

AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

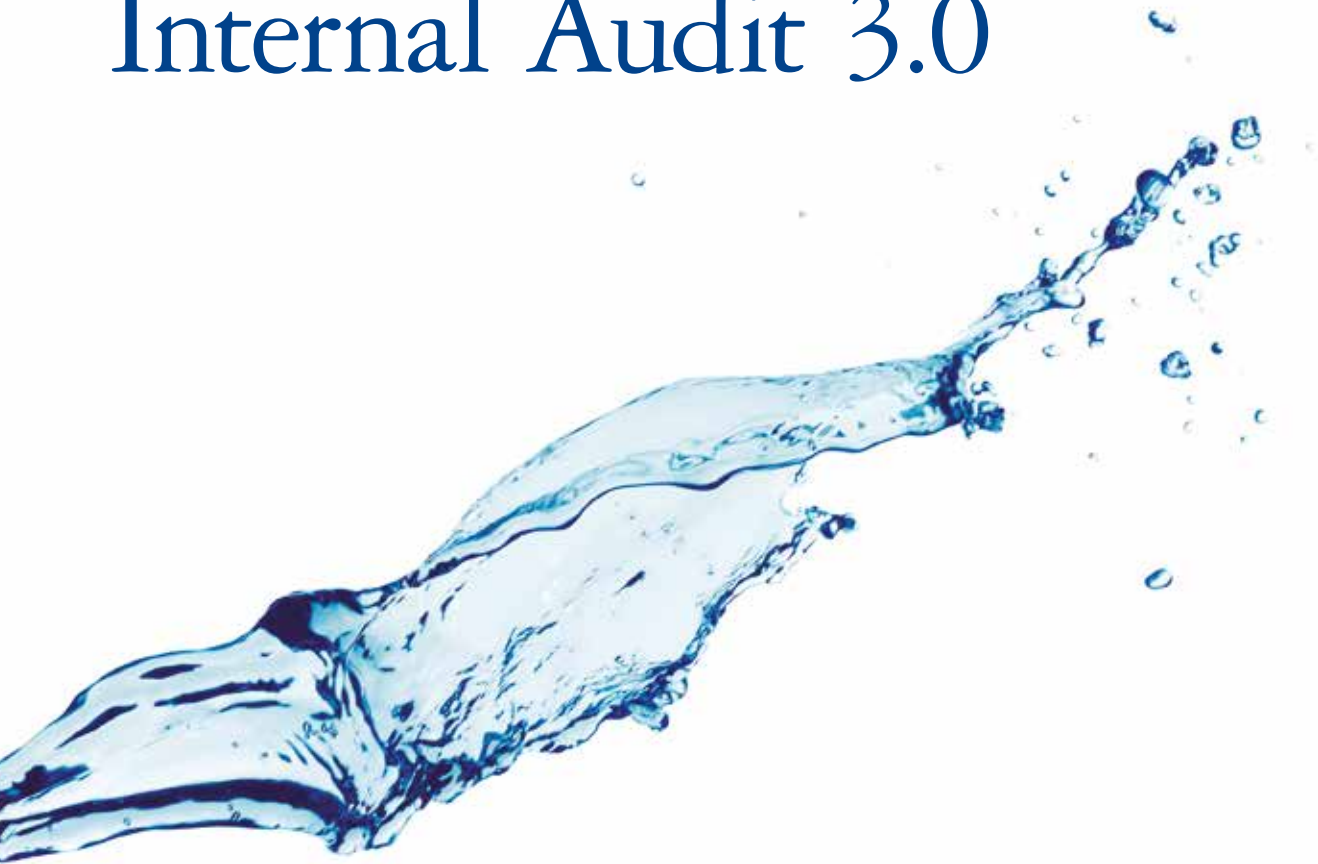
NUMMER 2 2016 JAARGANG 15



Thema: PENSIOEN

De pensioensector - feiten en cijfers | René van de Kieft (MN): "We zijn nu de pensioenstraat aan het verbouwen" | Hoe audit je 36 miljard euro?

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

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)
Naeem Arif EMIA RO
Ir. Gezina Atzema RO
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Drs. Huub van Hout RA CIA
Jip Olieroock MSc RO CIA
Björn Walrave RO CIA
Raymond Wondergem MSc RO



E-mail

auditmagazine@iia.nl
IIA Nederland
Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl, www.iia.nl



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga
info@vm-uitgevers.nl
tel.: 035-6462623

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Senefelder Doetinchem

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement gratis aanvragen bij het IIA.

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.

Pensioen: later **begint** vandaag

H

et pensioen. Een onderwerp dat vaak wordt afgeschilderd als saai en ingewikkeld. Bovendien is het iets voor later. En over later valt weinig te zeggen of te voorspellen. Toch? Maar later begint vandaag. Desondanks krijgt het pensioen, in ieder geval op individueel niveau, niet altijd de aandacht die het verdient.

Uit onderzoek blijkt dat slechts 40% van de Nederlandse beroepsbevolking weet of het pensioen voldoende is om de uitgaven te dekken (Nibud, 2015). Het pensioenbewustzijn is dus voor verbetering vatbaar. Dit staat in zekere zin op gespannen voet met de aan Nederlanders zo vaak toegedichte spaarzaamheid. Daarbij komt dat een aantal recente maatschappelijke ontwikkelingen ervoor zorgt dat de eigen verantwoordelijkheid voor het pensioen toeneemt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het toenemende aantal zelfstandigen zonder personeel (gekscherend ook wel zelfstandigen zonder pensioen genoemd), een lage rente en een veranderend pensioenstelsel.

De pensioensector is een wereld waar ontzettend veel geld in omgaat en waarbij het gaat om een wezenlijke zaak: de oude dag. Een oude dag die op dit moment onder druk staat. Door de huidige lage rentes is het voor pensioenfondsen lastig om premies zodanig te beleggen dat zij aan hun toekomstige verplichtingen kunnen voldoen. Bovendien moeten deze toekomstige verplichtingen ook nog eens tegen een lagere rente contant worden gemaakt. Hierdoor benaderen de dekkingsgraden de kritieke grens van 100%. Sommige pensioenfondsen zitten daar zelfs al onder! Daarnaast is sprake van 'dubbele vergrijzing': het aantal mensen met de pensioengerechtigde leeftijd neemt toe en de levensverwachting stijgt gestaag. De vraag is dus of we er straks nog wel zo warmpjes bij zitten...

In dit nummer gaan we in op het thema Pensioen in een vijftal luiken, te weten: 1) Basiskennis pensioen; 2) Pensioen en Internal Audit; 3) Pensioen en bestuur; 4) Pensioen en vermogensbeheer en 5) Pensioen en toezicht.

Verder in dit nummer onder andere: Peter Bos, Ron de Korte en Mark van Twist over rollen en competenties in relatie tot het auditproces en Oscar Kajansie en Arie Molenkamp over internal auditing in Suriname.

We wensen u veel leesplezier
(en een goede oude dag)!

De redactie van *Audit Magazine*



“Integriteit verankeren binnen de cultuur.”

DAT TELT.



Corporate agility is voor elke organisatie de sleutel tot succes. Dat weten we bij BDO als geen ander. Uw reputatie op het gebied van integriteit vraagt om wendbaarheid. Want wat vandaag geaccepteerd is, is dat mogelijk morgen niet meer. Integriteit wordt niet alleen bepaald door formele en juridische afