenda

Internal Audit Services

Jan Driessen

jan.driessen@nl.pwc.com

Tel: +31 (0)88 792 55 87



pwc

De meeste verslaggeving is eenzijdig gericht op financiële prestaties en vertelt maar een deel van het verhaal. Zeker nu de maatschappij voortdurend nieuwe eisen stelt aan de wijze waarop organisaties zich verantwoorden is het zaak om uw organisatie in zijn geheel te presenteren. Integrated reporting is daar de oplossing voor; het gaat niet om meer informatie maar om samenhangende informatie. Bij uitstek een onderwerp waaraan interne auditors een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Wij adviseren u hier graag over. Lees meer hierover op www.pwc.nl bij Internal Audit Services.

© 2014 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

Bij het opstarten van een ideële organisatie zijn deze competenties zeer goed bruikbaar, maar dat geldt ook voor organisaties die ergens vastlopen in hun efficiëntie of effectiviteit, of hun risico's niet goed in control hebben. Daarnaast is er een steeds groter wordende behoefte aan de invulling van bestuursfuncties, en dan met name met een bedrijfsmatige invalshoek. Een meer professionele blik op het besturen van een organisatie wordt belangrijk voor goede doelen. Voor auditprofessionals is er dus veel ruimte. Zowel op projectbasis als in bestuursfuncties, waar een langetermijncommitment gevraagd wordt."

Eerhart: "Ook voor de auditprofessional zie ik veel winst. Er is in de ideële wereld behoefte aan geld, kennis en 'handjes'. Voor de auditprofessional komen daarbij twee werelden bij elkaar."

Mulder: "Goede doelen dachten het wel zonder professionele begeleiding en aansturing te kunnen. Die tijd is echt aan het

didat voor een ideële organisatie. Hij kan de wegwijzer zijn voor verdere professionalisering. Hij is in staat zijn eigen netwerk aan te spreken."

Wat moet een auditprofessional in huis hebben om via laluz een opdracht te doen en wat brengt het die professional?

Mulder: "Zoals eerder aangegeven is een hbo of wo werk- en denkniveau ons uitgangspunt. Uitblinken in je vak en zeker drie jaar werkervaring. Daarnaast gaat het vooral om de juiste motivatie en de inherente behoefte om je opgebouwde competenties en ervaring in te zetten voor de goede zaak."

Eerhart: "En wat het de professional zelf brengt? Veel plezier, nieuwe energie, het gevoel wat terug te kunnen doen en out-of-the-boxdenken. Als professional leef en werk je vaak in een en dezelfde wereld, terwijl er ook een wereld is die je vaak niet ziet."

Mulder: "Management developmentprogramma's van grote

Met alle kennis, kunde, ervaring en veelzijdigheid die een auditor meebrengt is hij juist de ideale kandidaat voor een ideële organisatie

veranderen. De auditor kan, en móet daar misschien wel een rol in gaan spelen."

Welke ontwikkelingen ziet u voor auditprofessionals?

Mulder: "Richting de toekomst wordt van ideële organisaties steeds meer verlangd dat ze zich verder professionaliseren. Waar in het verleden dit soort organisaties vooral bestuurd en gemanaged werden vanuit een ideële inslag, wordt een bedrijfsmatige aanpak steeds belangrijker. De subsidiestromen voor veel organisaties zullen in de toekomst verder opdrogen. Dit levert een extra uitdaging op voor de effectiviteit van een organisatie en de efficiëntie van de bedrijfsvoering."

Eerhart: "Dit betekent dat er grote behoefte bestaat aan het vormgeven van de governance en organisatiestructuur, de financiële huishouding en de procesmatige aansturing van deze organisaties. Dit is hét speelterrein van de auditprofessional en zeker van de internal auditor. Een bijkomend voordeel is het brede netwerk van auditprofessionals op verschillende vlakken. Een auditor wordt geacht een andere professional in te zetten als hij, of zij uiteraard, de juiste kennis en ervaring ontbeert. Dit is voor een ideële organisatie zeer waardevol. Met alle kennis, kunde, ervaring en veelzijdigheid die een auditor meebrengt is hij juist de ideale kan-

corporates zijn momenteel ook aan het veranderen. Opdrachten uitvoeren via laluz kan daarbij een mooie invulling zijn. Voor toekomstig leidinggevendend kan werken voor of via laluz een belangrijke basis vormen. Omdat je als professional vaak werkt met alleen gelijkgestemden zie je minder van de veelzijdigheid van de echte maatschappij. En als jouw eigen organisatie geen management developmentprogramma aanbiedt, of je bent zelfstandige, dan is het te overwegen je eigen management development te verzorgen via laluz."

Hoe kan een auditprofessional in contact komen met laluz?

Mulder: "Via www.stichtinglaluz.nl kom je snel te weten voor welke opdrachten we enthousiaste en gemotiveerde mensen zoeken die het hart op de goede plaats hebben zitten."

Eerhart: "Er staan momenteel al vijfduizend professionals bij laluz ingeschreven, dus grote kans dat, als je in je huidige netwerk rondvraagt, er al iemand is die je vanuit de praktijk kan vertellen welke ervaringen laluz je kan geven." <<

Werken als auditor voor een internationaal opererende not-for-profitorganisatie met kantoren in Afrika, Azië en Latijns-Amerika klinkt uitdagend en aantrekkelijk. Zéker in een tijd dat ontwikkelingssamenwerking internationaal volop in beweging is, met alle kansen en risico's van dien. En dat is het ook! Een inkijkje in de internal auditfunctie van SNV, de audits en projecten die de auditors uitvoeren en de uitdagingen waar zij voor staan.

Grenzeloos auditen

SNV is een van de grootste Nederlandse ontwikkelingshulporganisaties en actief in 38 van de armste landen ter wereld in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. SNV heeft kantoren – soms zelfstandig, soms bij partnerorganisaties – in de landen waar SNV projecten uitvoert, een kantoor in Washington DC en een hoofdkantoor in Den Haag. Met teams van lokale en internationale adviseurs verleent SNV adviesdiensten aan gemeenschappen, bedrijven en organisaties in ontwikkelingslanden. SNV biedt de hulpmiddelen, kennis en connecties die de mensen nodig hebben om hun inkomens te vergroten en om toegang te krijgen tot basisvoorzieningen, zoals schoon drinkwater en (duurzame) energie. SNV zoekt voortdurend naar innovatieve en pragmatische oplossingen om op een heel fundamenteel niveau verandering te brengen in structuren die armoede in stand houden. SNV is bijvoorbeeld een van de weinige Nederlandse organisaties die direct werkt met zowel private partijen, overheden als ngo's (niet-gouvernementele organisaties). SNV doet dat op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Door verschillende partijen met elkaar in contact te brengen en samen te laten werken ontstaan relaties die een langdurig positief effect hebben op de ontwikkeling van miljoenen mensen in ontwikkelingslanden.

Aanpassen van de organisatie
De ontwikkelingssector is sterk in beweging en dit geldt ook voor de organisaties die hierbinnen werkzaam zijn. SNV is hierop geen uitzondering. De generieke subsidie, een belangrijke bron van inkomsten die SNV op dit moment nog ontvangt van de Nederlandse overheid, stopt eind 2015. SNV is daarom enkele jaren geleden begonnen met het aanpassen van de organisatie. Dit proces is nog steeds gaande. Sterker nog, dit proces van aanpassen en veranderen zal een constante factor blijven. Van een organisatie die uitsluitend wordt gesubsidieerd door de Nederlandse overheid is SNV aan het transformeren naar een organisatie die de middelen om invulling te geven aan haar doelstellingen verwerft bij een groot aantal verschillende donoren. SNV is hier in toenemende mate succesvol in en richt de blik steeds meer naar buiten. In plaats van op één donor (de

Nederlandse overheid) richt SNV zich op een heel scala aan donoren en partners. Daarnaast worden het realiseren van tastbare resultaten én deze ook zichtbaar kunnen maken nog belangrijker om ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven. SNV bevindt zich dus middenin een overgang naar een meer resultaatgerichte, kostenbewuste en 'commercieel' denkende organisatie, al blijft het echter altijd een not-for-profitorganisatie.

Internal Audit Unit (IAU) binnen SNV

SNV is een sterk gedecentraliseerde organisatie met een grote mate van zelfstandigheid voor de betreffende landendirecteuren. Internal Audit is daarom bij uitstek een nuttige functie voor het centrale topmanagement om aanvullende zekerheid te verkrijgen over de mate van beheersing van de organisatieonderdelen en de processen en projecten die SNV uitvoert om de doelstellingen te verwezenlijken.

SNV heeft een kleine Internal Audit Unit, bestaande uit twee internal auditors. De IAU valt rechtsreeks onder de CEO en heeft een directe rapportage lijn naar de managing board en het audit en risk committee (onderdeel van de supervisory board). Het audit en risk committee adviseert de supervisory board over financiële aangelegenheden, control en risk management. IAU voert verschillende audits uit, gebaseerd op een risk-based auditplan dat wordt goedgekeurd door de managing board van SNV. Grofweg zijn er twee typen audits te onderscheiden: de in-field audits die in de landen worden uitgevoerd en procesaudits naar organisatiebrede thema's (zoals projectmanagement) of processen die zich op het hoofdkantoor afspelen (zoals de salarisbetalingen van expatmedewerkers).

Van alle landen waar SNV kantoren heeft, stelt IAU ieder jaar een (gewogen) risicoprofiel op. Dit risicoprofiel is een belangrijk hulpmiddel voor de managing board om hun keuze voor de in-field audits te bepalen.

Werkprogramma

Op jaarbasis voert de IAU ongeveer vijf in-field audits uit waarbij gebruikgemaakt wordt van een standaard werkprogramma dat jaarlijks wordt geactualiseerd (zie *figuur 1*). Het programma beslaat een viertal thema's:

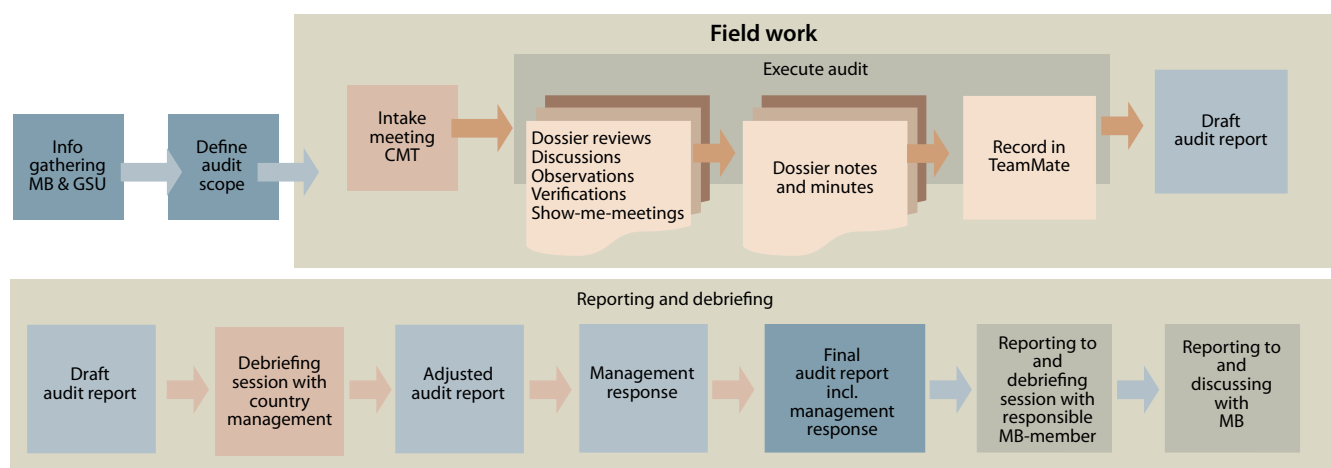


1. **Projectuitvoering** – IAU richt zich op de maatregelen met betrekking tot projectmanagement, het zichtbaar kunnen maken van resultaten, donor contractmanagement en donor compliance.
2. **Business development** – Het verwerven en sluiten van contracten met donoren en partners voor de uitvoering van ontwikkelingsprojecten die zowel in praktisch als financieel opzicht uitvoerbaar zijn voor SNV. IAU richt zich op de waarborgen in het proces om dit mogelijk te maken.
3. **Financiën** – Interne controlemaatregelen (onder andere ter voorkoming van fraude) vormen het hart van dit deel van het werkprogramma.
4. **Humanresources** – Naast SNV-specifieke onderdelen bestaat ook een groot deel van dit werkprogramma uit (algemene) interne controlemaatregelen.

Voor ieder van de vier thema's geven de auditors een (not) in control-verklaring. De in-field audits nemen per keer ongeveer tien werkdagen in beslag. Een in-field audit begint met een kennismaking met de medewerkers ter plekke en een briefing

van het lokale management en eindigt met de bespreking van het concept auditrapport met het lokale management. Dit auditrapport wordt altijd in het Engels, de officiële voertaal binnen SNV, opgesteld. In tien werkdagen wordt dus het gehele auditproces zo goed als afgerond. Na terugkomst in Nederland wordt het rapport besproken met de managing board en vervolgens met het audit en risk committee. IAU bewaakt de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen en rapporteert hierover aan de managing board.

De auditors van IAU zijn tien á twaalf weken per jaar in het buitenland om de audits uit te voeren. De voorbereidende werkzaamheden, waaronder het beoordelen van contracten, het uitvoeren van een deel van het testwerk en het lezen van stukken, worden in Nederland uitgevoerd en beslaan ongeveer anderhalve week per audit. De in-field audits worden altijd met twee auditors uitgevoerd. Hierdoor kan de doorlooptijd ter plekke tot de al eerder genoemde tien werkdagen worden beperkt. Door met twee auditors op pad te gaan, bestaat daarnaast de mogelijkheid direct te overleggen en van gedachten te wisselen bij twijfelgevallen of gevoelige kwesties. Dit vergroot de kwaliteit van de werkzaamheden



Figuur 1. In-field auditproces



en bovendien wordt de kwetsbaarheid van de auditors verkleind. Met z'n tweeën ben je slimmer en sta je sterker!

Specifieke opdrachten

In Nederland voeren de internal auditors van SNV de al eerder genoemde procesaudits uit. Daarnaast zijn ze doorlopend betrokken bij organisatiebrede projecten. Dit zijn veelal projecten die betrekking hebben op besturing en beheersing binnen SNV. Voorbeelden zijn de ontwikkeling van een control self assessment, de ontwikkeling van een corporate internal control framework, de verbetering van de maandelijkse management-rapportages en de ontwikkeling van een corporate projectmanagementaanpak. Ook voert de IAU met enige regelmaat hele specifieke opdrachten uit op het gebied van risicomanagement en compliance. Een voorbeeld hiervan is de doorlichting van de verzekeringen van het onroerend goed dat in bezit is van SNV.

De externe accountant is verantwoordelijk voor de jaarrekeningcontrole waarbij IAU beperkte ondersteuning verleent door onder andere testwerk te verrichten met betrekking tot processen die op het hoofdkantoor worden uitgevoerd. De externe accountant steunt hier vervolgens op. Daarnaast voeren de IAU en de externe accountant in 2014 voor het eerst een gezamenlijke audit uit in een van de landen waar SNV werkzaam is. Het programma van de in-field audit en het werkprogramma voor de interimwerkzaamheden van de externe accountant worden dan uitgevoerd door een internal auditor van SNV en een auditor van de externe accountant. Het idee hierachter is dat dit efficiëntievoordelen zal opleveren voor SNV en dat de internal auditor en de externe accountant van elkaars werk en aanpak zullen leren.

Van de internal auditors wordt verwacht dat ze ook doorkijkjes geven die verder reiken dan alleen een specifiek landenkantoor of een specifiek project. Welke trends zijn er zichtbaar? Welke mogelijkheden voor efficiëntieverbetering en het managen van risico's zijn er te onderkennen die opgaan voor heel SNV? Hiervoor stelt de IAU zogenaamde 'rode draden' op die inzicht verschaffen in dergelijke thema's en waarbij gelijktijdig aanbevelingen worden gedaan om risico's te beheersen en om tot efficiëntieverbeteringen te komen. De onderwerpen die worden aangesneden door IAU worden in veel gevallen door de lijnverantwoordelijken vertaald in concrete procesverbeteringen.

Aandachtspunten en uitdagingen

Het werken voor een wereldwijd opererende ontwikkelingshulporganisatie zorgt voor specifieke aandachtspunten. Twee daarvan zijn de culturele verschillen en de fraudepreventie en -detectie.

Allereerst de culturele verschillen. Met landenkantoren in Afrika, Azië en Latijns-Amerika, een hoofdkantoor in Europa (Den Haag) en een kantoor in de VS kent SNV een grote geografische, maar ook culturele diversiteit. Voor de auditors van SNV is het essentieel zich bewust te zijn van de culturele verschillen die er bestaan in bijvoorbeeld het leidinggeven aan medewerkers, de perceptie van risico's en onzekerheden, de opvattingen over control en de wijze waarop aanbevelingen worden opgevat en geaccepteerd. Die kunnen tussen de landenkantoren sterk verschillen. Bij het vaststellen van afwijkingen tijdens een audit is het bijvoorbeeld belangrijk om te

begrijpen waarom men op een bepaalde wijze handelt. Dit kan (deels) cultureel bepaald zijn. Ook is het van belang te weten op welke wijze de auditresultaten het best gecommuniceerd kunnen worden. Dit onderzoeken de auditors onder andere door na afloop van iedere in-field audit een aantal auditees te vragen een korte questionnaire in te vullen. Met enige regelmaat worden hier verbeterpunten uit gehaald die niet zelden hun oorsprong vinden in culturele verschillen. Zo volstaat in het ene land of regio een korte en zakelijke mededeling van de bevindingen waar in een ander land een inleiding en gedetailleerde uitleg noodzakelijk is om diezelfde bevindingen over de Bühne te krijgen. Om de consistentie van de auditrapporten te waarborgen, adresseren de auditors dit over het algemeen in de besprekingen met de auditees en het lokale management en niet in het auditrapport.

Daarnaast is ook fraudepreventie en -detectie een aandachtsgebied voor de IAU. Fraude komt overal voor, zowel in Nederland als daarbuiten. Het is echter helaas zo dat in de meeste landen waar SNV actief is, de kans op corruptie en fraude aanzienlijk hoger ligt dan in Nederland. De Corruption Perceptions Index van Transparency International maakt dit duidelijk.¹

Red flags

In het werkprogramma voor de in-field audits is nadrukkelijk aandacht voor interne controlemaatregelen die de kans op fraude moeten verkleinen. Daarnaast zijn de internal auditors van SNV zich tijdens de uitvoering van de in-field audits, mogelijk meer dan auditors van andere organisaties, bewust van 'red flags' die kunnen duiden op fraude. De IAU voert overigens zelf geen fraudeonderzoeken uit. Het uitvoeren van fraudeonderzoeken is sterk specialistisch en dient omgeven te worden met voldoende waarborgen. Daarom kiest SNV er in het algemeen voor dit soort onderzoeken te laten uitvoeren door een externe (forensisch) accountant.

Naast het feit dat aandacht voor fraude stevig is ingebed in de auditaanpak, is vooral een aantal andere maatregelen van groot belang in het voorkomen van fraude en (in geval zich fraude voordoet) het op een juiste wijze reageren op een fraudegeval. De corporate code of conduct, de klokkenluidersregeling en SNV's 'Fraud response policy' zijn hiervan goede voorbeelden. Nog veel belangrijker is de tone at the top. De managing board en de landendirecteuren dragen in woord en daad uit dat fraude en corruptie – groot of klein – niet worden geaccepteerd. Tijdens een van onze audits gaf een landendirecteur als voorbeeld dat hij de moeilijke beslissing had moeten nemen om een medewerker te ontslaan omdat hij een liter diesel had gestolen tijdens het bijvullen van het aggregaat van het kantoor. Niet de ernst van dit feit als wel het belang om duidelijk te maken dat dit soort gedrag niet wordt geaccepteerd had de betreffende directeur ertoe gebracht dit duidelijke voorbeeld te stellen.



Veranderingen ook voor IAU

De veranderingen binnen SNV vertalen zich natuurlijk ook door naar de werkzaamheden van de auditors. De werkprogramma's voor de in-field audits richten zich in toenemende mate op projectmanagement, donor contractmanagement en donor compliance. Ook compliance met interne afspraken die betrekking hebben op het sluiten van contracten met donoren, hebben een prominente plek gekregen in de werkprogramma's van de Internal Audit Unit. Allemaal essentieel om tevreden donoren te houden die graag met SNV blijven werken en om te voorkomen dat SNV financiële uitglijders maakt.

Het aantal grote projecten (oplopend tot 20 miljoen euro in omvang) dat in meerdere landen wordt uitgevoerd, stijgt. Dat betekent dat vaker projecten het auditobject zullen worden in plaats van landenkantoren. In 2014 zal de IAU de eerste serieuze stappen zetten op het gebied van projectaudits. In principe

rieke subsidie en een stevige concurrentie binnen de ontwikkelingshulpsector maken dat er scherp op kosten wordt gelet. Hierdoor zal met minder middelen meer gedaan moeten worden door de Global Support Unit (GSU) van SNV waar ook de IAU deel van uitmaakt. Dit betekent naar alle waarschijnlijkheid meer betrokkenheid van IAU bij andere projecten dan audits. En daarmee zullen consultancyopdrachten een volwaardige tweede taak van de IAU worden. Aan de IAU dit in balans met de auditwerkzaamheden verder vorm te geven.

De Internal Audit Unit van SNV is en blijft dus voortdurend in beweging. Niet alleen figuurlijk maar ook letterlijk. Want terwijl in Benin de laatste hand is gelegd aan dit artikel, is de vlucht naar Peru voor de volgende audit alweer geboekt! <<

Noot

1. <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results>

Een Amerikaanse donor kijkt heel anders tegen control en compliance aan dan bijvoorbeeld een donor uit één van de Scandinavische landen

is betrokkenheid van de IAU bij de start van een project, tijdens het project (bijvoorbeeld voorafgaand aan een evaluatie of audit door de donor) of na afloop van een project, mogelijk. Het toenemende aantal donoren (overheden uit verschillende landen, internationale organisaties, bedrijven en foundations) met hun eigen regels en opvattingen zorgt ervoor dat de IAU de auditaanpak voortdurend zal moeten toetsen en indien nodig aanpassen. En ook hierbij spelen culturele verschillen een belangrijke rol. Een Amerikaanse donor kijkt immers heel anders tegen control en compliance aan dan bijvoorbeeld een donor uit een van de Scandinavische landen. Grote organisaties als de EU en de Wereldbank kennen zo ook hun eigen mores.

De IAU zal in de toekomst nog meer dan nu al het geval is snel en flexibel moeten kunnen schakelen om op maat gemaakte (project)audits te kunnen uitvoeren. Het verlies van een gene-



Sander Diks is manager Internal Audit bij SNV. Daarvoor werkte hij als operational auditor en hoofd Audit Groep bij het Openbaar Ministerie.

Wat is er gedaan met het geld voor Haïti?

De internationale hulpgemeenschap heeft een slechte reputatie als het gaat om coördinatie, efficiëntie en goed beheer van hulp na humanitaire rampen. Aan de hand van het onderzoek naar de Nederlandse hulp voor Haïti geven de rapporten van de Algemene Rekenkamer aangrijpingspunten hoe auditors eraan kunnen bijdragen de transparantie over de bestedingen en de effectiviteit en efficiency van de activiteiten te verbeteren.

Begin 2010 is het straatarme Haïti getroffen door een krachtige aardbeving die de hoofdstad Port-au-Prince grotendeels vernielde en meer dan honderdduizend levens eiste. De internationale gemeenschap kwam massaal in actie en in Nederland haalden de samenwerkende hulporganisaties (SHO) 112 miljoen euro op met een publieksactie van GIRO 555. Het ministerie van Buitenlandse Zaken droeg hier 41,7 miljoen euro aan bij. Het grootste deel van het geld is intussen uitgegeven aan noodhulp en aan de wederopbouw van de hoofdstad.

Besteding en verantwoording

De Algemene Rekenkamer controleert de besteding en de verantwoording van de SHO-hulpgelden voor Haïti en stimuleert hulporganisaties transparant te maken hoe en waaraan zij de hulpgelden besteden. Zo weet het Nederlandse publiek waar haar donaties naartoe gaan. Sinds 2011 rapporteert de Algemene Rekenkamer daarom jaarlijks aan de Tweede Kamer hoe het is gesteld met de financiële controle van het geld en met de verantwoording over de resultaten. De Algemene Rekenkamer doet daarbij ook aanbevelingen aan de SHO om de verantwoording te verbeteren en de effectiviteit te vergroten. In 2011 hebben we een field survey uitgevoerd in Haïti bij drie hulporganisaties – Cordaid, Save the Children en Oxfam – die programma's uitvoerden die deels gefinancierd werden met Nederlands geld van de SHO. In 2015 zal het hulpgeld zijn uitgegeven en zal ons laatste rapport over Haïti verschijnen.¹

Wirwar van hulporganisaties en geldstromen

Na de aardbeving werd Haïti overspoeld met hulpgelden en hulporganisaties. Niemand weet exact hoeveel hulporganisaties actief werden na de aardbeving, maar het zijn er meer dan duizend die naar schatting 5 miljard euro ter beschikking had-

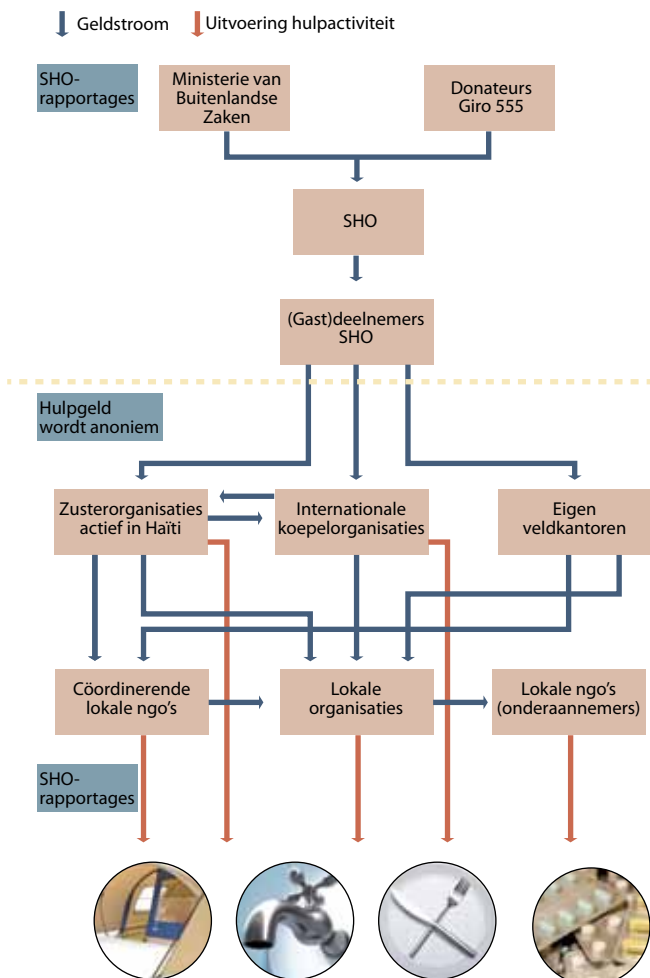
den in 2010 en 2011. Het is mengeling van grote multilaterale organisaties zoals de VN-organisatie voor humanitaire hulp UNOCHA, enkele tientallen grote non-gouvernementele hulporganisaties, zoals OXFAM, en honderden kleine organisaties en particuliere initiatieven.

De SHO-deelnemers die de Nederlandse hulpgelden beheren werken nagenoeg allemaal met zusterorganisaties en internationale koepelorganisaties en slechts zelden met een eigen veldkantoor in Haïti. De meeste Nederlandse ngo's sluizen het meeste SHO-geld dus door naar internationale partners en de echte uitvoering van de hulp wordt verder uitbesteed aan lokale organisaties in Haïti. Het SHO-geld wordt dan onderdeel van de grotere geldstroom van internationale donaties die via allerlei intermediaire organisaties terechtkomt bij de uitvoeringsorganisaties ter plaatse. Het resultaat is een wirwar van organisaties die elkaar inhuren voor specifieke onderdelen, die deelprojecten uitvoeren, en al dan niet samenwerken (zie *figuur 1*).

Hier ligt een grote uitdaging, en niet alleen voor degenen die hulpactiviteiten moeten coördineren. Hier ligt ook een uitdaging voor auditors, die moeten doorgronden hoe de geldstromen door hun organisaties lopen, wat de uiteindelijk beschikbare middelen zijn om in te zetten in Haïti zelf en welke partnerorganisatie met welk deel van het SHO-geld welke hulpactiviteiten ontplooit in Haïti.

Rapporteren over financiën

Auditors kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het ontwerpen van een duidelijke audit trail waarmee hulporganisaties zich verantwoorden vanaf de donatie tot aan de besteding bij de doelgroep. De complicerende factor is dat tientallen hulporganisaties uit verschillende landen betrokken zijn bij één activiteit in Haïti en dat ze hun financiën op verschillende manieren boeken. Gezamenlijke protocollen voor verantwoording en internationale standaarden komen langzaam van de grond, maar zijn eerder uitzondering dan regel. Een internationale



Figuur 1. Structuur organisatie van de Nederlandse 555-hulpactie voor Haïti

werkgroep van rekenkamers (INTOSAI) heeft een eenvoudig en uniform format uitgewerkt voor de financiële rapportages: het Integrated Financial Accountability Framework (IFAF). Dit format kunnen donoren en hulporganisaties toepassen bij internationale humanitaire hulpacties na grote rampen. Het voordeel van IFAF is dat alle betrokken partijen in de hele financiële keten eenduidig kunnen gaan rapporteren: van donor via intermediaire organisaties naar uitvoerende hulporganisaties. Wanneer alle betrokkenen in de keten van hulpverlening dit format in de toekomst hanteren, vereenvoudigt en versnelt dit tevens de verantwoording voor controleurs. Dat zorgt voor minder administratieve lasten en kosten.

Rapporteren over resultaten

Verantwoording houdt niet op bij geldstromen. Donateurs willen juist ook weten of de gedoneerde euro's daadwerkelijk hebben opgeleverd wat is beloofd. Transparantie betreft dus niet alleen financieel maar ook resultaten. Wij vinden dat hulporganisaties aan de voorkant scherp moeten aangeven wat zij met het hulpgeld gaan realiseren en in hun verantwoording en evaluatie even scherp moeten laten zien wat daarvan terecht komt. En als de verwachtingen bijgesteld worden of als er aanzienlijk minder resultaten worden bereikt dan beloofd, dan moet daar uitleg bij gegeven worden.

Veel hulporganisaties geven op hun websites en in hun jaarverslagen informatie over de projecten en programma's die zij hebben lopen. Wat houdt het project in, hoeveel geld gaat erin om, foto's van de uitvoering van het project, verhalen van hulpverleners die in het project werken en van slachtoffers die hulp hebben gekregen. Dit is relevante informatie, maar dat is nog niet hetzelfde als een verantwoording over de aansluiting tussen geplande en gerealiseerde doelen. Het zijn bijna altijd de succesverhalen. Hulporganisaties zijn veel minder transparant over projecten die minder hebben opgeleverd dan bedoeld en over het waarom daarvan. De werkelijkheid wordt op die manier mooier voorgesteld dan deze is.

Audits die zich richten op doelmatigheid van de inzet van hulp-gelden staan nog in de kinderschoenen en voor zover zij worden uitgevoerd, worden de resultaten lang niet altijd publiek gemaakt. Zo wordt de heilzame werking van transparantie niet ten volle benut en wij denken dat de hulporganisaties hierin nog een belangrijke slag kunnen maken.

Kostenverrekening

In de volksmond gaat het steevast over 'de strijkstok' als we spreken over kosten bij goede doelen. Donateurs beschouwen elke euro die opgaat aan kosten als verloren. In realiteit gaat een fors percentage van het gedoneerde geld op aan kosten om hulpgoederen ter plaatse te krijgen na een natuurramp en aan projectbeheer dat duur en tijdrovend is in een vernielde omgeving. In de verantwoordingsrapportage over de besteding van hulp gelden in Haïti wordt onderscheid gemaakt tussen apparaatskosten en programmamanagementkosten.

Apparaatskosten zijn kosten die buiten Haïti worden gemaakt, voor de coördinatie en het voorbereiden van de acties. Denk aan kosten voor het opstellen van projectvoorstellen, voor het monitoren van projecten en voor de financiële controle en het opstellen van rapportages. Voor iedere hulpactie wordt een maximum percentage afgesproken. Voor Haïti is dit 7%.

Daarnaast zijn er programmamanagementkosten, de kosten die de organisaties in Haïti zelf moeten maken om hun programma's te kunnen uitvoeren. Noodzakelijke kosten voor werkruimten, personeel, transportmiddelen, opslagruimten, et cetera. Daarvoor is geen maximum percentage afgesproken en de organisaties gebruiken ook verschillende definities voor wat zij als programmamanagementkosten boeken. Samen hebben zij 11,5% van de tot 2013 bestede hulp gelden geboekt als programmamanagementkosten, maar de onderlinge verschillen zijn groot (zie *figuur 2*).

Het uitvoeren van hulp programma's is niet mogelijk zonder substantiële kosten te maken, zowel in Haïti als daarbuiten. Gezamenlijke afspraken over definities en standaarden zijn schaars in de internationale hulpverlening en worden pas sinds enkele jaren ontwikkeld. Dat geldt zeker ook voor de verrekening van kosten. Wij zien hier een rol voor de interne auditors. Als de hulporganisaties transparant zijn over de aard en omvang van deze kosten in relatie tot de bereikte resultaten kan in de hulpsector een beter onderbouwde discussie worden gevoerd over efficiency van programma's en mogelijkheden voor verbetering. Dat klinkt logisch, maar een eerste voorwaarde is dat hulporganisaties hiervoor internationaal vergelijkbare definities hanteren. Dat punt ligt gevoelig, want hulporganisaties zijn elkaars concurrenten bij het werven van donaties voor hulpacties en vervolgens ook bij het tonen van resultaten.

Effectiever maar minder efficiënt

Het directe belang van transparantie voor de eigen organisatie ligt in het risicobeheer. Op basis van deze informatie kunnen risicoprofielen worden opgesteld van de eigen activiteiten. Met deze informatie kan worden onderbouwd wanneer en waarom bewust grote risico's worden genomen, bijvoorbeeld omdat het specifieke doelgroepen of locaties helpt. Informatie die vervolgens ook heel goed gebruikt kan worden om aan de donateurs en aan het grotere publiek uit te leggen waarom een bepaald

programma relatief veel heeft gekost of minder heeft opgeleverd dan in eerste aanleg verwacht.

Bij ons bezoek in Haïti bezochten we een project waar een ngo microkredieten gaf van 500 dollar aan kwetsbare vrouwen. Deze vrouwen konden zo een eigen handeltje opzetten en in het levensonderhoud voorzien van hun familie. De vrouwen woonden heel verspreid en hadden wekelijks begeleiding nodig van de Nederlandse projectverantwoordelijke. De overheadkosten per ontvanger van de microkredieten waren een veelvoud van de oorspronkelijke 500 dollar die de vrouwen ontvingen. Op het eerste gezicht lijkt dit soort projecten niet efficiënt, maar toch is goed uit te leggen waarom het effectief is om kleine bedragen te geven samen met intensieve begeleiding om voor deze doelgroep het verschil te maken.

Een goede audit betaalt zich dubbel en dwars terug

Bij elke grote hulpactie duiken verhalen op over coördinatieproblemen, corruptie, mismanagement en ineffectiviteit. Leren van vorige hulpacties door middel van evaluaties en audits lijkt voor de hand te liggen. Toch is de leercurve nog erg stijf en specifieke audits die zich richten op doelmatigheid van hulpprojecten staan nog in de kinderschoenen.

Dat komt grotendeels omdat hulpverleners bezig zijn met mensenlevens te redden en te zorgen voor schoon drinkwater, eten, een dak boven het hoofd. Op de woorden audit, verantwoording, evaluatie, reageert menig hulpverlener dan ook allergisch. Evaluaties en audits uitvoeren kost tijd en geld, die hulpverleners liever besteden aan de mensen zelf. Maar de kost gaat voor de baat uit. Degelijk verantwoorden zou een hulporganisatie niet alleen moeten doen omdat de Algemene Rekenkamer het zegt of voor de donateur die wil weten wat er met zijn geld gebeurt. Het moet een integraal onderdeel zijn van elke hulpactie om interne processen door te lichten en te weten wat de impact is bij de slachtoffers die iedereen wil helpen. Als hulporganisaties analyseren wat goed werkt en wat minder goed en dat delen met partnerorganisaties kan de internationale hulpsector van elkaar leren en kunnen internationale hulpacties effectiever en efficiënter worden. Daar ligt de baat! <<

Noot

1. Voor de rapporten over Haïti van de Algemene Rekenkamer en een film van het onderzoeksteam zie www.rekenkamer.nl.

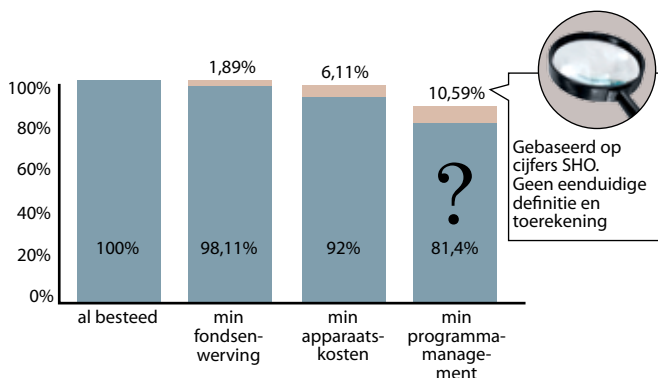


Dr. Herwig Cleuren is ontwikkelings socioloog en jurist en werkt als senior onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer. h.cleuren@rekenkamer.nl



Drs. Marlies Burm is socioloog en werkt als projectleider bij de Algemene Rekenkamer. m.burm@rekenkamer.nl

De auteurs schreven dit artikel op persoonlijke titel.



Figuur 2. Hoeveel van de gedoneerde 100 euro wordt uitgegeven aan kosten?

Audit Magazine sprak met Erna Wegman, network controller bij Solidaridad Network, over de governance van Solidaridad en de uitdagingen van het werken bij een goededoelenorganisatie.

De governance van Solidaridad

Wat doet Solidaridad?

“Solidaridad wil de wereld verbeteren door mensen economisch weerbaarder te maken. Geen scholen of ziekenhuizen bouwen, maar zorgen dat arme mensen een eerlijk inkomen krijgen zodat ze zelf hun kinderen naar school kunnen sturen en invloed in de maatschappij kunnen krijgen. Dit doet Solidaridad door zich te richten op duurzame ketenontwikkeling. Wat dit inhoudt? Neem een katoenen kledingstuk. Hier zijn, van de katoenplant tot en met wat je aan hebt, vele mensen en organisaties bij betrokken. De winsten in die keten zijn meestal niet eerlijk verdeeld. Zo krijgen de boeren aan het begin van het proces erg weinig. Solidaridad wil hier verandering in aanbrengen en tegelijkertijd de milieu-impact verminderen.

Door de jaren heen is de manier waarop Solidaridad dit doet veranderd. Onze directeur, Nico Roozen, is de bedenker van het Max Havelaar keurmerk, het allereerste keurmerk voor goede doelen ooit. Keurmerken zijn nog steeds heel belangrijk. Door de jaren heen zijn betere keurmerken ontwikkeld. Bijvoorbeeld een keurmerk met meer ruimte voor marktwerking, of een keurmerk dat zich naast fairtrade (people) ook richt op milieu (planet). Ook wordt er steeds vaker gebruikgemaakt van ‘ronde tafels’ waarbij de diverse actoren in de keten rond de tafel zitten en afspraken over duurzaamheid maken. Zo hebben bijvoorbeeld partijen die betrokken zijn bij vraag en aanbod van gecertificeerde palmolie intenties uitgesproken over afname van dit product. Hierdoor ontstaat een prikkel voor boeren om daadwerkelijk deze gecertificeerde palmolie te gaan verbouwen.

Over...

Erna Wegman werkte van 2000 tot 2006 bij PwC op diverse locaties en in diverse landen. Daarna was ze enkele jaren hoofd Planning & Control bij het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam. Op dit moment werkt ze bij Solidaridad als network controller.

De boeren krijgen een beter inkomen doordat Solidaridad hen op verschillende manieren helpt. Bijvoorbeeld door boeren te trainen in betere oogstmethoden, door boeren te helpen om zich beter te organiseren zodat hun stem gehoord wordt of door het organiseren van een vraag naar producten met een keurmerk.”

Hoe financiert Solidaridad haar goede doelen?

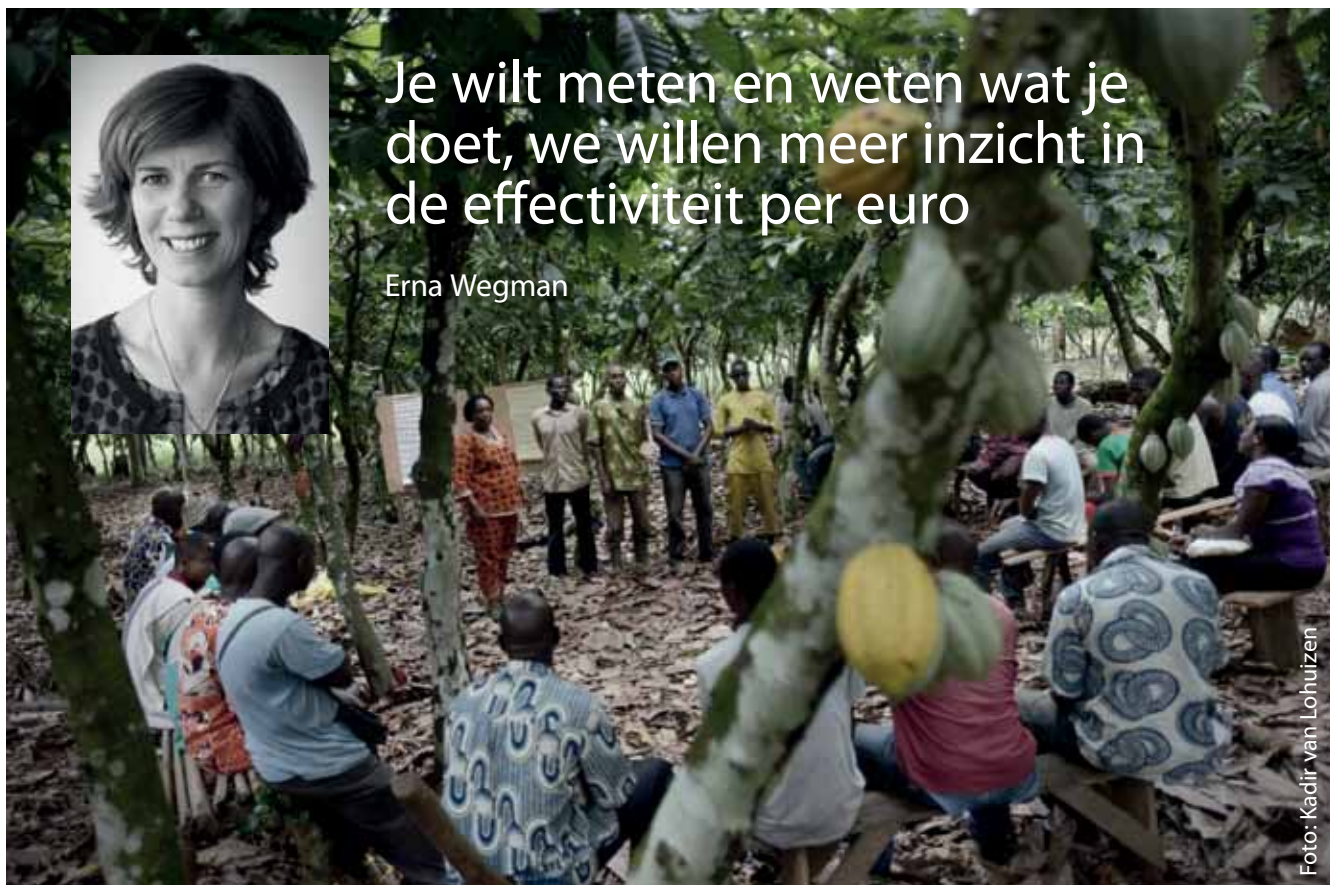
“We hebben diverse financieringsbronnen, zoals de Nederlandse overheid en buitenlandse overheden. Verder werven we bij het Nederlandse publiek. Ook zorgen we dat bedrijven onze projecten in de zuidelijke landen direct steunen, dit noemen we co-financiering. Daarnaast is Solidaridad Nederland onderdeel van een wereldwijd netwerk van in totaal tien organisaties en deze lokale kantoren beginnen ook steeds meer fondsen te werven in hun lokale markten. Zo zorgen we dat onze financieringsbasis breed en divers blijft.”

Hoe ziet de interne organisatie eruit: hoe wordt verantwoording afgelegd, door wie en aan welke organen?

“We hebben de laatste drie á vier jaar hard gewerkt aan onze wereldwijde governancestructuur. We hebben een International Supervisory Board (ISB) die toezicht houdt op het hele netwerk. Alle tien kantoren in het netwerk voeren de naam Solidaridad. Er is formele verbondenheid en tussen de kantoren bestaan rapportage- en verantwoordingslijnen. In de ISB zitten afgevaardigden uit de vijf Continental Supervisory Boards (CSB's) die toezien op de lokale kantoren op een continent. Het management van alle kantoren komt twee keer per jaar samen en wordt aangestuurd door een internationale directeur.”

Hoe wordt geborgd dat gelden besteed worden aan die doelen die de donor beoogt?

“De structuur van onze interne beheersing zit goed in elkaar. Ieder kantoor heeft een financial controller en daarnaast is er een controller, zoals ik, op netwerkniveau die zorgt dat uniform wordt gerapporteerd. Daarnaast hebben we een parallelle structuur voor ‘Planning, Monitoring & Evaluation’ (PME). Ieder kantoor heeft een PME'er en er is een PME-coördinator op



Je wilt meten en weten wat je doet, we willen meer inzicht in de effectiviteit per euro

Erna Wegman

netwerkniveau. Je zou kunnen zeggen dat Financial Control de control is van de harde euro's en PME de control van de effectiviteit van ons werk. We kijken naar output (bijvoorbeeld hoeveel boeren zijn er getraind op dit project?), outcome (bijvoorbeeld welk percentage van de boeren in de regio is getraind?) en impact (kan een studie aantonen dat onze interventies over meerdere jaren effect hebben?). Het is goed dat dit gebeurt, je wilt meten en weten wat je doet. Wat ik de komende jaren zou willen bereiken is meer inzicht in de effectiviteit per euro. Dat vereist een verdergaande samenwerking tussen Finance en PME en dat is precies waar wij ons op gaan richten. Verder is kantoor Nederland samen met een aantal andere kantoren al jaren in het bezit van een ISO-9001certificaat. Zodra kantoren een zekere omvang bereiken, streven we ernaar dat zij ook zo'n certificaat gaan halen.

We leggen verantwoording af via onze annual reports (één per organisatie en daarna één voor ons gehele netwerk). Op verzoek van de donor vinden soms projectaudits plaats door externe accountants. Een projectaudit is erop gericht om vast te stellen dat gelden zijn besteed conform subsidievoorwaarden. Het gaat hierbij veelal niet om de effectiviteit van de besteding.”

Hoe controleren jullie in de landen of gelden goed besteed worden?

“De besteding van onze gelden vindt vooral plaats via ons internationale netwerk. Wij onderscheiden ons van andere goededoelenorganisaties door dit eigen netwerk. Hierdoor hebben we goed zicht op de bestedingen die gedaan worden. Toetsing van projecten vindt plaats door externe accountants. Daarnaast is ieder kantoor verplicht om jaarlijks een financial audit uit te laten voeren. Ten slotte hebben we een fund managementsysteem waarin fondsenstromen worden vastgelegd en rapporteren kantoren ieder kwartaal aan mij. De komende

jaren willen wij ons meer gaan toeleggen op risicomanagement op de diverse continenten.”

Wat is jullie grootste risico en hoe managen jullie dit risico?

“Ons grootste risico is dat onze fondsen niet effectief genoeg, of niet volgens de wensen/eisen van de donor, worden besteed. En hoe we dat managen? Zie het geheel van de antwoorden hiervoor. Een combinatie van bedrijfscultuur, positief kritisch denken, innovatief zijn, een goed governance model, adequate inrichting van de interne beheersing voor zowel Finance als PME, en, als toetje, controle door externe accountants.”

Waarom werkt u bij Solidaridad?

“Al tijdens mijn werk als externe accountant bij PwC was ik geïnteresseerd in duurzaamheid en internationale ontwikkeling. Dat werd versterkt doordat ik een opdracht deed in Afghanistan waarbij ik in aanraking kwam met ontwikkelingssamenwerking. Het is voor mij belangrijk om te werken voor een organisatie met oog voor duurzaamheid. Dat hoeft niet per se non-profit te zijn, maar dat liep bij mij toevallig wel zo. En Solidaridad is een voorloper als het gaat om duurzame ontwikkeling. Een innovatieve organisatie, met betrokken mensen. Wat kan ik me nu beter wensen!”

Feit of fictie: medewerkers bij goededoelenorganisaties hebben een roeping of zijn gewone professionals?

“Als ik naar Solidaridad kijk: feit! Onze mensen zijn bevolgen, betrokken en zeker ook zakelijk. En als ze het al niet waren, dan worden ze het, aangezien we met multinationals werken in de grote ketens (katoen, cacao, thee, soja, et cetera). De cultuur bij ons is positief-kritisch waarbij er altijd oog is voor de medemens en het milieu. Het is zeker geen pappen en nathouden, en dat bevalt mij zeer goed.” <<

Flocert is een maatschappelijke organisatie die vanuit Bonn certificeringsdiensten aanbiedt. De organisatie is opgericht in 2013 als onafhankelijke dienstverlener die controleert of en certificeert dat producenten en handelspartners binnen het fairtradesysteem zich conformeren aan de fairtradestandaarden.

Betrouwbare certificering van eerlijke handel in de wereld

Gebaseerd op haar ervaring met fairtradecertificeringen ontwikkelde Flocert zich tot een one-stop-shop voor een scala aan gerelateerde diensten, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling en naleving van gedragscodes en het vaststellen van het naleven van andere standaarden. Flocert is de enige maatschappelijke certificeringsorganisatie die ISO 65 geaccrediteerd is voor al haar certificeringsdiensten.

Met meer dan tachtig medewerkers en meer dan honderd auditors bedient Flocert bijna drieduizend klanten (producenten en handelspartners van fairtradeproducten) over de hele wereld. Van kleine producenten in ontwikkelingslanden tot grote, wereldwijde retailketens. Meer dan de helft van de gecertificeerde producenten bevinden zich in Latijns-Amerika. Naast het hoofdkantoor in Bonn heeft Flocert vestigingen in Costa Rica, India en Zuid-Afrika. Het promoten van fairtrade naar consumenten wordt gedaan door fairtradeorganisaties in de landen zelf, zoals in Nederland bijvoorbeeld Max Havelaar. In 2012 hebben consumenten 4,8 miljard euro aan fairtradeproducten gekocht.

Certificeren productieketen

De fairtradecertificering is een productcertificatiesysteem waarin maatschappelijke, economische en milieutechnische aspecten van het productieproces worden afgezet tegen de fairtradestandaarden. Deze standaarden zijn toegespitst op verschillende typen organisaties, zoals kleine producenten, loonarbeid of handel. De certificering omvat de hele productieketen, van landbouw tot en met het produceren en verpakken van het eindproduct. Volledige naleving van de toepasselijke standaarden is een vereiste voor het mogen verkopen van een product onder het fairtradelabel. Flocert, het officiële wereld-

wijde certificeringsorgaan voor fairtrade, valideert of organisaties de standaarden naleven.

Stappen in het certificeringsproces

Flocert stelt tijdens de certificeringsproces vast of het product en de organisatie binnen de reikwijdte van het fairtradecertificatiesysteem vallen. Zo ja, dan verstrekt Flocert een aanvraagformulier. Handelspartners ontvangen een tijdelijke toestemming om onder het fairtradelabel zaken te doen direct nadat de aanvraag is ingediend en beoordeeld.

De volgende stap is dat Flocert audits uitvoert om vast te stellen dat de aanvragende organisatie de relevante fairtradestandaarden naleeft. De audits variëren in lengte en complexiteit, afhankelijk van de omvang en structuur van de organisatie en het aantal producten dat de organisatie wil laten certificeren. De audit omvat een aantal locatiebezoeken, face-to-face gesprekken met boeren, arbeiders, vakbonden, managers en overlegorganen, naast het beoordelen van financiële en andere documenten. De auditor deelt de bevindingen van zijn audit met de aanvrager in een slotbijeenkomst, waarin hij de gebieden waar de organisatie de fairtradestandaarden niet naleeft nader toelicht en verbetermaatregelen bespreekt.

Na afloop van de audit stuurt de auditor een rapport met bevindingen naar een van Flocerts certificeringsanalisten om de resultaten verder te beoordelen. Indien er nog steeds gebieden zijn waarin de organisatie de standaarden niet naleeft, vraagt Flocert om nadere acties om de niet-naleving te corrigeren. Producenten die in de initiële audit geen majeure niet-nalevingpunten hebben, ontvangen de toestemming om onder het fairtradelabel zaken te doen.

Zodra de niet-nalevingpunten zijn opgelost, ontvangt de organisatie een certificaat ter bevestiging dat de organisatie is gecertificeerd. Er is een driejarige certificatiecyclus, waarbin-



nen Flocert, naast de genoemde initiële audit, nog minstens twee audits uitvoert: een surveillance-audit en een hernieuwingsaudit.

De opbrengsten op de juiste plaats

Deze audits zorgen ervoor dat producenten, als begunstigers van de fairtradebeweging, de vruchten plukken van de voordelen van het label, zoals het ontvangen van de marktprijs of een minimumprijs (de hoogste van de twee) voor de producten en de fairtradepremie. De fairtradestandaarden definiëren namelijk voor elke keten wie verantwoordelijk is voor het betalen van de fairtradeprijs en -premie aan de producent. Alle transacties moeten vastgelegd zijn in online transactiedatasoftware. Vervolgens vindt tijdens de audits een cross-check plaats binnen keten met de informatie die de fairtradebetalers verstrekken.

De fairtradestandaarden vereisen dat zowel handelspartners als producenten de fairtradepremie separaat van andere inkomsten en kosten registreren. De auditors kunnen altijd vaststellen hoeveel premie betaald of ontvangen had moeten worden, omdat deze gebaseerd is op het verkochte product (bijvoorbeeld 1 dollar per 18,14 kg geëxporteerde dozen bananen).

Coöperaties of organisaties van kleine producten registreren de premie zelfstandig. De fairtradestandaarden bepalen echter dat de arbeiders vertegenwoordigd moeten worden door aparte juridische entiteiten. Deze entiteiten ontvangen namelijk de fairtradepremie.

De fairtradepremie kan gebruikt worden om te investeren in infrastructuur, gezondheidszorg of maatschappelijke projecten die bijdragen aan de ontwikkeling van de producenten en hun omgeving. De standaarden pogen niet te restrictief te zijn, maar er zijn grenzen: plantages mogen er bijvoorbeeld niet de operationele kosten mee dekken, of de kosten die gemaakt worden om aan de fairtradestandaarden te voldoen. Een belangrijk uitgangspunt waaraan voldaan moet worden is dat alle boeren of arbeiders democratisch beslissen waar de premieopbrengsten aan besteed worden en dat zij continu en inzichtelijk

geïnformeerd worden over alle bestedingen van de premieopbrengsten.

Auditors met veel talenten

De audits op naleving van de standaarden worden uitgevoerd door auditors van Flocert. Zij zijn gewoonlijk werkzaam in de landen van de auditees zelf en spreken ook de lokale taal. Hun achtergrond is afhankelijk van het type auditklant. Zo is het bij het auditen van een plantage bijvoorbeeld van belang dat de auditors zeer goed bekend zijn met de lokale arbeidswetgeving, maar ook dat zij basiskennis hebben van landbouwkundige principes. Vaak hebben auditors in de producentenlanden dan ook een landbouwkundige achtergrond en uitgebreide ervaring met het uitvoeren van maatschappelijke audits. Omdat ook de boekhouding van de fairtradepremie object van onderzoek is, is ervaring in boekhoudkundige zaken ook van belang. Sommige auditors hebben dan ook een achtergrond in financiën. Alle auditors en medewerkers van Flocert hebben gemeen dat zij geloven in fairtrade en de doelstelling om producenten in ontwikkelingslanden en opkomende landen hun lot in eigen handen te laten nemen. Het verstrekken van zekerheid omtrent eerlijke handel in de wereld waar iedereen op kan vertrouwen is dan ook waar Flocert voor staat. <<



Foto: Sean Hawkey

Jannis Bellinghausen is nu zes jaar werkzaam voor Flocert. Hij heeft een special focus in certificering van koffieproductie in Azië, Pacific en Latijns-Amerika. Hij is afgestudeerd in Latijns-Amerikaanse Studies en is de Flocert productmanager voor fairtradecertificering.

Goededoelenorganisaties doen goed, toch? Een warme douche en een kom soep voor de hongerige, onderzoek naar HIV-remmers, lobbyen voor het naleven van mensenrechten. Maar evalueren goededoelenorganisaties de impact van hun projecten wel voldoende?

Hoe goed is 'goed doen'?

Door alle zorgen van donateurs over de financiële verantwoording van goede doelen is er weinig aandacht voor de mate waarin organisaties hun maatschappelijke doelen behalen. Donateurs redeneren vanuit de gedachte dat wanneer er zo min mogelijk administratieve kosten zijn, een organisatie effectief is omdat zij meer geld aan de programma's kan besteden. Naar het effect van deze programma's kijken de donateurs echter amper. Want wat is de impact van de projecten van goededoelenorganisaties eigenlijk?

Goede bedoelingen, onduidelijke resultaten

In mijn onderzoek bestudeerde ik onder andere de mate waarin organisaties hun projecten evalueren. Daaruit bleek bijvoorbeeld dat een groot deel van de goededoelenorganisaties niet bijhouden hoeveel mensen zij bereiken (output). Als een organisatie niet weet hoeveel mensen zij met haar project bereikt, is het onwaarschijnlijk dat zij systematisch informatie verzamelt om haar bijdrage te meten. Andere onderzoeken komen tot gelijksoortige conclusies: goededoelenorganisaties hebben moeite met het verzamelen van informatie die inzicht geeft in hun prestatie en effectiviteit. Tevens lijkt er een algeheel tekort te zijn aan gedegen evaluaties van de impact van de specifieke programma's en projecten van organisaties.

Dit is slecht nieuws. Juist omdat de evaluaties van goede doelen die wél meten laten zien dat het eerder uitzondering dan regel is dat een project de gewenste impact heeft. Zo leren kinderen meestal niet extra veel als gevolg van het nieuwe klaslokaal en voelen ouderen zich vaak niet minder eenzaam door de computercursus.

Onderzoek naar de kosteneffectiviteit van verschillende projecten met dezelfde doelen laat zien dat de verschillen enorm zijn. Waar een HIV-project dat voorziet in aidsremmers iedere geïnvesteerde 1000 dollar om kan zetten in ongeveer twee levensjaren, kan een HIV-project dat voorlichting biedt via massamedia diezelfde 1000 dollar omzetten in ongeveer 950 levensjaren.¹ Ook laten gedegen impactevaluaties zien dat de eventuele positieve impact van veel projecten gepaard gaat met negatieve bijeffecten. Een voorbeeld hiervan zijn tienerkinderen die stoppen met school om te helpen in het met microfinanciering opgezette bedrijfje van hun moeder.

Impact niet te meten

Veel organisaties worstelen met de toegenomen publieke druk om zich te verantwoorden. Dit betreft niet alleen een transparante rapportage over de kosten, maar ook een oproep om de maatschappelijke bijdrage inzichtelijk te maken. Als reactie daarop worstelen organisaties in toenemende mate met de impactvraag. Het debat rondom impact wordt echter gedomineerd door een aantal mythen over impactmeting.

Mythe 1

De eerste mythe betreft de gedachte dat impactmetingen kwantitatieve metingen zijn en dat als een gevolg daarvan kwalitatieve effecten, zoals geluk of saamhorigheid, niet meetbaar zijn. Dit rust op een te beperkt begrip van wat kwantitatieve studies zijn. Kwantitatieve studies gebruiken goed geselecteerde 'samples' (subgroepen van de populatie waar men iets over wil zeggen) om data te verzamelen. Ook gebruiken zij gedegen statistische methoden om onderzoeken uit te voeren die de mogelijkheid hebben om statistisch significante resultaten



te creëren. Statistische analyses staan toe om de specifieke resultaten van het onderzoek over het sample te generaliseren naar de gehele groep (populatie). Echter, dit zegt niets over de concepten die deze kwantitatieve studies kunnen meten: geluk kan bijvoorbeeld onderzocht worden met een vragenlijst, MRIs, of met geluksdagboeken. Al deze manieren van meten kunnen in cijfers omgezet worden waar statistische analyses mee gedaan kunnen worden. In feite zijn alle concepten kwalitatief, maar worden deze kwantitatief gemaakt zodat er analyses mee gedaan kunnen worden. Vooral vanuit de psychologie zijn er enorm veel instrumenten beschikbaar om concepten te meten die relevant zijn voor goededoelenorganisaties, zoals sociale cohesie, eenzaamheid, geluk en welzijn.

Mythe 2

Een tweede mythe luidt dat impact meten niet mogelijk is omdat er geen consensus is over de methodologie waarmee impact gemeten moet worden. Economen, vooral in de ontwikkelingssector, voeren al sinds de jaren negentig impactstudies uit met robuuste methoden. Dit zijn vooral experimentele methodieken, zoals 'randomised controlled trials'. Deze studies worden al veel langer gebruikt in medisch onderzoek om de effectiviteit van medicijnen en medische behandelingen te testen. Er is redelijke consensus over de hiërarchie van de meest robuuste methoden, waar met robuust de zekerheid bedoeld wordt dat de conclusies accuraat zijn en de geobserveerde verandering (impact) toegeschreven kan worden aan het project, het programma of de organisatie. De keuze voor methoden wordt gebaseerd op een aantal overwegingen, zoals de context waarbinnen het gebruik van specifieke methoden gemakkelijker of juist moeilijker is, en de eventuele kosten die daarmee gepaard gaan.

Mythe 3

Een derde mythe gaat over het gebrek aan universele gestandaardiseerde indicatoren. Omdat nagenoeg iedere goededoelenorganisatie en ieder project andere impacteffecten heeft, zijn er veel relevante indicatoren. De indicatoren hebben als doel om de voortgang op de gestelde doelen en/of de algehele missie van de organisatie of het project inzichtelijk te maken. Wat 'material' is voor de ene organisatie, hoeft niet relevant te zijn voor de andere organisatie. Wel is het handig om te kijken of er voor specifieke effecten al gestandaardiseerde indicatoren zijn die relevant zijn voor de organisatie. Hiervoor kunnen databases van indicatoren gebruikt worden via websites als <http://iris.thegiin.org> en <http://wikivois.org>.

Mythe 4

Een vierde mythe is dat een impactevaluatie te duur is. Impact meten zou hierdoor niet mogelijk zijn. Het is correct dat vaak kosten gepaard gaan met evaluaties. Voor een goede evaluatie kunnen deze zelfs substantieel zijn. Echter, deze kosten moeten afgezet worden tegen de aanzienlijke kans dat het hele project of programma geen, of zelfs negatieve, effecten heeft op de beneficianten of op de maatschappij in het algemeen.

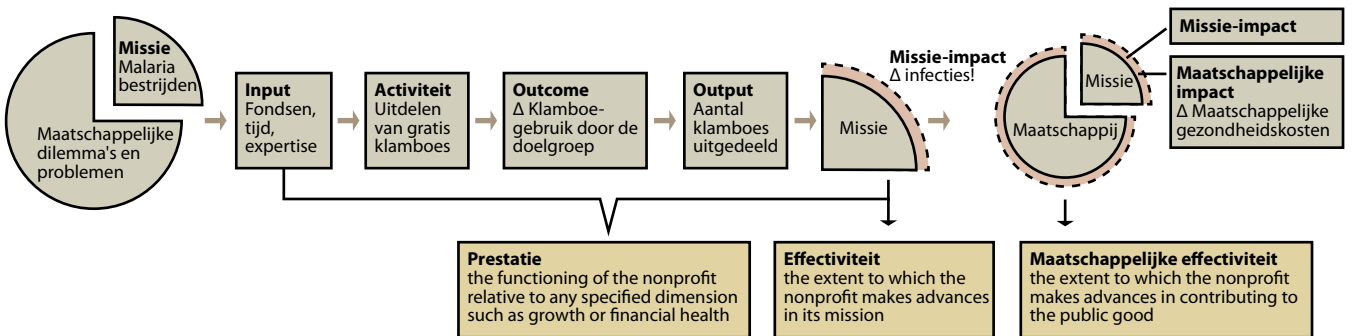
Wat is impact wel?

Impact gaat over de maatschappelijke verandering die de organisatie, of een specifiek programma of project, realiseert. Dit kan een milieu-impact zijn zoals CO₂-besparing. Het kan ook een sociale impact zijn zoals economische groei, een vermindering van eenzaamheid of een vergroting van de sociale cohesie in een buurt. Impacteffecten betreffen de laatste effecten van de 'maatschappelijke waardeketen' (zie *figuur 1*).

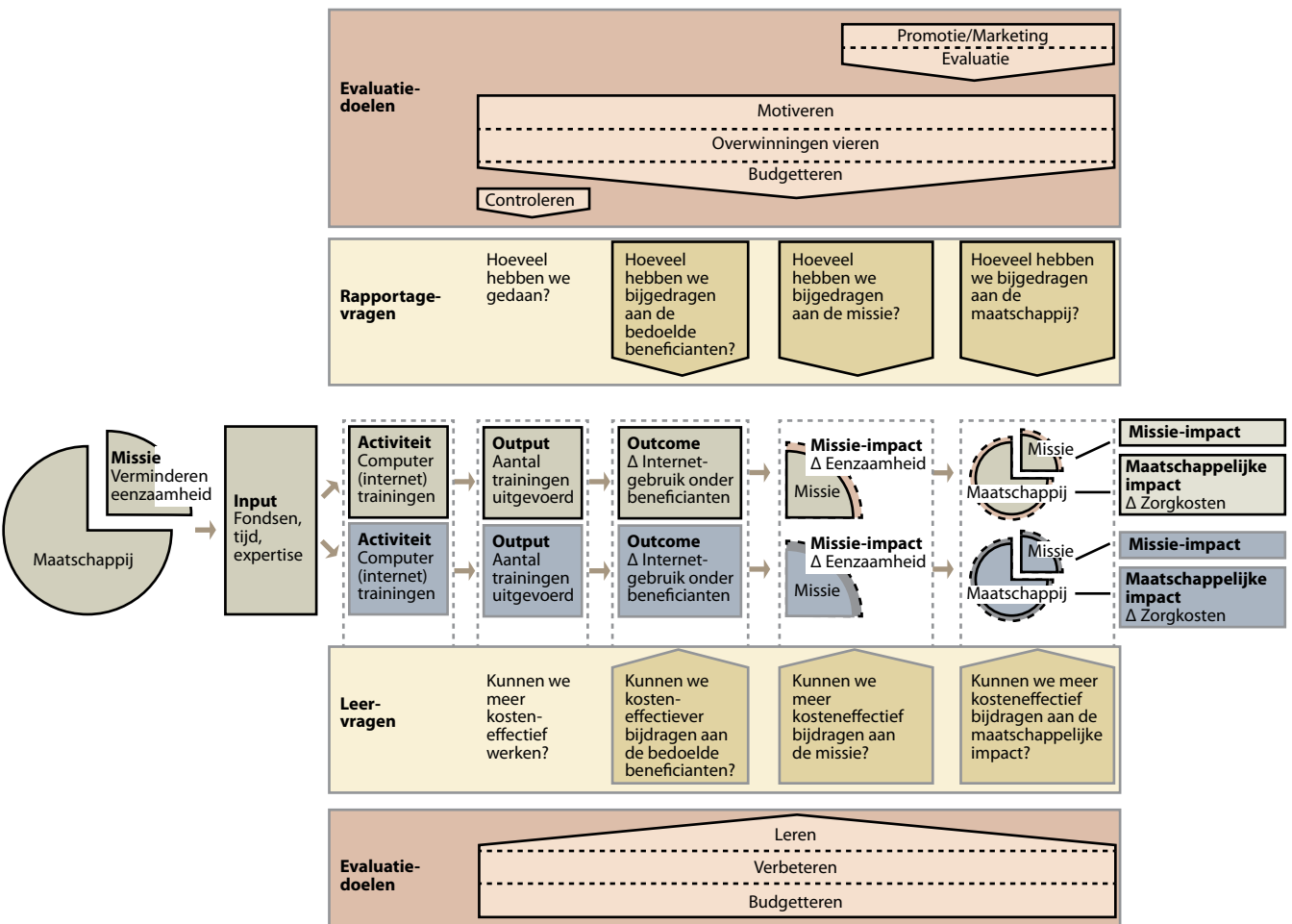
Deze waardeketen start met de maatschappelijke context

waarin op basis van de missie van een organisatie, dilemma's en problemen zijn geformuleerd. Vervolgens worden onder begeleiding van die missie de inputs vastgesteld. Dit zijn de middelen die ingezet worden voor de activiteiten die tot doel hebben het dilemma op te lossen (vaak in de vorm van projecten die weer geclusterd zijn in programma's). De outputs zijn de directe kwantitatieve uitkomsten van de activiteiten, zoals het aantal scholen dat de organisatie heeft gebouwd of het aantal verpleegsters die zij heeft opgeleid. De

outcomes betreffen de directe veranderingen in de beneficianten, in organisaties, in de omgeving of in de sociale systemen en instituties. Voorbeelden van outcomes zijn de testcores van de kinderen of van de navolging van mensenrechtenstandaarden door een organisatie. De impacteffecten zijn de blijvende of duurzame effecten. Ook deze kunnen zich manifesteren op het niveau van de beneficianten, de organisaties, de omgeving of in sociale systemen of instituties. Ondanks het gebruik van maar een enkele indicator



Figuur 1. Maatschappelijke waardeketen (Liket, Rey-Garcia en Maas, 2014)²



Figuur 2. Evaluatiedoelen, evaluatievragen en evaluatie-effecten uit de maatschappelijke waardeketen³

(zoals in het voorbeeld in figuur 1), is er bijna altijd een set aan effecten op ieder niveau. Dit heeft ook als gevolg dat in sommige gevallen sprake is van positieve synergieën tussen deze effecten, maar soms ook van 'trade-offs'.

Deze maatschappelijke waardeketen wordt ook wel een veranderingstheorie of logic model genoemd: het legt uit hoe de middelen, onder begeleiding van de missie, omgezet worden in de resultaten. Daarmee maakt deze waardeketen de logica die

gemeten moet worden om de impactvraag te beantwoorden en de functie te vervullen (input, output, outcome, missie-impact, maatschappelijke impact). Vervolgens kan de methode geselecteerd worden om de impact te meten. Bij het opzetten van de evaluatie is het verhelderend om de kwaliteit van de evaluatie te toetsen op drie deelgebieden: de kwaliteit van de onderliggende veranderingstheorie (uitgedrukt in de waardeketen), de kwaliteit van de implementatie en de methodologische kwaliteit van de evaluatie.

Veel organisaties worstelen met de toegenomen publieke druk om zich te verantwoorden

onderliggend is aan de organisatie, een programma of project, expliciet. Een grotere organisatie met meerdere programma's of projecten kan meerdere veranderingstheorieën hanteren en dus meerdere waardeketens hebben. Voor iedere stap in de waardeketen(s) kunnen meetbare indicatoren geformuleerd worden waarmee de maatschappelijke prestatie van het goede doel of een specifiek programma of project gemeten kan worden. Om vervolgens de impact van verschillende projecten terug te vertalen naar het programma of organisatieniveau, moeten de indicatoren met elkaar corresponderen.

In mijn onderzoek maak ik een onderscheid tussen twee typen impact. Het eerste type, *missie-impact*, is de impact van het specifieke doel van de organisatie, het programma, project of beleid. Deze missie-impact is dus een maatstaf van de voortgang ten opzichte van de specifieke doelstelling. Wanneer dit gecorrigeerd wordt voor de kosten vormt het een maatstaf van de kosteneffectiviteit van een project, programma of organisatie. Het tweede type is de *maatschappelijke impact*, wat gedefinieerd wordt als de netto-impact van alle blijvende bedoelde, onbedoelde, positieve en negatieve effecten op de maatschappelijke welvaart. De operationalisering van dit concept is echter complexer: omdat het niet objectief is (wat als waardevol wordt beschouwd in een maatschappij) moet de individuele evaluator telkens de grenzen van de maatschappelijke impact definiëren.

Evalueren om te leren

Evaluaties zijn niet alleen belangrijk om te ontdekken of de doelen behaald worden, maar ook om duidelijk te krijgen wat er beter kan. Het onderstaande framework kan gebruikt worden door goededoelenorganisaties om voorafgaand aan een evaluatie samen met relevante partijen (onder andere de donors) de evaluatie te ontwikkelen (zie *figuur 2*). Dit framework start met het duidelijk krijgen van de doelen van de evaluatie: controleren, budgetteren, overwinningen vieren, motiveren, promotie/marketing, evalueren, leren en verbeteren.

Vanuit deze doelen wordt de evaluatievraag opgesteld. Dit kan een rapportagevraag zijn of een leervraag. Alleen in het geval van de leervraag krijgt men inzicht in de relatieve kosteneffectiviteit van een project, doordat men een benchmark gebruikt. Wanneer het doel van de evaluatie en de evaluatievraag duidelijk zijn, laat het framework zien welk type effect

De rol van de auditor

De auditor kan een belangrijke rol spelen bij goededoelenorganisaties als het om het meten van impact gaat. De volgende drie werkwijzen kunnen de toegevoegde waarde van de auditor in het inzichtelijk maken en het vergroten van de impact van goededoelenorganisaties ondersteunen.

1. Stel duidelijke doelen vast: spreek samen met het management af wat de audit aan informatie moet opleveren en hoe achteraf wordt bepaald of dit in voldoende mate is gelukt.
2. Gebruik auditcriteria die zowel de financiële als de sociale accounting betreffen. Maak het verschil, maar ook de overlap, tussen deze twee aspecten duidelijk.
3. Neem in de kwaliteitscontrole van evaluaties de aspecten van theoretische fouten, implementatiefouten en methodologische fouten mee. <<

Noten

1. <http://www.givingwhatwecan.org/where-to-give/charity-evaluation/health/hiv-aids>
2. Liket, K.C., Rey-Garcia, M. en K.E.H. Maas, (forthcoming), 'Why aren't Evaluations working and what to do about it: a framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits', *American Journal of Evaluation*, gratis beschikbaar via <http://repub.eur.nl/pub/51130>, hoofdstuk 4.
3. Idem als noot 2.



Kellie Liket promoveerde op 11 april 2014 aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Haar proefschrift heeft de titel: *Waarom 'goed doen' niet goed genoeg is: essays over maatschappelijke impact meting*. Haar onderzoek bij de Erasmus School of Accounting & Assurance richt zich op evaluaties van de impact van goededoelenorganisaties en de mvo-activiteiten van bedrijven. Meer informatie over haar publicaties en onderzoeken is te vinden op www.impactmeten.nl.

Wees kritisch
of alle mooie
woorden
ook worden
omgezet in
daden

Karen Maas



Karen Maas promoveerde vijf jaar geleden op het onderwerp *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van output naar impact meten*. Ze is onder meer werkzaam als program director van de Corporate Social Responsibility (CSR) opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). *Audit Magazine* sprak haar over haar onderzoek op het terrein van mvo, de dilemma's die er spelen en de opleiding op dit gebied.

Van output naar impactmeting

U bent gepromoveerd op het onderwerp *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: van output naar impact meten*. Waardoor is uw fascinatie voor dit onderwerp ontstaan?

“In de twaalf jaar dat ik als consultant op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) werkzaam ben geweest, heb ik veel bedrijven en andere organisaties mogen ondersteunen bij het vormgeven van hun mvo-beleid. Opvallend was dat veel bedrijven destijds wel de ambitie hadden om een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren met hun mvo-beleid, maar dat ze weinig inzicht hadden in wat die bijdrage eigenlijk was. Ambities werden niet consequent vertaald naar doelstellingen en indicatoren en werden ook niet meegenomen in sturingssystemen. Wat is de maatschappelijke bijdrage die wordt geleverd en op welke manier kan deze bijdrage worden gemeten? Als je je mvo-resultaten

niet meet hoe weet je dan of je je doelstellingen hebt gehaald en of je je geld wel goed hebt besteed? Met deze vragen ben ik terug naar de universiteit gegaan om onderzoek te doen naar de maatschappelijke impact van mvo.”

Wat kwam in uw proefschrift naar voren?

“Dat alle organisaties een sociale, milieu- en economische impact hebben die van invloed is op mensen, hun gemeenschappen en het milieu. Impact omvat zowel bedoelde als onbedoelde effecten en zowel negatieve als positieve effecten. De huidige praktijk van prestatie- en effectmeting richt zich op het meten van slechts een deel van de totale impact die organisaties hebben op de maatschappij. Mvo heeft de potentie een strategische activiteit te zijn die waarde toevoegt op verschillende dimensies – het bedrijf, de maatschappij en ecosystemen – als aan twee voorwaarden wordt voldaan. De eerste voorwaarde is dat mvo moet worden geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. De tweede voorwaarde voor strategische mvo is dat de impact van de mvo-activiteit moet worden gemeten, gemonitord en geïncorporeerd in managementbeslissingen. Bestaande maatschappelijke impactmeetmethoden heb ik geanalyseerd en ingedeeld naar een aantal kenmerken. Deze maatschappelijke impact meetmethoden verschillen onder andere in het gebruikte perspectief, de doelstelling en de gebruikte benadering. Het bestaan van verschillende meetmethoden maakt het lastig voor een organisatie om een toepasbare meetmethodiek te selecteren. In mijn onderzoek is daarom een karakterisering van de diverse meetmethoden gemaakt om managers te helpen een geschikte methode te kiezen uit het brede spectrum van bestaande methodieken.”

Over...

Karen Maas is assistent-professor aan de Erasmus School of Economics en betrokken bij het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy (ECSP). Tevens is zij program director van de CSR-opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). In de opleidingen CSR Management en CSR Rapportage en Audit, en in de Integrale CSR-opleiding worden de onderwerpen besproken vanuit een theoretisch en praktisch perspectief.

Mvo, ofwel CSR, is hot. Hoezo?

“Bij heel veel bedrijven is het de normaalste zaak van de wereld geworden om activiteiten te ontplooiën op het gebied van mvo. Mvo is niet meer weg te denken in de huidige economie. Goed ketenbeheer, grondstoffen- en energiebesparing, een duurzaam inkoopbeleid, zorgen voor goede arbeidsomstandigheden zijn slechts enkele voorbeelden. Er wordt veel geschreven maar nog veel meer gesproken over mvo. Een recent onderzoek van UN Global Compact en Accenture (2013) zegt dat we nu in het stadium zijn ‘van zeggen naar doen’. Het benadrukken van alleen de ambitie is niet meer voldoende.”

Welke dilemma's zijn er?

“Er speelt een aantal hardnekkige dilemma's. Een eerste dilemma is de vraag of er een businesscase is voor mvo. Levert mvo geld op? Op basis van honderden onderzoeken door universiteiten en andere organisaties kunnen we stellen dat mvo loont. Gemiddeld levert dit een 4,8% hogere aandelenkoers op en een stabielere koers (Eccles et al., 2011). Echter, dit resultaat toont zich pas na een periode van vijf tot zeven jaar. Dit is een langere termijn dan die door veel bedrijven wordt gehanteerd voor investeringsbeslissingen. Hoe kun je hiermee om gaan?

Een tweede dilemma is het omgaan met stakeholders. Het is goed om te luisteren naar je stakeholders. Zij zijn het die uiteindelijk zorgen, direct of indirect, voor de resultaten van je organisatie. Als je de verschillende stakeholders mee laat denken over de strategie van je organisatie, hoe neem je dan uiteindelijk alle verschillende, en soms contrasterende, belangen mee? Een derde dilemma is hoe milieu-, sociale en economische effecten te wegen? Als er een win-win-winsituatie is en positieve milieu-, sociale én economisch effecten, dan is het eenvoudig. Maar wat doe je als er sprake is van een win-lose-winsituatie? Wat weegt dan zwaarder mee in je besluitvorming?”

Wat is er op dit moment aan onderzoek?

“Tot nu toe heeft in onderzoek de nadruk enorm gelegen op de waaromvragen. Waarom doen bedrijven aan mvo? Welke ambities spelen er? Waarom rapporteren bedrijven extern over mvo (al dan niet geïntegreerd in het financiële verslag)? Recentelijk zien we een verschuiving op gang komen van deze waaromvragen naar de hoevragen. Hoe kun je mvo het best vorm geven? Hoe kun je mvo-prestaties meten? Hoe kun je deze meenemen in je accounting- en controlesystemen? Hoe geef je het mvo-beleid strategisch vorm en hoe kun je dat managen?”

Welke uitdagingen liggen er?

“In mijn ogen zijn de grootste uitdagingen voor bedrijven het maken van strategische keuzen, het integreren van mvo-beleid in de bedrijfsstrategie en het inbedden in het hele managementaccounting- en controlesysteem. Wat zijn voor ons bedrijf de meest materiële issues? Met andere woorden, waar kunnen wij een echte positieve maatschappelijke bijdrage leveren? Wat is de koppeling met de business? Hoe integreren we deze niet-financiële informatie met de financiële informatie? Hoe kun je mvo-beleid serieus nemen als er slechts eenmaal per jaar data worden verzameld? Hoe kun je daar met goed fatsoen op sturen?”

U bent ook programmadirecteur van de CSR-opleiding van ESAA. Welke toegevoegde waarde wilt u als opleiding leveren aan mvo?

“De CSR executive program is een opleiding waarin we het hele mvo-managementproces bespreken, van het bepalen van missie en visie via materialiteit en inbedding naar meting en rapportage. De opleiding probeert de directieleden, managers, controllers of auditors theoretische verdieping en praktische verbreding te bieden voor de stroomlijning van dit hele mvo-proces. Verdieping door een diversiteit aan casussen te behandelen vanuit een theoretisch perspectief. Praktische verbreding wordt geboden door veel best practices te bespreken, dilemma's te behandelen en de praktijk van de deelnemers te bespreken.

Opvallend is dat wij veel deelnemers van grote bedrijven, die al lang met mvo bezig zijn, in de opleiding krijgen. Ook de bancaire sector is goed vertegenwoordigd. Interessant is dat ook een behoorlijk aantal deelnemers uit de non-profitsector de opleiding volgt. Zij zijn met name benieuwd waarom het voor bedrijven zo moeilijk is om mvo strategisch in te vullen en hoe en waarop zij de bedrijven het best kunnen aanspreken.”

Welke tips kunt u auditors geven op basis van uw onderzoek?

“Veel bedrijven hebben langetermijndoelstellingen op het gebied van mvo, tot 2020 en daarna. Dit tonen de resultaten van de tweede enquête aan het mvo-expertpanel, waarin 200 mvo-managers, directieleden en andere betrokken uit het bedrijfsleven deelnemen (voor de hele analyse zie www.mvoexpertpanel.nl). Opvallend is dat intrinsieke motivatie en doorvertaling naar KPI's als belangrijkste factoren worden genoemd om deze doelstellingen ook te behalen. Intrinsieke motivatie speelt een grotere rol bij het realiseren van mvo-doelstellingen dan externe druk door stakeholders. Het vertalen van langetermijndoelstellingen naar concrete kortetermijn-KPI's is ook van groot belang. Zonder deze concretisering is het vrijwel onmogelijk om te onderzoeken of doestellingen behaald worden en om tussentijds bij te sturen. Hier ligt een belangrijke, kritische en stimulerende rol voor de auditor. Wees kritisch of alle mooie woorden ook worden omgezet in daden. Dan kunnen we pas een stap zetten van output naar impactmeting.” <<

Literatuur

- UN Global Compact, Accenture (2013), CEO study on Sustainability on 2013, <http://www.accenture.com/microsites/ungc-ceo-study/Pages/home.aspx>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance* (No. w17950). National Bureau of Economic Research.



In de 'Estafettescolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel over een onderwerp dan hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*. Deze keer **Hally Kelemen**, senior performance auditor bij de Algemene Rekenkamer.

De ex ante auditor

Een belangrijke drijfveer in mijn werk bij de Algemene Rekenkamer is dat ik kan bijdragen aan een beter presterende

overheid. Performance auditors bij de Algemene Rekenkamer onderzoeken onder meer de prestaties en doeltreffendheid van Rijksbeleid. Met de aanbevelingen uit dit type onderzoek hopen we dat ministers acties in gang zetten om tot betere resultaten te komen.

Bij doeltreffendheidsonderzoek gaat het om het verband tussen de doelen die de Rijksoverheid met haar beleid wil bereiken en de middelen die daarvoor worden ingezet. We beoordelen of het beleid inderdaad tot de oplossing van een maatschappelijk probleem kan leiden, en waar mogelijk kijken we wat daar in de praktijk van terecht komt. Als we zien dat beleid niet werkt zoals verwacht, zoeken we naar oorzaken.

Deze oorzaken zijn vaak te vinden bij de opzet van het beleid. Een conclusie uit een onderzoek luidt dan bijvoorbeeld 'de doelstelling van het beleid is niet duidelijk', of 'de minister heeft geen indicatoren om de resultaten van zijn beleid te kunnen meten'. Aanbevelingen bij dergelijke conclusies liggen in de lijn van 'leg in toekomstige gevallen vooraf vast welke resultaten worden beoogd' en 'definieer indicatoren om de voort-

gang van het beleid te meten'. Maar voor het onderzochte beleid zelf komen dergelijke conclusies en aanbevelingen rijkelijk laat...

Daarom zou ik ervoor willen pleiten om meer als 'ex ante auditor' te gaan optreden. Dat wil zeggen: als auditor vroeg in het beleidsvormingsproces meekijken. De auditor beoordeelt dan hoe nieuw beleid – voor een onderwerp waarvoor eerder geen overheidsbeleid was, of voor een beleidswijziging – wordt voorbereid.

Een ex ante auditor onderzoekt daartoe welke informatie de beleidsmaker gebruikt bij het vormgeven van het beleid en welke afwegingen hij maakt. Heeft de beleidsmaker bijvoorbeeld in kaart gebracht wat precies het probleem is dat met het beleid moet worden opgelost? Heeft hij zicht op de (onderliggende) oorzaken van het probleem?

Voorts beoordeelt de auditor de keuzen die een beleidsmaker maakt met betrekking tot de inzet van instrumenten om het probleem op te lossen. Hoe zijn de werking en voor- en nadelen van verschillende mogelijke instrumenten tegen elkaar afgewogen? Heeft de beleidsmaker mogelijke (negatieve) neveneffecten van de instrumenten geïnventariseerd? Heeft hij nagedacht over de werkbaarheid voor degenen die met de instrumenten aan de slag zouden

moeten? Hoe gaat hij het nieuwe beleid monitoren en evalueren?

Door al aan de voorkant van het beleid mee te kijken naar de afwegingen van een beleidsmaker, kun je als auditor in een vroeg stadium lacunes opsporen die mogelijk negatieve gevolgen hebben voor de effectiviteit van het beleid en deze aankaarten. Op die manier draag je als auditor op een constructieve manier bij aan de verwachte effectiviteit van het beleid, zonder sturend te zijn op de inhoud. Je onafhankelijkheid blijft dus gewaarborgd. En bovendien hoeft je dan als je een aantal jaren later onderzoek doet naar de doeltreffendheid van het beleid, als het goed is, niet met conclusies en aanbevelingen te komen van procedureel-organisatorische aard. Een ex ante auditor kan zich zo ex post richten op de werkelijke effectiviteit van het beleid.

Ik geef het estafettesokje door aan **Marie-Claire Engels**, senior internal auditor bij Schiphol Group. Zij is binnen Schiphol intensief betrokken bij de rol van Internal Audit in sustainability.

In eerdere artikelen introduceerden wij behavioural auditing als een nieuwe discipline binnen het vakgebied auditing en de learning history als een manier om gedrag in organisaties te onderzoeken.¹ In dit artikel bespreken we wat er bij een dergelijk onderzoek komt kijken.

Behavioural auditing: het onderzoeken van gedrag in organisaties - 2

E

en behavioural audit is erop gericht inzicht te krijgen in het gedrag van organisatieleden en daarover te rapporteren met als doel het beïnvloeden van het sociaalpsychologische klimaat en de organisatiecultuur in organisaties. Een learning history-onderzoek is een

deugdelijk onderzoek dat leidt tot betrouwbare bevindingen over relevante organisatievraagstukken. Tegelijkertijd beoogt het een proces in gang te zetten dat organisaties ondersteunt bij het realiseren van hun doelstellingen.²

In het vorige nummer van *Audit Magazine* behandelden wij de voorbereiding van het onderzoek en de gegevensverzameling. De focus lag daarbij op die aspecten waarin het learning history-onderzoek zich onderscheidt van meer traditionele auditformats.

Een learning history-onderzoek is een vorm van kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek gaat ervan uit dat er niet zoiets als een 'objectieve' werkelijkheid bestaat. We hebben stilgestaan bij 'sensitizing concepts' die in de beginfase richting geven aan het onderzoek en introduceerden vraagtechnieken die auditors in staat stellen om in onderzoekende gesprekken in vrij korte tijd aannamen en vooronderstellingen van auditees in kaart te brengen. De transcripties van deze gesprekken vormen het ruwe materiaal voor de data-analyse en leveren de bouwstenen voor de rapportage. In dit artikel beschrijven we hoe de data-analyse plaatsvindt, op welke wijze het onderzoeksverslag tot stand komt en een aantal typische kenmerken ervan.

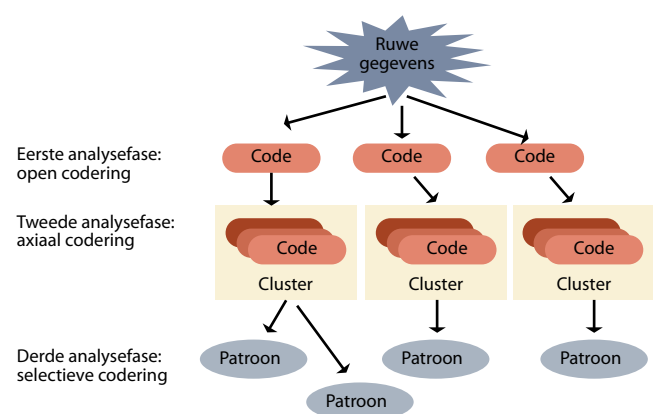
Open coderen

Een learning history-onderzoek is een vorm van kwalitatief onderzoek. De manier waarop de data worden geanalyseerd is kenmerkend voor dit type onderzoek. De analyse vindt plaats in een aantal stappen en bestaat uit ruwweg drie fasen (zie *figuur 1*).

In de eerste fase worden de transcripties geanalyseerd op relevantie voor de onderzoeksvraag. Interviewfragmenten

die van belang worden geacht, worden gemarkeerd en in de kantlijn van een 'code' voorzien. Een code is een trefwoord of een korte beschrijving die de inhoud van het tekstfragment typeert. Voorbeelden van codes zijn bijvoorbeeld 'tone at the top', 'teamsamenwerking', 'voorbeeldgedrag', maar ook 'zorgen over de consequenties van de reorganisatie', 'eisen van de toezichthouder leiden tot grotere werkdruk'. Omdat het voor de hand ligt dat relevante onderwerpen of aspecten daarvan meerdere malen terugkomen in gesprekken en ook door meerdere auditees worden genoemd, worden codes vaak meermalen gegeven. Codes en teksten worden onderling met elkaar vergeleken. Die vergelijking leidt vaak tot aanscherping van de codes. Deze eerste stap wordt 'open coderen' genoemd. Open coderen levert een lijst op van codes die het ruwe onderzoeksmateriaal beschrijven.

In onze onderzoeken beginnen we met open coderen als we halverwege de interviews zijn. We doen dit om trends en kenmerken die zich in de eerste interviews beginnen af te tekenen



Figuur 1. Fasen kwalitatieve data-analyse



te kunnen toetsen (of te falsifiëren) in de volgende reeks. Interviews en de eerste fase van het coderen overlappen elkaar dus gedeeltelijk.

Axiaal coderen

In de tweede daarop volgende fase worden alle tot dan toe ontwikkelde codes opnieuw bekeken en beoordeeld door het onderzoeksteam. Dek de vlag de lading op een juiste manier?

De onderzoekers selecteren, ordenen en herordenen, schrappen en herformuleren totdat alleen de echt representatieve gachte clusters en codes overblijven. Dit kan tot verhitte discussies leiden in het onderzoeksteam, maar dat hoort erbij.

Met open coderen heeft het onderzoeksteam de ruwe data in kaart gebracht. Bij axiaal coderen richten ze zich op meer specifieke gebieden. Door te clusteren groeperen ze de data in categorieën. Een categorie wordt gevalideerd door het re-

Het gaat niet om *de* werkelijkheid, maar om percepties

Zijn er bij het coderen synoniemen gebruikt die teruggebracht kunnen worden tot één goede treffende term of omschrijving? Zijn wel alle relevante gespreksfragmenten verwerkt in de codering?

Na deze kwaliteitscheck volgt een proces waarbij de bij het onderzoek betrokken auditors het onderzoeksmateriaal herordenen. Ze doen dit door codes die bij elkaar horen in clusters te groeperen. Ieder cluster krijgt vervolgens een eigen code. Zo ontstaat een nieuwe ordening met hoofdcodes en subcodes. Digitale hulpmiddelen in de vorm van dataverwerkingsprogramma's voor kwalitatief onderzoek garanderen dat de relatie met de achterliggende interviewfragmenten helder en duidelijk blijft en de hergroepering van gegevens die op deze wijze plaatsvindt gegrond blijft in de ruwe data.

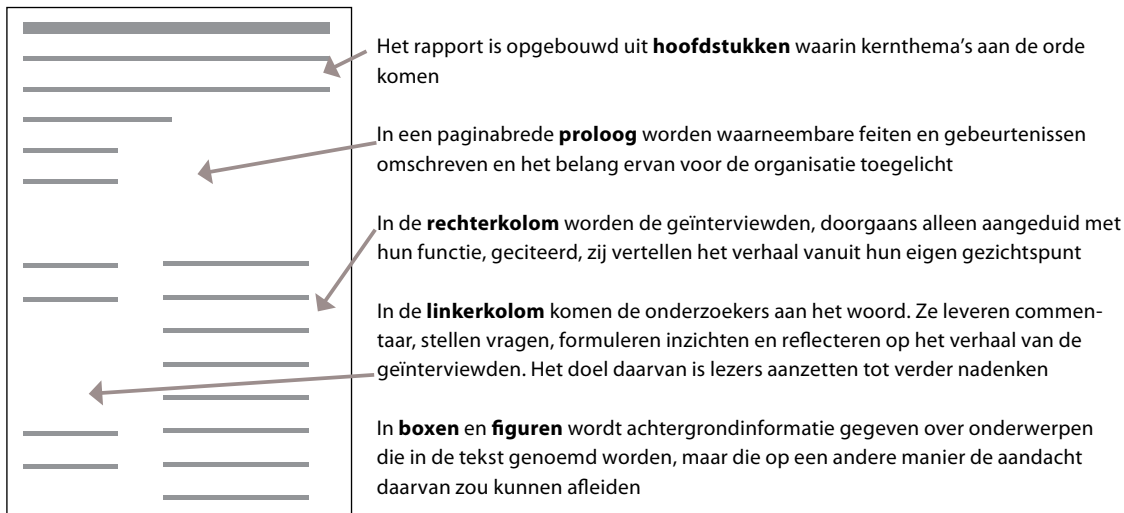
Deze fase wordt gericht of axiaal coderen genoemd. Deze tweede fase is cruciaal voor het verdere verloop van het onderzoek. Zijn de benoemde clusters representatief voor wat er leeft in de organisatie? Zijn er aanwijzingen over het hoofd gezien? Zijn er indicaties die voor een andere ordening pleiten? Houden eerder gegeven codes afgezet tegen alle data stand?

levante onderzoeksmateriaal daaromheen te groeperen. De categorieën laten zien wat het onderzoeksteam belangrijk vindt en waar het naar haar mening in het onderzoek echt om draait.

Selectief coderen

De derde stap in de analyse wordt selectief coderen genoemd. Uitgaande van de onderzoeksvraag speurt het onderzoeksteam naar verbanden en patronen in en tussen de clusters. Het gaat erom dat de bevindingen op een betekenisvolle manier worden gestructureerd. Oog voor detail is belangrijk, evenals gevoel voor nuances. Sensitiviteit ten opzichte van het onderzoeksmateriaal en een goed gevoel voor de organisatieverhoudingen zijn hierbij onontbeerlijke eigenschappen. Selectief coderen levert patroon- en structuurcodes op die de samenhang weergeven in en tussen de clusters. Ook hier geldt dat er een duidelijke relatie moet zijn tussen de gegeven patroon- en structuurcodes en de onderzoeksgegevens.

Gedurende dit proces krijgen de onderzoekers steeds meer zicht op het 'verhaal' dat in de onderzoeksgegevens ligt be-



Figuur 2. Het tweekolommenformaat van een leergeschiedenisrapport

sloten. 'Ieder blok marmer heeft al een beeld in zich' is een bekende uitspraak van de Italiaanse renaissancekunstenaar en beeldhouwer Michelangelo. De kunstenaar moet het alleen nog zichtbaar maken. Dat en niet meer is de taak van het onderzoeksteam in deze fase.

Selectief coderen is een spannend maar ook creatief proces en wat ons betreft de meest voldoening gevende stap in het verwerken van de onderzoeksgegevens. Als al het onderzoeksmateriaal op deze manier is verwerkt wordt het tijd voor het opmaken van het rapport.

Rapportage

Een leergeschiedenisrapport ziet er wat anders uit dan veel andere auditrapporten. Na een korte inleiding volgt een hoofdstuk 'Verantwoording'. Dit hoofdstuk heeft als doel de lezer duidelijk te maken dat het hier gaat om de resultaten van een kwalitatief goed uitgevoerd onderzoek. Dat is belangrijk omdat nog maar weinig opdrachtgevers hiermee ervaring hebben opgedaan. De auditoren beschrijven hierin hoe ze te werk zijn gegaan, wie er geïnterviewd zijn, op welke wijze de data-analyse

heeft plaatsgevonden en hoe die tot de rapportage hebben geleid. Het meest in het oog springend is vervolgens de presentatie van de onderzoeksresultaten in een tweekolommenformaat (zie *figuur 2*).

Eén kolom is gereserveerd voor quotes uit de interviews met de auditees. In de andere kolom worden deze van commentaar voorzien door de onderzoekers. De vormgeving hangt direct samen met het doel van dit type onderzoek. Het gaat niet om een eenduidig geformuleerd eindoordeel door de auditoren. In plaats daarvan schetsen de onderzoekers meerdere perspectieven met betrekking tot relevante thema's en onderwerpen die ze in het onderzoeksmateriaal hebben aangetroffen. Uitspraken van geïnterviewden die in het rapport worden weergegeven zijn representatief voor wat er leeft en hoe er in de organisatie gedacht wordt. De onderzoekers ordenen het materiaal zodanig dat er een doorlopend verhaal ('jointly told tale') ontstaat.

Onderwerpen en thema's die tijdens de data-analyse als belangrijk naar voren kwamen worden in het onderzoeksrapport verwerkt tot hoofdstukken en paragrafen. Ieder hoofdstuk be-

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in Internal Auditing Services, bijzondere onderzoeken, BIV-AO projecten en trainingen. Ruim 10 jaar verzorgen wij met succes CIA examentrainingen. Met onze trainingen hebben wij veel auditors, risk managers, controllers én hun organisaties geholpen.

Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring en kennis, neem dan contact op met Jack Davidsz.

Jack Davidsz

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

gint met een korte inleiding waarin het thema of het onderwerp dat daarin wordt behandeld wordt toegelicht en waarin wordt besproken waarom dat van belang is voor de organisatie en voor het onderzoek. Daarna komen de auditees aan het woord en geven zij hun visie daarop. De onderzoekers brengen diepgang aan. Dat kan op veel manieren, bijvoorbeeld door aannamen of blinde vlekken te signaleren of onderwerpen te benoemen waarover men in de organisatie liever niet spreekt. Maar ook door thema's en patronen die zij belangrijk vinden te bespreken of door het stellen van kritische vragen. Veel kan, zolang het maar bijdraagt aan hun belangrijkste taak: food for thought leveren voor alle betrokkenen. Soms brengen ze daarom extra informatie in die in tekstboxen aan het verhaal worden toegevoegd. Een andere keer sluiten ze een hoofdstuk af met een beschouwende alinea.

Een heldere verhaallijn en natuurlijk de herkenbaarheid van de onderwerpen moeten ervoor zorgen dat lezers zich aangesproken en betrokken voelen. Het resultaat is een werkdocument dat stimuleert tot nadenken en dat is precies wat we met dit type onderzoek willen bereiken. Het rapport wordt geschreven om – soms sluimerende – vraagstukken bloot te leggen en het verhaal van zoveel betrokkenen biedt aanknopingspunten om daarover met elkaar na te kunnen denken. Omdat ze uit de organisatie zelf komen zijn ze herkenbaar, vaak praktisch en direct bruikbaar en nodigen ze uit om in actie te komen. Veel van de meerwaarde van deze manier van rapporteren zit in de gesprekken die er vervolgens binnen de organisatie over worden gevoerd.

Verspreiding

Die gesprekken beginnen in validatiewerkshops waarin de conceptrapportage eerst aan de opdrachtgever en daarna aan de geïnterviewden wordt voorgelegd. Hoofdstuk na hoofdstuk wordt uitgedeeld en besproken. De eerste vraag is steeds of men zich herkent in het verhaal. Daarna komen vragen als: wat valt op, wat vind je verrassend, wat betekent dit voor jullie, et cetera. De validatiewerkshops zijn primair bedoeld om de kwaliteit van het onderzoekswerk te toetsen. De centrale vraag daarbij is of de auditees zichzelf en hun organisatie herkennen in de rapportage.

Hoe belangrijk dit ook is voor de onderzoekers, voor de auditees lijkt validatie vaak maar een bijzaak. Deels zit dat in de manier waarop we de gesprekken voeren, wij kiezen altijd voor de dialoogvorm. Het feit dat iedereen de ruimte krijgt om zijn eigen perspectief naar voren te brengen maakt dat men bereid is naar elkaar te luisteren. Hoewel men het niet – altijd – eens hoeft te zijn, groeit er dan begrip voor elkaar. Daarmee wordt de basis gelegd voor het samen nadenken over dingen die anders en beter kunnen.

Voor opdrachtgevers is het soms even slikken als zij lezen hoe er binnen de organisatie wordt gedacht, zeker als dat anders is dan zij hadden verwacht. Het besef echter dat het niet gaat om *de* werkelijkheid, maar om percepties van auditees leidt bij hen doorgaans al snel tot het inzicht dat het rapport alleen daarom al belangrijke aanknopingspunten voor bijsturing biedt. Als dan ook nog blijkt dat niet alleen zij maar zeker ook de auditees zelf daaraan actief – willen – bijdragen, dan is ook voor hen alle inspanning de moeite meer dan waard geweest.

In twee opeenvolgende artikelen hebben we beschreven hoe methodologisch gezien een behavioural audit eruit kan zien. In een volgende publicatie willen wij collega's en hun opdrachtgevers aan het woord laten over hun ervaringen met een behavioural audit en de impact daarvan op hun organisaties. <<

Bron

www.behaviouralauditing.nl

Noten

1. *Audit Magazine* nr. 1 en 2 2013, nr.1 2014.
2. Meulen, I van der, 'De Learning history, een nieuw onderzoeksformat voor auditors'. In: Ron de Korte, Inge van der Meulen en Jan Otten (ed), *Management Control Auditing, bijdragen aan Assurance & Consulting Activities*, 2^e druk 2012, hoofdstuk 16.



Inge van der Meulen studeerde cum laude af als cultureel antropologe aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Jan Otten studeerde arbeids- en organisatiepsychologie en bedrijfskunde. Hij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Auditing gaat over het geven van additionele zekerheid en advies, gericht op het realiseren van de strategie en de doelstellingen van de organisatie. De beroepsgroep ontwikkelt zich steeds verder in effectiviteit. In dit artikel presenteren wij FIT; een nieuwe visie op het creëren van waarde voor de auditor.¹

FIT een visie op auditing vanuit waardecreatie

O

rganisaties bestaan omdat ze een behoefte invullen van een bepaalde klant, die minimaal kostendekkend moet worden georganiseerd. Als auditor leggen we in de scope van onze werkzaamheden de nadruk op de risico's die de organisatie kan verhinderen om de strategie en bijbehorende doelstellingen te realiseren, ofwel, waardebescherming.

In dit artikel nemen wij u mee in de volgende ontwikkelfase van de auditfunctie, van waardebescherming naar waardecreatie!

Waardecreatie vindt plaats door de organisatie te adviseren in het maken van eenduidige en evenwichtige waardenkeuzen (Focus), door invulling te geven aan vier verschillende, maar complementaire rollen van de auditfunctie (Inrichting) en door aandacht voor persoonlijkheidsstijl en de inbedding van Lean-principes in de audituitvoering (Transitie), ofwel, FIT.

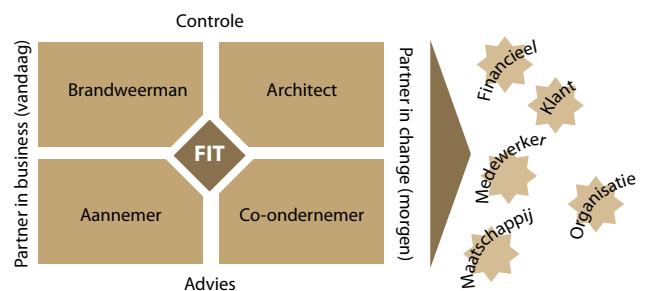
Focus FIT in auditing

Het creëren van waarde begint bij het in beeld hebben van alle relevante stakeholders en diens belangen. Maar welke stakeholders zijn echt relevant en welke belangen moeten worden gediend? Organisaties maken keuzen in welke waarde ze voor welke belanghebbenden willen creëren. Dit gebeurt nog vaak impliciet en veelal iteratief. Naarmate besluitvorming meer ad hoc genomen wordt, wordt het integrale karakter van belangenbehartiging in de waan van de dag uit het oog verloren. Het gaat naast financiële waarde en waarde voor de klant om waarde voor medewerkers, maatschappelijke waarde en de benodigde organisatiewaarde (lees: organisatiekwaliteit) om al deze waarden te realiseren.

De integrale belangenafweging en daarvan afgeleid de waarde-doelstellingen worden door de eigenaren, directie en toezicht-

houdende organen gezamenlijk gemaakt. Het waarmaken van de gekozen waardedoelstellingen volgt in het management controlsysteem, waarbij de verantwoordelijkheid voor een adequate opzet en werking bij het management ligt. De auditor toetst de effectiviteit van het managementcontrolsysteem en wellicht de totstandkoming van de belangenafweging die de besluitvormer maakt.

Maar er is meer. De auditor heeft ook een adviserende rol en kan van daaruit ondersteunen in de kwaliteit van het maken van de juiste keuzen in de waardecreatie en het consequent doorvertalen ervan. Dat wil zeggen, toetsen op consistentie in de waardeketen en de juiste vertaling op de verschillende strategische, tactische en operationele niveaus. Daarnaast kan de auditor interveniëren wanneer de balans in de keuzen ten aanzien van waardecreatie dreigt door te slaan. Voorbeelden hiervan zijn een eenzijdige focus op wet- en regelgeving, shareholdersvalue, risicobeheersing of juist onvoldoende oog voor de lange termijn (managementmyopia).² De risicoanalyse is cruciaal om de brug te slaan tussen prestatiesturing op de



Figuur 1. FIT in auditing



gemaakte keuzen in de waardedoelstellingen en beheersing van de risico's op het niet realiseren ervan. De risicoanalyse is het gemeenschappelijk vertrekpunt voor de organisatie en de auditplanning op alle niveaus in de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel). Op deze manier wordt een directe koppeling gemaakt met de waardecreatie die audit levert.

Wanneer de auditor nog zijn eigen risicoanalyse moet maken voor de auditplanning is er in het voortraject wat misgegaan. Want dan zeggen we impliciet dat de risicoanalyse van de organisatie van onvoldoende kwaliteit is en heb je de eerste auditbevinding te pakken. Kortom, de centrale boodschap in de Focus is ondersteuning bieden in het maken van keuzen en de doorvertaling hiervan, zodat de organisatie, inclusief audit, maximaal en integraal gericht is op dezelfde waardecreatie.

Links onder is de rol van 'aannemer', het meedenken met de organisatie over het verbeteren van het management control-systeem. Rechtsboven is de rol van 'architect', die al bij de beginfase van het op verandering gerichte project, controles uitvoert op zowel de organisatorische maatregelen als de inhoudelijke richting van de verandering. Dit voorkomt dat achteraf vanuit de brandweerrol (linksboven) geconstateerd moet worden dat er gaten zitten in de nieuwe werkwijze en die dan vaak een stuk lastiger en kostbaarder zijn om te herstellen. Rechtsonder in de rol van 'co-ondernemer' spart audit over de veranderingen met directie en management.

Naast het onderkennen van deze vier rollen, gaat het om het effectief inzetten van deze rollen in de juiste verhouding. Deze inzet van rollen wordt bepaald door de keuzen gemaakt in

De basishouding moet zijn dat het glas halfvol is

Inrichting FIT in auditing

Een goede organisatie-inrichting stelt ons in staat om in de transitie het waardepotentieel vanuit de Focus-fase te verzilveren. Structuur binnen de organisatie en ondersteunende auditmiddelen zijn slechts hygiënefactoren. Het verschil wordt gemaakt door de meer 'zachtere' bouwstenen, te weten cultuur en mensen. Voorbeelden hiervan zijn de cultuurdynamische en sociaalpsychologische processen zoals gedefinieerd door Otten/Van der Meulen. Om daadwerkelijk impact te hebben op het managementcontrolstelsel is het essentieel dat de auditfunctie vier rollen vervult (zie *figuur 1*).

Afhankelijk van de fase van de organisatie, de volwassenheid van het management en de specifieke situatie kunnen deze rollen in meer of mindere mate worden ingezet. De kwadranten ontstaan door de controlerende en adviserende rol van de auditor enerzijds en terugkijken versus richten op de toekomst anderzijds. Het kwadrant linksboven is de reguliere (operationale) audit. Als metafoor hebben we gekozen voor de 'brandweerman'. Als vanuit de eerste of tweede lijn onvoldoende risico's zijn gesignaleerd, wordt dit geblust door de auditfunctie. In de praktijk zien wij vaak dat deze rol de meeste tijd en aandacht krijgt.

de focusfase enerzijds en het huidige beheersingsniveau van organisatie(onderdelen) anderzijds. Dat betekent in de praktijk dat bij de strategische planning audit eerst vanuit de rol van 'co-ondernemer' meekijkt, vervolgens bij de belangrijkste programma's en projecten als 'architect' projectcontroles uitvoert, het management adviseert over de inrichting van eerstelijnssturing en vervolgens de werking hiervan toetst.

Een ander voorbeeld is een proces waarin structureel wordt geconstateerd dat belangrijke beheersmaatregelen niet functioneren en doelstellingen niet worden gehaald. Het steeds weer rapporteren van dezelfde bevinding ('repeated audit finding') draagt dan niet bij aan herstel. Het meedenken over werkelijke oorzaken en bijpassende interventies wel. Dit betekent dat we in gesprek met de organisatie gericht tijd besteden aan de vier rollen, en dus niet alleen als 'brandweer' alle mogelijke belendende percelen nat houden.

De mate van vertrouwen in de organisatie speelt een essentiële rol in de keuzen van de interventie. Vertrouwen is misschien wel het belangrijkste menselijk kapitaal dat een organisatie heeft.³ Zonder vertrouwen is er geen waardecreatie. Als gevolg van de tendens van 'principe' richting 'rulebased' toezicht binnen diverse sectoren, komen er steeds meer regels en proce-

dures bij. Dit werkt wantrouwen in plaats van vertrouwen in de hand. Het is dan verleidelijk om als audit hierin mee te gaan en meer controles uit te voeren op de naleving van de regels waardoor dit effect wordt versterkt. Dit kan zelfs zo ver gaan dat medewerkers bijvoorbeeld geen nieuwe klanten meer durven aan te nemen, bang om de procedures niet goed te volgen en een derde rode vlakje te scoren met als gevolg disciplinaire maatregelen. Dit moet duidelijk anders. Bijvoorbeeld de vertrouwenscan die is ontwikkeld binnen het ministerie van Financiën en onder andere in het septembernummer van 2011 van *Audit Magazine* is gepubliceerd.⁴ Deze scan meet het vertrouwensniveau op basis waarvan gericht kan worden bijgestuurd in plaats van de organisatie te verstikken met nieuwe regels en procedures gemaakt voor de auditor.

Een ander goed voorbeeld is Appreciative Auditing gebaseerd op Appreciative Inquiry. Niet op zoek gaan naar wat niet werkt maar naar een veranderaanpak gebaseerd op wat er goed gaat en daarmee het vertrouwen stimuleert. Kortom audit als drijver van vertrouwen en als herbevestiging van het aanwezige vertrouwen.

Transitie FIT in auditing

In de transitie wordt het waardepotentieel verzilverd. De aandachtsgebieden in de auditplanning zijn aligned met de keuzen van de organisatie in de focusfase. De interventies vanuit de vier rollen zorgen voor balans en vertrouwen als basis voor beheersing.

De juiste rol ingevuld door de juiste man/vrouw

Allereerst is het belangrijk om auditors effectief te matchen met de vier rollen, wat vraagt om het selectief inzetten en ontwikkelen van auditors. Co-ondernemerschap vraagt andere kennis en vaardigheden dan die van de brandweerman. Het uitgangspunt hierbij is de zogenaamde 'sweetspot', het overlappende gebied van de drie cirkels:⁵

1. kennis en vaardigheden – wat je meeneemt;
2. persoonlijkheid – wie je bent;
3. Interesses – wat je drijft.

Niet iedere auditor is in de verschillende rollen even goed op zijn plek. Het belangrijkste is een mix aan auditors die aansluit op de organisatiebehoefte. Daarnaast is een positief mensbeeld belangrijk. Vanuit je rol word je soms gevraagd om te bedenken wat er fout kan gaan, maar de basishouding moet zijn dat het glas halfvol is. En wat dus zeker niet gewenst is, is het schrijven van extra bevindingen als wisselgeld in de bespreking.

De juiste dingen doen

Naast een gebalanceerde mix van de verschillende rollen zijn de keuzen binnen de rol van belang. Welke audits worden met welke scope uitgevoerd en welk type onderzoek is gevraagd? Dus de mix tussen de hard en soft controls en aandacht voor vertrouwen. Daarnaast valt er vaak nog veel te winnen in de afstemming met de eerste of tweedelijnsplanning van controles. Het hierop aansluiten en voorkomen van niet-functionele doublures is gewenst. Hierin dient de organisatiebrede risico-analyse als gemeenschappelijk vertrekpunt en kader voor afstemming tussen eerste en tweedelijnscontroles.

De dingen juist doen

Ten slotte valt in de transitie winst te behalen in de manier waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd. Als we hier met een Lean-bril naar kijken dan valt er gelukkig nog genoeg te verbeteren. De richtinggevende vraag hierin is: voor welke activiteiten is de (interne)klant bereid te betalen? Dit betekent met deze bril op onze eigen processen bekijken, ofwel, de werkvloer op. 'Go Gemba' in het Japans. Enkele veelvoor-

komende observaties waarvoor je echt geen Lean Black Belt hoeft te zijn om deze te zien, zijn de volgende.⁶

Bij probleemsigalerend onderzoek wordt weinig aandacht besteed aan de oorzaakanalyse en verbeteracties (de O en de A uit de SPROA⁷). Door gebruik te maken van oorzaak-analysemethoden en technieken uit de Lean-toolbox vergroten we de kans om de juiste oorza(a)k(en) te achterhalen aanzienlijk. Je hoeft hiervoor vaak niet eens complexe technieken in te zetten. Met een simpele maar doeltreffende Ishikawa (visgraatdiagram) aangevuld met wat metingen kom je al een heel eind. Een tweede voorbeeld is de scope van de onderzoeken, deze is vaak zo breed dat het enkele weken duurt voordat de eerste beelden terugkomen. Er wordt in Lean-termen dan in 'batch' gecontroleerd in plaats van 'one-piece-flow'. Dit kan opgelost worden door de hoeveelheid controlewerkzaamheden op te delen en in verhouding te brengen met de beschikbare auditcapaciteit en verandervermogen in de organisatie. Rapporteren op risiconiveau en niet wachten totdat een heel aandachtsgebied is afgewerkt en op die manier een batch met verbeterpotentieel in de organisatie brengen.

Kortom, een auditfunctie die prominent aanwezig is en als partner in business en partner in change FIT een aantoonbare bijdrage levert in de realisatie van de waardedoelstellingen van de organisatie, vol vertrouwen en met een positieve blik. <<

Noten

1. FIT staat voor Focus, Inrichting en Transitie en is een onderscheidende visie en methodische aanpak gericht op waardecreatie, ontwikkeld door de auteurs.
2. 'Een visie op compliance vanuit waardecreatie', *Tijdschrift voor Compliance*, oktober 2013.
3. Blommaert, T., Broek, S. van den en M. de Pooter, 'Vertrouwen als bron voor prestaties', *MCA*, oktober 2013, nummer 5.
4. Vertrouwenscan, R. Vos en R. Witte, Directie Begrotingzaken, 'Vertrouwen geven en in control zijn; Hoe doe je dat?' Handleiding voor de vertrouwensscan & Verslag van de expertmeeting Rijksacademie voor Financiën en Economie, ministerie van Financiën.
5. *Business Model You*, Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2012, pag. 114.
6. Lean werkt met verschillende kleuren banden om het behaalde kennisniveau aan te geven, white, yellow, green en black belt.
7. Systematiek van rapporteren: Situatie – Probleem – Risico – Oorzaak – Aanbeveling.



Franc Damhuis (l), Michel Thomassen (m) en Eric Gerritsen zijn FIT-consultants en verbonden aan Eiffel bv. FIT staat voor Focus, Inrichting en Transitie en is een onderscheidende visie en methodische aanpak gericht op waardecreatie. Zij adviseren en begeleiden klanten in het realiseren van waardedoelstellingen.

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.



Niels Willeboordse maakte na tien jaar in de internal auditpraktijk bij onder andere PwC, Protiviti en AkzoNobel, afgelopen maart de overstap naar ConQuaestor.

Wat is de achtergrond van uw overstap?

“AkzoNobel Internal Audit is onderdeel van een internationaal concern met vestigingen over de hele wereld. Ik moest daarom vrij veel reizen en was regelmatig twee weken achter elkaar van huis. Wanneer je net als ik een jong gezin hebt, is die mate van reizen niet altijd even ideaal. In mijn geval zeker omdat mijn partner zelf ook een drukke baan heeft en de familie waar je op zou kunnen terugvallen te ver weg woont om regelmatig bij te springen. Gelukkig heeft mijn vrouw dit al die tijd goed weten te managen. Naast de gezinssituatie miste ik het advieswerk. Dit merkte ik met name bij audits op plekken waar grote SAP-projecten waren uitgerold en waar nog niet alles helemaal perfect verliep. Op zo'n moment wil ik heel graag ook het adviesdeel oppakken, lekker de handen uit de mouwen steken. Als internal auditor heb je dan echter je beperkingen.”

Wat zoekt u in uw nieuwe baan?

“In mijn nieuwe functie kan ik meer doen met mijn inhoudelijke kennis. Hiermee bedoel ik dat ik niet alleen iets constateer bij de klant en hierop 'high level' aanbevelingen doe, maar dat ik echt inhoudelijk betrokken kan zijn bij het hele proces van beschrijving en definitie tot de uiteindelijke implementatie. Daarnaast wil ik wel nog graag audits blijven uitvoeren omdat ik van

mening ben dat die gestructureerde onderzoeks aanpak meerwaarde biedt. Deze combinatie is voor mij nu weer mogelijk omdat ConQuaestor naast advies- en implementatieopdrachten ook internal audit services aanbiedt.”

Wat is uw nieuwe functie en wat houdt deze in?

“Binnen ConQuaestor ben ik senior consultant in de Governance, Risk, Internal Audit & Compliance (GRIAC) groep. Binnen GRIAC houd ik mij bezig met een veelheid aan onderwerpen. Van internal control en de automatisering ervan, autorisatiemanagement en het inrichten van identity & access management tot natuurlijk ook internal auditopdrachten. Breed dus!”

Wat is anders dan bij eerdere banen?

“Het voornaamste verschil is altijd de cultuur binnen een organisatie. Van oorsprong is ConQuaestor een Nederlands bedrijf, al verandert dit wel nu de organisatie lid is van het internationale netwerk van Grant Thornton International. Je ziet de cultuur terug in de werkwijze: pragmatisch, no-nonsense, direct, met handelsgeest en de drang tot verbetering.”

Heeft de overstap gebracht wat u ervan verwachtte?

“Op privévlak heeft het in elk geval een stuk meer rust gebracht. Dit hoopte ik snel te bereiken en dat is gelukkig gerealiseerd. Op zakelijk vlak gaat het ook

goed. De eerste opdrachten zijn gestart en de vraag naar mijn kennis en expertise bij klanten is nog steeds groot. Deze hoop ik in de toekomst natuurlijk nog verder te kunnen uitbouwen.”

Welke boodschap wilt u de lezers meegeven?

“Het woord boodschap klinkt nogal belerend, maar ik heb wel een advies voor 'jonge' ambitieuze gezinnen. Zowel mijn vrouw als ik zijn ambitieus, bloedfanatiek in de dingen die wij doen en we willen alles zo perfect mogelijk doen. Dit geldt voor het werk als privé (gezinsleven, sporten). Het is een mooie uitdaging, maar het vergt ook discipline en offers. Luister zeker naar anderen welke oplossingen zij hanteren, maar bedenk met elkaar welke oplossing voor jullie het best is. Met het best bedoel ik wat in de praktijk werkt, haalbaar is en waar iedereen zich happy bij voelt.” <<

Internal Audit kan bij uitstek een verbindende rol spelen bij governance, risk management en compliance (GRC) vraagstukken. In dit artikel de meerwaarde van het GRC Capability Model (GCM) van de Open Compliance and Ethics Group (OCEG) voor de kennis en vaardigheden van internal auditors in die rol.

OCEG's GRC Capability Model

O

pen Compliance and Ethics Group is een 'open source' platform, dat momenteel ruim 40.000 aangesloten leden telt (zie www.oceg.org). Centraal staat het begrip 'principled performance'. Volgens OCEG gaat dat vooral over bedrijfsdoelstellingen behalen, verwachtingen van stakeholders waarmaken, risico's managen, kansen benutten, interne beloften nakomen en binnen de opgelegde (wettelijke) externe kaders blijven.

Vanuit deze context definieert OCEG GRC als: 'a capability that enables an organization to reliably achieve objectives while addressing uncertainty and acting with integrity'.

Het GCM gaat over de geïntegreerde governance, management and assurance of performance, risk and compliance. Zo gedefinieerd betreft het de brede verantwoordelijkheid van de CEO, het complete terrein van risk management en compliance en daarmee het hele werkveld van de internal auditfunctie. GRC certify (www.grccertify.org) is een aan OCEG gelieerde organisatie, die persoonlijke certificeringen toekent. Op dit moment bestaan de GRC Professional (GRCP) en GRC Auditor (GRCA) certificeringen, waarvoor ook in Nederland trainingen kunnen worden gevolgd. In ontwikkeling zijn de GRC Enterprise Architect (GRCE) en GRC Master (GRCM) certificeringen.

GRC Capability Model

OCEG's GCM bestaat uit de volgende acht componenten (met bijbehorende elementen), die uitvoerig worden toegelicht in het *Red Book*. Uit *figuur 1* blijkt dat het model veel gemeen

heeft met andere standaarden, zoals COSO ERM, ISO 31000 en FERMA.

GRC in de praktijk

GRC-vraagstukken gaan over de vraag hoe aan de verwachtingen en eisen van belangrijke interne en externe stakeholders kan worden voldaan. De organisatieleiding doet dit door te zorgen voor deugdelijke managementacties en beheersmaatregelen (het opstellen van huisregels of volgen van externe codes), die dienen te worden nageleefd. In de praktijk gaat het daarbij om dezelfde basisvragen als bij enterprise risk management (ERM):

- welke regels zijn nodig? Versus het aan het professionele inzicht en gezonde verstand van de managers en overige medewerkers zelf overlaten;
- welke regels dienen centraal te worden vastgesteld? Versus de invulling ervan aan het lokale management zelf overlaten.

Deze vragen gelden voor alle aspecten van de beleidsrealisatie en bedrijfsvoering, zoals rendement, veiligheid, continuïteit, innovatie, integriteit, informatiebeveiliging, et cetera. Omdat veel functies betrokken zijn bij het ontwerpen, implementeren, uitvoeren, monitoren en toetsen van deze regels, gaat GRC vooral ook over het effectief regelen van de regie over het interneregulevingsproces. OCEG bezigt in dit verband termen als coordination, integration en federation.

Bijzonderheden van het OCEG-model

Later in dit artikel wordt nader ingegaan op de vraag in hoeverre OCEG's GCM internal auditors kan helpen bij het geven

van assurance en aanbevelingen. Ter voorbereiding eerst een aantal bijzonderheden van het GCM, ook in vergelijking met andere standaarden.

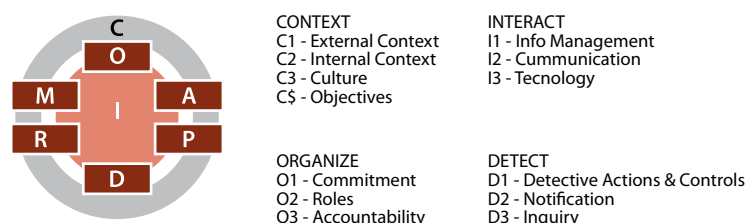
- 1 Het GCM stuurt aan op acht resultaatgebieden, die overigens geen directe link hebben met de acht componenten. Wat daarbij opvalt is de business focus.
- 2 Het GCM heeft aandacht voor de stakeholders en hun belangen. Het gaat erom dat de organisatieleiding hierin duidelijke keuzen moet maken (prioritization). Increase stakeholder confidence wordt genoemd als belangrijk voordeel van principled performance.
- 3 In het GCM is ruimere aandacht voor de omgeving (external context) vergeleken met het COSO-ERM-model, dat meer de nadruk legt op de internal environment.
- 4 De GRC-definitie van OCEG (capability) drukt goed uit dat het eigenlijk gaat om een competentie. Dit is sterker dan de COSO-ERM-definitie, die meer gericht is op de procesgang (process).
- 5 Interessant is dat bij de componenten Proact, Detect en Respond niet alleen wordt gekeken naar de negatieve kanten. Zo gaat het bijvoorbeeld niet alleen over preventive acties en maatregelen 'to reduce undesirable conduct, conditions or events', maar ook over de incentive kant. OCEG benadrukt het bevorderen van gewenst gedrag (beloningen, ethisch handelen, et cetera.). Zo komen niet alleen correctieve acties en maatregelen aan de orde 'to correct undesirable conduct, conditions or events', maar wordt ook aandacht besteed aan de rewardingkant. Dat laatste onderdeel is in het *Red Book* overigens nog onder development.
- 6 De component Organize ontbreekt bij veel standaarden. Dit blijkt dit een uitermate wezenlijk onderdeel, omdat in de praktijk meerdere afdelingen en functies bij GRC betrokken zijn. Het goed voeren van de regie betreft niet alleen het passend inrichten van de interne beheersing, maar ook het slim vergaren van assurance, het geïntegreerd rapporteren over de bevindingen, et cetera.
- 7 OCEG maakt inzichtelijk dat veel organisatieleidingen worstelen met het goed georganiseerd krijgen van hun interne spelregels (policy management). En met de informatievoorziening over de reeds gerealiseerde en nog beoogde transacties. Het *Red Book* benadrukt dan ook het belang van goed informatiemanagement (definities, 'single source data', beheer van stambestanden, et cetera). Daarbij gaat het dus niet alleen over historische gegevens, maar ook over de beschikbare kennis met betrekking tot de toekomst.

- 8 De achtergrond van OCEG is in belangrijke mate compliance management. Dat komt bijvoorbeeld naar voren in de gerichte aandacht voor requirements. Deze vereisten kunnen zowel zijn opgelegd door een externe wet- of regelgever danwel zelfgekozen richtlijnen of afspraken betreffen. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan overeenkomsten met cliënten of afspraken met werknemers. Meer dan andere standaarden legt GCM ook de focus op interne en externe onderzoeken van incidenten (investigations) en herstelacties (remediation).
- 9 OCEG definieert het verschil tussen kansen en bedreigingen als volgt: 'Opportunities are events and conditions that, on balance, contribute to reward (which is a measure of the desirable effect of uncertainty on objectives) – while threats are events and conditions that, on balance, contribute to risk (which is a measure of the undesirable effect of uncertainty on objectives)'. Wij vinden dit expliciet kijken naar de upside, de opportuniteiten een duidelijke plus ten opzichte van bijvoorbeeld de COSO-standaarden.
- 10 In het *Red Book* wordt ook het beoordelen van de aanvaardbaarheid van de risk/reward balans (inherent, current residual en planned residual) aan de orde gesteld. Daarbij zou echter duidelijker benadrukt kunnen worden wie dan die afwegingen dient te maken.
- 11 Risicoblootstelling is meer dan het simpelweg vermenigvuldigen van een kans met een effect. Evenals andere modellen heeft ook het GCM geen remedie tegen het gegeven dat het inschatten van risico's zowel lastig als relatief is. De mate van de risicoblootstelling blijft een (inter-)subjectieve mening. En de interconnectiviteit van risico's maakt het er niet doorgroender op.

Voordelen voor de internal auditor

Welke meerwaarde heeft OCEG's GCM nu voor internal auditors? Het GCM kan een duidelijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De OCEG-publicaties geven de internal auditor handvatten bij het beoordelen van en adviseren over GRC. Zo geeft het *Red Book* best practiceaanbevelingen op onder meer de volgende gebieden:

- 1 (IT-)governance: het begrijpen van de organisatiebrede governance, risk and compliance frameworks (en de mate van integratie hierbij) die de eigen organisatie toepast. Het GCM geeft de auditor handreikingen om in kaart te brengen en te beoordelen hoe de organisatieleiding kansen benut en bedreigingen beheerst. Daarbij helpt vooral de aandacht die wordt besteed aan de regie (de component organize). We zien dat het gebrekkig coördineren, integreren en or-



MEASURE
M1 - Context Monitoring
M2 - Performance Monitoring
M3 - Systemic Improvement
M4 - Assurance

RESPOND
R1 - Responsive Actions & Controls
R2 - Internal Investigation
R3 - 3rd Party Investigation
R4 - Crisis Resonse
R5 - Remediation
R6 - Rewards

ASSESS
A1 - Identification
A2 - Analysis
A3 - Planning

PROACT
P1 - Proactive Actions & Controls
P2 - Codes of Conduct
P3 - Policies
P4 - Educations
P5 - Incentives
P6 - Stakeholder Relations
P7 - Risk Financing

Figuur 1. GCM en de acht componenten (Copyright www.oceg.org)

kestreren van GRC in de praktijk zorgt voor suboptimale situaties.

- 2 **Risicomanagement:** het in kaart brengen en doorgronden van de wijze waarop organisatiebreed risicomanagement is vormgegeven binnen de eigen organisatie. Het GCM helpt de auditor om te beoordelen in welke mate de organisatieleiding de kansrijkheid en risicoblootstelling vaststelt (alsmede de wijzigingen daarin), die bepalend zijn voor de mate waarop zij hun organisatie doelstellingen kunnen realiseren.
- 3 **Risicohouding/-cultuur:** het begrijpen van de wijze waarop de organisatieleiding risicomanagement in de praktijk toepast. Het GCM is interessant voor de internal auditor, omdat het model expliciet aandacht schenkt aan het bevorderen en belonen van goed gedrag binnen de organisatie.
- 4 **Branchespecifieke kansen en risico's:** het begrijpen van de huidige en toekomstige kansrijkheid en risicoblootstelling van de organisatie, mede gelet op de branche waarin zij opereert. De nadruk op het businessmodel sluit aan bij de noodzaak voor internal auditors om vooral de (primaire) bedrijfsprocessen van hun auditees grondig te begrijpen. Daardoor kunnen zij betere gesprekspartners zijn.
- 5 **Beheersingsmodellen:** het toepassen van control frameworks bij audit- en consultancyopdrachten, alsmede het monitoren van een effectieve werking van de beheersmaatregelen in deze raamwerken. Het GCM geeft de internal auditor een holistisch beeld van de organisatie door het brede blikveld: niet alleen aandacht voor risico's, maar ook voor kansen.
- 6 **Ethiek en fraude:** het identificeren van frauderisico's en het selecteren van de juiste technieken en methoden om fraudes te onderzoeken. Het GCM helpt de internal auditor om de mogelijkheden voor fraude te doorgronden, passende maatregelen voor te stellen, overtredingen te ontdekken en om nadere onderzoeken uit te voeren.
- 7 **Compliance:** het begrijpen van de wet- en regelgeving die op de organisatie van toepassing is en van de mogelijkheden om daaraan te voldoen. Het GCM doet de internal auditor beseffen dat het niet alleen gaat om vereisten vanuit wet- en regelgeving (mandatory boundaries), maar dat ook contractueel overeengekomen zaken (voluntary boundaries) relevant zijn.

De weerbarstige praktijk

In het licht van de genoemde voordelen bevelen wij het bestuderen en toepassen van het GCM graag aan. Het is daarbij uiteraard goed om steeds de beperkingen van standaarden en modellen voor ogen te houden. Uiteindelijk komt het aan op

het gedrag en de kwaliteit van (persoonlijk) leiderschap van alle betrokkenen. Daarvoor is het kunnen houden van 'crucial conversations' belangrijk, ook voor internal auditors. Het gaat hierbij over de vaardigheid om gesprekken te voeren over netelige onderwerpen, zoals te optimistische veronderstellingen, (bijna) incidenten en gesignaleerde misstanden. Dit alles op een manier die gericht is op het behoud van de relatie. Dan kan er een high reliability organization ontstaan. <<

Meer weten...

Zie voor meer informatie over de kennis en vaardigheden van internal auditors: The IIA Global Internal Audit Competency Framework (met name de onderdelen IV. Governance, risk and control en V. Business acumen).



Hubert Aelbers is director bij Integrc. Behalve zijn ervaring met complexe SAP-projecten heeft hij uitgebreide kennis van bedrijfsprocessen en GRC-applicaties voor continuous controls monitoring systems. Aelbers is tevens een ervaren trainer in SAP audit, control & security, docent aan de Erasmus Universiteit en is OCEG-gecertificeerd GRC professional trainer.



Marinus de Pooter is eigenaar van Mdp | Management, Consulting & Training. Ook is hij associate partner van Blommaert Enterprise, DNV GL Business Assurance en de RedZebra Group. De Pooter heeft ruime internationale management- en consultingervaring in governance, risk management & compliance, internal control, Internal Audit en finance. Hij verzorgt regelmatig trainingen, seminars en gastcolleges over deze onderwerpen.

advertentie



Ga naar www.MeetCPI.com
en ontdek hoe CPI u van
dienst kan zijn.

The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

Tjellen is goed

Binnenkort mag ik naar een Oost-Europees land om daar een training in businessethiek te verzorgen. Ik was er eerder voor een training en toen werd me duidelijk gemaakt dat van elke transactie een deel voor 'Sasja' is. Die mededeling was blijkbaar grappig want er werd besmuikt om gelachen. Op mijn verbaasde vraag wat er bedoeld werd en waarom dat grappig was, legde een van de oudere aanwezigen het uit. Sasja is de broer van de president en die krijgt graag cadeautjes. En als je die geeft, dan lopen alle processen gewoon soepeler en sneller.

Natuurlijk denken wij in veel gevallen bij omkoping en zwart geld aan dat soort tafereel. En natuurlijk is dat niet ethisch. Dat begrijpt iedereen. Ook de Oost-Europeaan. Maar ja, wat kun je er tegen doen?

Afgelopen week had ik een discussie met een manager van een Amsterdamse school waar een werkstuk moest worden ingeleverd. Eerst via een anti-plagiaatsysteem elektronisch en voor het gemak door middel van een e-mail aan de docent. Maar om het plaatje rond te krijgen moest hetzelfde (meer dan honderd pagina's) tellende stuk ook in hardcopy ingeleverd worden. Dat daarvoor archiefsystemen uitpuilen, printers overuren draaien, papier, inkt, tijd en ruimte worden verspild is niet van belang. Er moet immers een bewijsbaar paper-trail zijn voor de beslissingen van de docent. Iedereen begrijpt dat dit verspilling is. Natuurlijk is dat niet ethisch. Dat begrijpt ook iedereen. Ook de Nederlandse manager van de school. Maar ja, wat kun je er tegen doen?

Is die Oost-Europeaan een slecht mens? En die Nederlandse manager? Is het alleen maar bureaucratie? Of is er meer aan de hand? Waar ligt eigenlijk de grens? Precies daar gaat de discussie over ethiek over. Dit boek behandelt deze thema's op een aansprekende en leuke manier. Auteur Kaptein zoekt verklaringen met behulp van de moderne psychologie.

Een boeiend voorbeeld is de door Kaptein aangehaalde weerstandsthe-

orie van Jack Brehm. Deze stelt dat mensen het niet waarderen wanneer hun vrijheid om te doen en te laten wat ze willen, wordt bedreigd. Beperking roept weerstand op. Hoe meer mensen zelf menen te kunnen bepalen wat juist is, hoe groter de weerstand tegen de beperking van de vrijheid. Als roken niet mag gaan mensen juist roken om hun beperkte keuzevrijheid te herstellen. Als iemand dus een regel maakt – 'op papier inleveren' – gaat mijn beperking van vrijheid omhoog omdat ik meen dat het 'juister' is dat het werk niet op papier wordt ingeleverd. Mijn protest wordt luider. Als mensen geen relatiegeschenken op het werk mogen ontvangen (de president) dan laten we ze thuis bezorgen (bij 'Sasja'). Regels zijn dus handig maar ze 'maken ook vlegels'. Kaptein betoogt dan verder in zijn boek dat we wellicht beter moeten nadenken over die regels. Hij introduceert in het boek het onbestaande woord tjellen. Feitelijk een fonetische afleiding van het Engelse werkwoord 'to challenge'. Het bevragen, uitdagen, van een zaak, een persoon of situatie. Door zaken open te maken en constructief en kritisch te bekijken. Juist om te voorkomen dat we achter elkaar aan blijven lopen in situaties waarin we uiteindelijk niet meer terug kunnen.

Iemand in mijn omgeving mag in een internationaal bedrijf soms onderzoek doen naar fraude en na zijn oprechte vraag aan een overzeese fraudeur wat de reden was dat ze ermee door bleef gaan hoewel ook zij kon weten dat ze tegen de lamp zou lopen, antwoordde ze dat ze zo bang was dat het ontdekt zou worden en dat ze zo angstig was voor het onbekende daarna, dat ze niet durfde te stoppen. En nu, vroeg hij, nu je bent betrapt, hoe is het nu? Het valt eigenlijk wel mee, stelde ze. Het was veel minder eng dan dat ze vooraf had gedacht. Wellicht was ze minder ver gegaan als iemand haar eerder oprecht had 'getjellt'. En nuchter de consequenties had verteld.

Wanneer ga jij beginnen met tjellen? Het boek zit in de koffer voor de training. Oost-Europa kan ook wel wat tjellers gebruiken. <<



Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen
MUEL KAPTEIN
Business Contact
ISBN 9789047004479

Renze J. Klamer, verandermanagement,
Sentle bv (www.sentle.nl)
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad
0320-231280, klamer@sentle.nl.

IIA Congres 2014: ‘Where on earth are we?’

Waar staan we als vakgebied? Spelen we als auditors voldoende in op ontwikkelingen? Hoe staat het met de ontwikkeling van de individuele kwaliteiten? Op de locatie Forteiland IJmuiden gaan de deelnemers tijdens het IIA Congres 2014 op zoek naar de antwoorden. Aan de vooravond van het congres spreekt Marijke van Houwelingen, voorzitter van de commissie Congressen van IIA, met Job Boersma, psycholoog, coach, trainer en spreker en onder andere gespecialiseerd in micro-expressies, over zijn stream: ontdek de leugen en overtuig zonder weerstand.

Wat zijn micro-expressies?

“Elk mens heeft gevoelens. Gevoelens die je niet altijd wilt tonen aan anderen. We zijn ons er niet van bewust dat veel van deze gevoelens direct uit ons non-verbale gedrag zijn af te lezen. Het is mogelijk om inzicht te krijgen in de gevoelens van andere mensen, zelfs nog voordat de ander zich er bewust van is. De waarheid staat op een gezicht geschreven zonder dat iemand dat kan verhinderen of verbergen. Juist als iemand zaken wil verbergen, zijn er minimale sporen op een gezicht te lezen die maximale informatie geven over de actuele gevoels-toestand.

Deze micro-expressie flitst in een kwart seconde over het gezicht en laat zien welke emoties iemand werkelijk heeft. We proberen deze gevoelens te censureren door de emotionele

reactie te verbergen. Daarvoor hebben de hersenen 250 milliseconden tijd nodig. In die tijd is een expressie heel kort en heel duidelijk op het gezicht waar te nemen, die ongewild exact vertelt wat de ander op dat moment voelt. Minimale sporen leveren zo maximale informatie op die door professionals als belangrijke signalen gebruikt kunnen worden.”

Welke emotionele expressies zijn waarneembaar?

“De zeven expressies die je kunt waarnemen zijn: boosheid, minachting, angst, blijdschap, verdriet, verbazing en walging. Elke emotie kent zijn eigen specifieke spierbewegingen in het gezicht. Ze zijn alleen razendsnel. Je kunt ze al missen als je op het verkeerde moment met je ogen knippert. Emoties hebben een functie. Het zijn biologische reacties op situaties die uit de diepste laag van het brein komen. Daarom kunnen emoties niet liegen. Ze zijn primair en bedoeld om ons te helpen overleven. Als je een lang verwachte promotie krijgt dan verschijnt er vanzelf een glimlach op je gezicht. Als iemand je dwarsboomt, ontstaat er vanzelf irritatie, het eerste teken van boosheid.”

Wie kunnen micro-expressies waarnemen?

“Hooguit 5% van de mensheid neemt een micro-expressie bewust waar. De meeste mensen zijn te veel gefixeerd op de inhoudelijke kant van informatie om ook nog te letten op de non-verbale communicatie. Dat geldt nog sterker voor professionals. Door de enorme fixatie op de inhoud gaat de emotionele informatie langs hen heen. We hebben altijd emoties, maar we zijn ons lang niet altijd bewust van onze emoties – laat staan van die van anderen. We zijn niet getraind om de emotionele kant waar te nemen. Het is niet zo dat de emotionele sporen niet waargenomen worden. Onze hersenen ‘decoderen’ emotionele informatie echter niet als betekenisvol.

Het overkoepelende thema van het IIA Congres op 23 en 24 juni aanstaande is ‘Where on earth are we?’ Waar staan we als vakgebied en als individuen? Dwalend door de gangen van het fort gaan de deelnemers op zoek naar antwoorden en kunnen ze zichzelf op allerlei gebieden testen zodat ze inzicht krijgen waar ze als individu staan. Daarnaast zijn er ontmoetingen en discussies met inspirerende mensen. Tevens ervaar je als auditor innovaties die zijn toe te passen bij het uitvoeren van audits en kan er worden genetwerkt met vakgenoten. Met het inzicht dat u op de eerste dag krijgt, bepaalt u op welk gebied u op de tweede dag de diepte in gaat.



Een leugen is een complexe aangelegenheid die een groot beroep doet op de intelligentie

Job Boersma



'Zien' doet ons brein ze wel, maar 'begrijpen' is een stap die nog gezet moet worden om de rijke wereld van emotionele informatie toegankelijk te maken."

Waarom zijn micro-expressies van belang voor auditors?

"Auditors maken veelvuldig gebruik van interviews. De mensen die zij spreken vormen een belangrijke informatiebron. Met micro-expressie heb je een extra tool in handen om te bepalen of iemand iets achterhoudt of daadwerkelijk vertelt wat er speelt. Het geeft een belangrijke impuls aan de betrouwbaarheid van de informatie die je verkrijgt. Niet alleen tijdens interviews maar ook als een auditor in gesprek is met de opdrachtgever in de begin- of eindfase van een audit. Vertelt de opdrachtgever je de werkelijke reden voor het onderzoek? Is er een verborgen agenda? Wat vindt de opdrachtgever werkelijk van de bevindingen en het auditrapport? Bij het speuren naar micro-expressies is het van belang om op zoek te gaan naar de incongruentie tussen de waarheid van de emotie en de woorden of het gedrag van de persoon. Als deze twee niet matchen dan heb je een belangrijk signaal dat er iets niet klopt."

Ga je met de kennis van micro-expressie op een andere manier een gesprek aan?

"Een gesprek doorloopt verschillende fasen. Een goede voorbereiding is voor elk gesprek belangrijk. Wat weet je al over degene die je gaat spreken? Weet je voldoende over de positie,

rol en taken? Of de omstandigheden waarin iemand verkeert? Na een grondige voorbereiding weet je wie je tegenover je hebt. Gebruik de achtergrondinformatie om interesse te tonen voor de persoon die je tegenover je hebt zitten. Ik ken maar weinig mensen die weerstand kunnen bieden aan echte interesse. Zelfs wanneer iemand veel te verbergen heeft, is het lastig om niet in openheid te reageren. Ga tijdens een gesprek op zoek naar zaken die je samen deelt en laat daarin ook iets van jezelf zien.

Deze twee gesprekstechnieken helpen om het contact verder te verdiepen. Nadat het echte contact tot stand is gebracht kan het daadwerkelijke gesprek starten. Wees daarbij alert op je eigen perceptie. Als je de geïnterviewde als onbetrouwbaar bestempelt dan gaan de hersenen vanaf dat moment alleen nog maar op zoek naar bevestigingen van deze aanname. Alle zaken die de aanname zouden kunnen ontkrachten worden door de hersenen als ruis geregistreerd en niet meegenomen in de oordeelsvorming. Daar moet je je heel bewust van zijn. Stel geen suggestieve maar juist open vragen. Probeer de geïnterviewde spontaan te laten zijn. De kans is groot dat als het lukt om iemand spontaan te laten praten, daardoor de waarheid aan het licht komt. Want spontaniteit is primair, heel direct en ligt heel dicht bij de waarheid. De kunst is om het naar boven te halen. Ook is het van belang om steeds de antwoorden te structureren door middel van het geven van samenvattingen, aangevuld met extra checks waarmee je onderzoekt of je allebei nog

hetzelfde hoort en bedoelt. Vraag bevestiging of dit een juiste interpretatie is. Bij bevestiging wordt het in een latere fase steeds moeilijker om een leugen vol te houden. Een leugen is een complexe aangelegenheid die een groot beroep doet op de intelligentie. Onwaarheden zijn veel moeilijker te onthouden dan zaken die echt gebeurd zijn. Vraag daarom om zoveel mogelijk details, waardoor het ondoenlijk wordt om alles goed te kunnen onthouden. De waarheid komt dan naar boven. Intellectuele mensen kunnen gemakkelijker liegen.

Daarnaast speelt het type persoonlijkheid ook een rol. In het dagelijks leven komen we in aanraking met 'foute' typen zoals de egocentrist, de narcist en zelfs de psychopaat. Ook in het bedrijfsleven, de overheid en politiek. Bij deze typen kun je meer leugens en bedrog verwachten. Extra waakzaamheid is nodig. Je kunt hiervoor alarmbellen ontwikkelen in plaats van te vallen voor de oppervlakkige charme."

Waarom hebt u een opleiding in de VS gedaan?

"In de VS zijn verschillende autoriteiten met waarheidsvinding bezig. Ik heb een intensieve training mogen volgen bij James Newberry, oud-CIA-agent en een van de vier leugenwizards in de wereld. Hij haalt bijna een 100% score als het gaat om leugendetectie. Ik ben erachter gekomen dat hij levens- en werkervaring combineert met micro-expressie. Hij let heel sterk op de persoonlijkheid, de kleding en reacties en kijkt of deze congruent zijn. Het was een unieke tijd waarin ik, samen met beroepsprofessionals uit de VS, in 'the middle of nowhere', tijdens 'bear season' getraind ben. Stoere macho's waren daar heel serieus en intensief met soft skills bezig."

Hoeveel moet je investeren om micro-expressie te kunnen waarnemen?

"Na een dagtraining weet je waar je op moet letten en op welke manier je diverse technieken met elkaar kunt combineren. Het herkennen van de micro-expressies zelf kun je na

de dagtraining verder ontwikkelen via de online test. Je moet nieuwe neurologische snelwegen aanleggen en daarvoor moet je je brein trainen. Effect bereik je al met drie keer per week 10 minuten de online test te maken. Daarnaast moet je veel oefenen in de praktijk voordat je het herkennen van micro-expressies professioneel kunt inzetten. Je moet steeds de discipline hebben om te observeren. Dat kun je overal doen: in de trein, tijdens vergaderingen of als je tv kijkt. Dan zie je de dynamiek ervan." <<

Meer weten...

Maak de test tijdens de eerste dag van het congres om te bepalen hoe goed je bent in het waarnemen van micro-expressies. Na het volgen van de verdieping zijn uw skills al verbeterd. Kunt u niet wachten tot het congres? Kijk voor meer informatie en aansprekende voorbeelden op: www.jobboersma.com of verdiep u alvast in zijn boek *Ik weet dat u liegt*.

advertentie



Powerful Insights. Proven Delivery.

protiviti.nl

Scheiding Controle en Advies? Bel Protiviti!

Voor advies op het gebied van Financiële processen, Risicomanagement, IT, Compliance en Internal Audit neem contact met ons op via +31 (0)20 346 0400 of via contact@protiviti.nl.

protiviti®
Risk & Business Consulting,
Internal Audit.

© 2014 Protiviti B.V. PRO-0514

InfoZoom

Er zijn diverse tools die specifiek voor auditors en data-analisten zijn geschreven. Ook InfoZoom is geschikt om grote hoeveelheden data te bewerken en te analyseren.

Grafisch

De interface van InfoZoom is zeer grafisch qua opzet en werkt heel intuïtief. Je kunt vanuit een soort helikopterview data bekijken. Het is eenvoudig om in te zoomen op de gewenste informatie waarbij het scherm zich heel dynamisch aanpast aan het geselecteerde onderwerp. Op deze manier kun je eenvoudig verder inzoomen naar steeds diepere detailniveaus zonder dat het overzicht verloren gaat.

Interface

Wat direct opvalt aan InfoZoom is de interface die feitelijk een gekantelde versie is van wat we gewend zijn in tools als ACL, IDEA en Excel. De data die in deze tools normaal gesproken de kolommen vormen, worden in InfoZoom gepresenteerd in rijen. De tool kent diverse schermviews: de 'normale' wijde tabel (vergelijkbaar met de presentatie zoals in ACL, IDEA en Excel), een gecomprimeerde view waarbij alle records ingedikt worden tot de breedte van het scherm en de overview. Elke view heeft zijn eigen sterke en minder sterke punten.

De scherm lay-out die het meest opvalt, is de overview. In de overview worden alle records visueel getoond over de breedte van het scherm. Daarbij is door de omvang van de cel ook direct te zien hoe vaak een specifieke waarde voorkomt. Alle attributen (veldnamen) worden direct gesorteerd weergegeven van laag naar hoog. Dat het presenteren van alle beschikbare data over de breedte van één scherm werkbaar is, lijkt met grote hoeveelheden data haast onmogelijk. Het is InfoZoom gelukt om dit toch op een snelle en heldere manier te doen.

Harde queries

InfoZoom geeft de mogelijkheid om harde queries te maken. Met harde queries maak je slechts vraagstellingen op

patronen die je al weet en kijk je doorgaans niet verder door de data heen. Door de visuele en dynamische wijze waarop InfoZoom data presenteert word je bijna automatisch uitgenodigd om ook op een andere manier naar data te kijken. Het voordeel daarvan is dat er ook inzicht in nieuwe, onverwachte of onvermoede patronen ontstaat en je de beschikbare data op een manier ontsluit zonder dat daarvoor specialistische kennis of programmeerervaring nodig is. In de praktijk blijkt het voor veel mensen nog wel eens lastig om te doorzien of er bijvoorbeeld 'and'- en/of 'or'-filters actief zijn. Bij InfoZoom is dat handig opgelost door de velden waarop dergelijke filters zijn aangebracht een andere kleur (rood respectievelijk blauw) te geven.

Importeren en koppelen

Met InfoZoom kun je snel grote hoeveelheden data vanuit verschillende formaten importeren en is het mogelijk om verschillende databronnen te koppelen en vervolgens te visualiseren. Voor het koppelen is het van belang dat er in elk geval één overeenstemmend veld is dat gekoppeld kan worden. Het groeperen van attributen, zelf definiëren van attributen, opnemen van formules, zoeken, sorteren en dergelijke behoren tot de standaardfunctionaliteit, evenals diverse mogelijkheden om de data te exporteren en rapportages of grafieken te maken. InfoZoom is beschikbaar als stand-alone-applicatie maar kan ook via de SDK geïntegreerd worden in andere producten.

De toegevoegde waarde van InfoZoom ten opzichte van andere tools voor data-analyse ligt vooral in de wijze waarop data visueel worden gepresenteerd.

Suggestie...

Hebt u een suggestie voor de rubriek TOOL REVIEW, mail dan naar auditmagazine@iia.nl



- Intuïtieve interface
- Snel
- Visuele datapresentatie



- De interface zal voor sommige gebruikers wennen zijn

Rob Cornelisse is internal auditor bij de IAD van De Nederlandsche Bank.



Het thema van dit nummer is Goede doelen en ideële organisaties. Michel Kee, voorzitter van het IIA-bestuur, staat stil bij het perspectief van de interne auditor.

Wat is het goede doel van de interne auditor?

Als opwarmertje tijdens de afgelopen Algemene Ledenvergadering heeft Guy van Liemt ons geprikkeld over de 'purpose'; het doel... voor nu even het 'goede doel'. Het gaat niet zozeer over het 'wat' of het 'hoe', maar veel meer over het 'waarom'.

Zo zet het Rode Kruis in op een 'vreedzame, tolerante en humane wereld door het helpen van mensen wier leven, gezondheid, welzijn of waardigheid wordt bedreigd'. Wakker Dier gaat voor een 'samenleving waarin dieren met respect worden behandeld', en De Hartstichting 'strijdt tegen hart- en vaatziekten'.

Maar wat streeft IIA – toch ook een soort van ideële organisatie – eigenlijk na? Op onze website staat het volgende: 'ontwikkelen en promoten van het interne auditorberoep en daarvoor interne auditors, management en andere belanghebbenden te ondersteunen bij een succesvolle invulling van de interne auditfunctie'. En wat is dan een succesvolle invulling? De internationale definitie zegt: 'een onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert, om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de

organisatie te verbeteren. De interne auditfunctie helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren door met een systematische, gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren'. Een hele mond vol... en overwegend het 'wat' beschrijvend en minder het 'waarom'. Is dit ons goede doel? De link met de doelstellingen van de organisatie spreekt op zich wel aan, maar is ook wat aan de vage kant. Dit verkoopt niet zo lekker in onze dialoog met stakeholders.

Met welk 'goede doel' zetten wij ons dan op de kaart? Graag deel ik mijn ervaring, opgedaan tijdens de IIA Global Council eerder dit jaar. Discussies met collega's afkomstig uit meer dan tachtig landen uit alle windstreken leveren interessante gedachten op. Wij spraken onder meer over hoe wij interne audit moeten profileren. Wat is ons 'goede doel'? Velen bleven dicht bij onze definitie: 'objectieve assurance'. Anderen gaven aan dat interne audit in zou moeten zetten op het verbeteren van corporate governance in de breedte, waar de interne auditfunctie deel van uitmaakt. Daarmee worden bedrijven succesvoller en wordt het economisch klimaat gediend. Van enkele deelnemers uit 'opkomende' landen kwam een ander geluid: interne audit levert een

bijdrage aan een betere maatschappij door het stimuleren van transparantie, accountability en ethisch gedrag. Een doel van een hogere orde en goed om op te reflecteren. Het geeft aan dat het voor iedereen goed is je te blijven afvragen wat jouw goede doel is. Als interne auditor heb je vaak een goede positie om een 'goed doel' neer te zetten waar je elke dag met plezier en energie mee aan de slag gaat.

Ik zou ook nog wel een suggestie willen doen: goededoelenorganisaties hebben veelal een probleem met hun imago. Er zijn negatieve beelden ontstaan door onregelmatigheden en onvoldoende transparantie. Zo kreeg Alpe d'HuZes een flinke tik toen naar buiten kwam dat de directeur voor € 160.000 aan onkosten had gedeclareerd. Wat blijft er aan de strijkstok hangen? Komen de fondsen wel op de goede plek terecht? Goededoelenorganisaties doen er alles aan om duidelijk te maken dat transparantie en ethiek hoog in het vaandel staan en dat 'het goede doel' voorop staat. Een flinke klus voor organisaties die toch vooral – net zoals IIA – drijven op vrijwilligers. Kunnen wij iets betekenen? Wij zouden bijvoorbeeld – uit naam van IIA, om niet en vrijblijvend – audits kunnen uitvoeren bij een selectie van goededoelenorganisaties. Kunnen wij ons mobiliseren?

IIA Verenigingsverslag

IIA Nederland brengt jaarlijks een verslag uit waarin de activiteiten van onze beroepsorganisatie worden beschreven. Tijdens de laatste Algemene Ledenvergadering is het verenigingsverslag over 2013 gepresenteerd. Dit jaar geen traditionele brochure maar een weergave van onze activiteiten door middel van een dynamische Prezi-presentatie. De presentatie voert je mee in de wereld van IIA, onder andere met filmpjes die worden getoond.

Je vindt het IIA Verenigingsverslag 2013 op www.iaa.nl/iaa/verenigingsverslag.



Nieuw bestuurslid

Sander van Oosten is tijdens de ALV van 9 april jl. afgetreden als bestuurslid, nadat hij zijn volledige termijn van zes jaar had afgerond. Van Oosten blijft actief voor IIA binnen het Advocacy Network in de Commissie media en social media. Arjan Man, CAE van Exact, introduceerde zichzelf als kandidaat-bestuurslid. Zijn benoeming werd unaniem bekrachtigd met een warm applaus van de aanwezige leden.

Portal IIA Academy is live!



Ben je op zoek naar een PE-training voor internal auditors? Bezoek dan de nieuwe portal van IIA Academy. Het cursus-aanbod is samengesteld met een selectief aantal gerenommeerde opleiders. Onze trainingen zijn gebaseerd op Internal Audit Competency Framework, elke trainingsdag staan maximaal vier competenties centraal. Je kunt makkelijk selecteren op niveau (beginnend, ervaren auditor, CAE) of op competentieniveau. Kijk op www.pe-online.nl/public en kies voor Instituut van Internal Auditors.

IIA Congres 2013 'BUITEN!' wint internationale Eventex Awards

Het IIA Congres is uitgeroepen tot winnaar in de categorieën: 'Conference of the year 2013' en 'People's Choice'. IIA wil graag de vrijwilligers die hebben meegewerkt aan het congres van harte feliciteren met dit geweldige resultaat en hen bedanken voor hun inzet.



Vacature penningmeester

Ons gewaardeerde bestuurslid Karin Hubert kondigde tijdens de afgelopen ALV aan binnen afzienbare tijd afscheid te willen nemen van het IIA-bestuur. Hierdoor ontstaat een vacature voor de functie van penningmeester. Het bestuur van IIA roept kandidaten die zich actief willen inzetten voor IIA op om een motivatiebrief en een recent cv te sturen aan de voorzitter Michel Kee, iaa@iaa.nl.

Annemiek van Raalten event manager IIA

Op 16 april 2014 is Annemiek van Raalten begonnen als event manager voor IIA. Met het invullen van deze sleutelpositie maakt IIA een belangrijke stap in het verder professionaliseren van de dienstverlening aan haar leden. Haar belangrijkste aandachtsgebieden zijn de IIA Academy en het CAE Forum. Met veel enthousiasme introduceerde Van Raalten zichzelf op de Algemene Ledenvergadering van 9 april jl.



IIA feliciteert de geslaagden!

Nieuwe RO's t/m april 2014:

Gert-Jan van der Donk, Hijke Bloemendaal, Geri Franzel-Specht, Emile Jakobs en Bas Meusen.

Nieuwe CIA's t/m maart 2014:

Arne Mulder, Gert van Rhee, Linda Hoogveen, Ivannia Ramirez Alban, Remco Spruyt, Catharina van den Broek-Zoetendaal, Maarten Kleinjan en Alsu Saitova.

Nieuwe CFSA's t/m maart 2014:

Marthin Veenstra en Thurstan de Windt.

Vernieuwing curriculum

In het vorige nummer van *Audit Magazine* werd al gemeld dat vanaf 1 september 2014 een aantal veranderingen op stapel staan in het Executive Internal Auditing Programme. De veranderingen worden hierna kort weergegeven.

Basis Internal Auditor

Allereerst wordt vanaf het nieuwe collegejaar de mogelijkheid geboden om een eenjarige opleiding te volgen. Het studieprogramma bevat alle ingrediënten die een internal auditor nodig heeft om zijn vak op een verantwoorde wijze te kunnen uitoefenen. De eenjarige opleiding wordt afgesloten met het CIA-examen zodat men zich na afronding van de opleiding kan kwalificeren als Certified Internal Auditor (CIA).

Register Operational auditor (RO)

De eenjarige opleiding vormt een solide basis voor het uitvoeren van het internal auditvak in de praktijk en sluit naadloos aan op het tweede jaar van de RO- en RE-opleiding. In het tweede jaar zit bij beide opleidingen een ruime verdieping wat betreft het vakgebied van respectievelijk internal auditors en IT-auditors.

Kopjaar voor RC en RA

Tevens is gewerkt aan kopopleidingen voor registercontrollers (RC) en registeraccountants (RA). Op basis van een goede vooropleiding is het mogelijk om in te stromen in de RO-opleiding met vrijstellingen. Daardoor is het mogelijk de RO-opleiding in circa een jaar af te ronden.

Nadere informatie via de website www.abs.uva.nl, of mail naar eiap@uva.nl.

Voortgang onderzoek 'Personality and internal auditors'

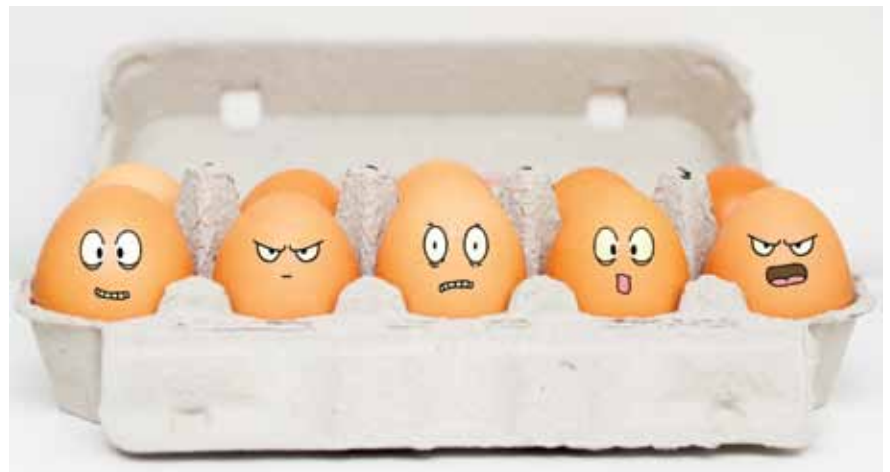
In december 2013 meldden wij dat dr. Michael Tophoff en dr. Bob van Kuijk RA RC, beiden docent aan de EIAP-opleiding en onderzoekers bij Lime Tree Research & Education, onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van internal auditors verrichten. Het onderzoek tracht het inzicht te vergroten in de karakteristieken die nodig zijn in de verschillende fasen van het auditproces. Zij worden ondersteund door de Stichting Vaktechnisch Onderzoek van het IIA. Het onderzoek beslaat een periode van twee jaar en is officieel van start gegaan op 1 januari 2014.

Eerste resultaten

Na de voorbereidende werkzaamheden

is een viertal afstudeerders van de EIAP-opleiding onder directe begeleiding van de genoemde onderzoekers gestart met het exploratieve gedeelte van het onderzoek. De komende maanden zullen de eerste resultaten van deze onderzoeken worden gerapporteerd. In de komende nummers van *Audit Magazine* besteden wij daar aandacht aan.

Na het exploratieve onderzoek zal een grootschalig onderzoek worden uitgezet. Daarin wordt gebruikgemaakt van de Personality for Professional Inventory (PfPI). Dit is een vragenlijst die bij persoonlijkheidsonderzoek wordt gebruikt en speciaal voor deze doeleinden is ontwikkeld door de Universiteit van Gent en Pearson International.



Amsterdamse alumni 'Back to School'

Op 12 april 2002 werd met veel enthousiasme de alumnivereniging 'Auditor' opgericht. De afgelopen jaren verwaterden echter de initiatieven en bleek de organisatievorm van vereniging niet passend te zijn. Daarom heeft het bestuur in samenspraak met de universiteit besloten om een nieuwe stichting op te richten. De Stichting Amsterdamse Internal Auditors zal op 5 juni aanstaande officieel worden gepresenteerd. We hopen dat deze stichting de komende jaren weer een belangrijke impuls geeft aan de relatie met de meer dan vierhonderd alumni.

Activiteiten

De nieuwe stichting zal allereerst de band met de alumni aanhalen door twee vaste activiteiten in het jaar te organiseren. Concreet wordt jaarlijks elke eerste donderdag van de maand in juni en november een PE-activiteit georganiseerd. Daarnaast worden activiteiten bedacht en georganiseerd om de relatie met oud-studenten te koesteren en hen gelegenheid te geven elkaar te ontmoeten. Wij hopen dat de relaties tussen de oud-studenten leiden tot versterking van het netwerk.

Enthousiaste alumni die actief willen worden kunnen zich richten tot Bob van Kuijk (j.r.h.j.vankuijk@uva.nl).

'Best paper award' voor Violeta Verbraak

Violeta Verbraak-Kolevska RE RO CIA, deeltijdpromovenda bij ESAA (en werkzaam als auditmanager bij ABN Amro) heeft de 'best paper award' gekregen voor de presentatie van haar onderzoekspaper tijdens de PhD-dag van de 12th European Academic Conference on Internal Auditing and Corporate Governance in Como op 9 april jl.

Deaf effect

Het onderzoekspaper van Verbraak is getiteld *The Effectiveness of the Internal Audit Function in Moments of Truth – How Top Management Support influences the Deaf Effect for Risk Warnings*. Een interessante bevinding uit haar eerste experiment laat zien dat nadrukkelijk topmanagementsupport niet per se bijdraagt aan het reduceren van deaf effect en zelfs contra-effectief kan zijn.

Het promotieonderzoek van Verbraak wordt begeleid door dr. Arno Nuijten RE CIA CISA en prof.dr. Harry Commandeur en past binnen het gezamenlijk onderzoeksprogramma van de opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory van ESAA. Verbraak laat zien dat een verdiepend onderzoek met praktijkrelevantie een mooie vervolgstap kan zijn op de IAA- en ITAA-opleidingen die zij de afgelopen jaren bij ESAA heeft doorlopen.

Afgestudeerden

Op 1 april 2014 was er een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. In totaal waren 32 studenten aanwezig om hun diploma in ontvangst te nemen. Zij kregen deze uit handen van dr. Arno Nuijten RE CIA CISA en Ron de Korte RA RO RE CIA.

Namens de studenten bedankten Alina Stan en Jelle Rinkel de opleidingen voor het gegeven onderwijs en de ondersteuning. Als afsluiting sprak de voorzitter van het curatorium, Henk Timmer RE CIA, de aanwezigen toe. De IAA-studenten met hun afstudeeronderwerp die hun slotexamen hebben afgelegd in de periode november 2013-eind maart 2014:

Anita van der Aa-Vermeulen

- Een 'Lean' auditproces

Harry Bierings

- Empirisch economisch wetenschappelijk onderzoek en auditmethodologie: twee verschillende werelden?

Olga van Brouwershaven

- Mvo in de zorg

Ed Curfs

- Samenwerking internal auditfunctie en external auditfunctie. Utopie of dystopie?

Wybren van Duinen

- Auditen van informatiearchitectuur 'cultuur als leidraad'

Jörg van der Haak

- Onderzoeken van integer gedrag. De alignment audit toegepast als integriteitsaudit

Lizet Hage

- Objectiviteit van de interne auditor. Hoe beoordeelt de externe accountant dat?

Vera van der Heide

- 'In control' in veranderkundig perspectief

Alex Hoogendoorn

- Het waarborgen van een integriteitsbewuste cultuur bij banken en de bijdrage van de auditfunctie.

Renate de Keijzer

- De werkenergie van Generatie X

Bas Meusen

- De internal auditor en de externe accountant: de ideale combinatie? Een reflectie vanuit de toegevoegde waarde discussie

Ivo Roozeboom

- Gateway review versus vraaggerichte projectaudit. Een wereld van verschil?

Alina Stan

- Toepassing van Root Cause Analysis-methoden in diagnostische audit op problematiek in falende IT-projecten

Noëlle Wattel

- Verantwoording door professionals. Effecten van theorieën leidinggeven aan professionals en (machts)cultuur

Helen van der Werve-Vos

- Auditor en zijn communicatie/-wereldmodel: het ontwerp van een tool voor een passende bril bij Management Control Auditing

Roderik van Zijderveld

- Tussen toezicht en vertrouwen. De verzelfstandigingsparadox overbrugd



Symposium over Management van Innovaties

Op vrijdag 5 september 2014 vindt het jaarlijkse ESAA-symposium plaats met als thema 'Management van innovaties: hoe sturing te geven aan strategische innovaties en hoe deze succesvol te implementeren?'

De focus bij dit symposium ligt op de vraag: hoe kunnen financieel economisch georiënteerde kenniswerkers en

-managers, het proces van implementatie van innovaties zodanig ondersteunen dat alle 'benefits' uit de vernieuwing gerealiseerd worden?

Ook belichten we dit onderwerp vanuit de optiek van de publieke auditor; hoe worden innovaties bij de rijksoverheid geaudit, wat zijn de lessons learned en hoe verhouden zich de op control ge-

richte beheersmodellen tot innovatie?

Sprekers zijn prof.dr. Henk Volberda (RSM); dr. Herman Worries (DSM); drs. Dave Vander Heyde (IHC Merwede) en drs. Anneke van Zanen-Nieberg RA (Auditdienst Rijk). Meer informatie op www.esaa.nl.

CRI DE CRISE

We zijn al weer een eind op streek in het jaar 2014. Volgens de laatste berichten van het Centraal Planbureau zullen we het jaar afsluiten met een gematigde groei en zal de groei verder doorzetten in 2015. De economische crisis heeft ontegenzeggelijk een enorme maatschappelijke impact gehad op Nederland en de rest van de wereld. De crisis zou een trigger moeten zijn voor verandering: never waste a good crisis. Een uitgelezen kans om veranderingen door te voeren.

Toch worden vaak veranderingen doorgevoerd die niet noodzakelijkerwijs een verbetering betekenen. We moeten dus kritisch zijn. Veel crises en rampen nodigen uit om noodverbanden aan te leggen. Het aanscherpen van regelgeving – en in een latere fase wetgeving – is vaak een aantrekkelijke optie. Vaak zijn het cosmetische ingrepen die de kern van het probleem niet aanpakken. Zo werd bij diverse door de staat gesteunde financiële instellingen de afschaffing van bonussen bepleit door overheden en bestuurders. Jammer genoeg werd in veel gevallen vervolgens de bonus ingebakken in het vaste salaris en leidde de regelgeving in feite tot symptoombestrijding.

Toch moet mij van het hart dat ik niet begrijp waarom de bonuscultuur voorheen geen probleem was. Ofschoon niet iedereen de details kende, was algemeen bekend dat managers in de financiële sector exorbitante bedragen verdienden. In veel gevallen stonden de arbeidsinzet en de risico's die men in de functie liep in geen verhouding tot de beloning. Tot de crisis was het kennelijk allemaal geaccepteerd. We leken er collectief vrede mee te hebben. Pas toen de crisis vele mensen raakte kwam het thema van deze vorm van economische ongelijkheid op de voorgrond. Zo roerde de Occupy-beweging zich in september 2011 heftig tegen de hebzucht van Wall Street met leuzen als 'We are the 99%'. Een beweging van mensen die massale bezettingsacties organiseerde op Wall Street en in het Zuccotti Park in New York. In de maanden erna sloegen de protesten over naar andere staten in de VS en zelfs naar andere delen van de wereld. Overall werden de bezettingsacties successievelijk door de bevoegde autoriteiten beëindigd. Overigens een milde aanpak vergeleken met die op het Plein van de Hemelse vrede in Peking. Op 4 juni 1989 – precies vijftienvintig jaar geleden – werd het studentenprotest daar bloedig neergeslagen door het leger. Meer dan duizend doden vielen te betreuren.

Als we ons specifiek richten op de financiële sector zouden we nog eens kritisch moeten nadenken over de vraag hoe we het banktoezicht en verdere regelgeving organiseren. Zijn we nog wel op de goede weg na deze crisis? Het accent zal minder moeten liggen op wet- en regelgeving en meer op het verbeteren van de cultuur en het gedrag in de sector. Zijn die laatste aspecten namelijk wel voldoende veranderd? Uiteindelijk zal het vertrouwen in de rol die financiële instellingen spelen weer moeten worden hersteld. Een terugkeer naar de traditionele basis van bankieren zou daarbij een leidend principe moeten zijn.

Laten we reflecteren en actie ondernemen voor het te laat is. Wall Street lijkt inmiddels weer te vervallen in oude gewoonten en de beursindices zijn weer op de niveaus van voor de crisis. Het luide geluid van de Occupy-beweging is verstomd. Toch krijgt de laatstgenoemde beweging een politiek vervolg, bijvoorbeeld door de The After Party. Dergelijke initiatieven zullen moeten acteren in een politieke arena waar de belangen in politieke partijen zijn verzuimd en gevestigde belangen leidende drijfveren zijn. De tijd zal leren wat er uiteindelijk terecht komt van de idealen in een maatschappij die zeer compromisrijk en daardoor soms besluiteloos is...

Bob van Kuijck is actief in Serum Consultancy en Orange Executive Search (www.orangesearch.nl).

Via Lime Tree Research & Education (www.limetree-research.nl) is hij programmeur van het Executive Internal Auditing Programme aan de UvA.



FUTURE TALENT: EXPERIS & IIA YOUNG PROFESSIONALS AUDITING IN 2020



Tijdens de speciale stream op 23 juni a.s. voor Young Professionals gaan we op ontdekkingsreis, we verkennen Auditing in 2020 en ervaren welk Future Talent nodig is.

De wereld waarin we leven is constant in beweging. Talent is de bepalende factor voor succes. Future talent gaat over wat nu gebeurt om morgen het verschil te maken. Deze beweging geldt voor professionals en voor organisaties.

Over Experis

Experis is hét merk voor het Professional segment van de ManpowerGroup™. Sinds 1995 in Nederland met Risk Advisory Services actief, met practices wereldwijd in meer dan 30 landen. Meer informatie of contact via: www.experis.nl/ras of Marsha Brink, marsha.brink@experis.nl, 06-10527614

© 2013 Ernst & Young Accountants LLP. All rights reserved. ED none

EVER CONSIDERED CO-SOURCING OR OUTSOURCING INTERNAL AUDIT?

Added value and reduced costs:

- ▶ Operational excellence
- ▶ Leading practices
- ▶ Subject matter experts readily available
- ▶ Flexibility
- ▶ A true global organisation
- ▶ Highly experienced in co- and outsourcing of IA functions in the Netherlands

For more information please visit ey.com/nl

Tonny Dekker
+31 (0)88-407 1004
tonny.dekker@nl.ey.com

Will Weerts
+31 (0)88-407 8817
will.weerts@nl.ey.com

EY

Building a better
working world



Partners in Sport

Refreshing Advise

Internal Audit 3.0



When looking at the business environments of our clients, we have noticed some severe challenges. Business conditions have become more complex and unpredictable, whilst information technology available is rapidly developing, leading to big data volumes and even new digital business models. Boards are reconsidering their top priorities, seeking for new business opportunities and managing the risks they are facing. In these uncertain times, there is a need for a partner who can provide assurances and assistance in their responses to a continuously evolving environment.

Our aim is to take our internal audit services and fundamentally make a difference to the organisations we partner with. We reframed the internal audit methodology and now have a different perspective and approach. We believe that getting insights into data using advanced data analytic techniques can assist organisations in achieving real outcomes and impact from internal audit.

By applying a different way of thinking we achieve a paradigm shift in internal audit. Adding new skills, tools, and techniques substantially improves the focus and effectiveness of the Internal audit function and will radically change the required effort put in at each stage of the internal audit methodology.

Internal Audit 3.0 will lead to several advantages: increased relevance and insights into high risk populations and value areas, better targeting and more coverage.

For more information, please contact Deloitte Risk Services,

Wim Eysink
+31 (0) 651 417 099
weysink@deloitte.nl

Rob de Leeuw
+31(0) 652 048 367
rdeleeuw@deloitte.nl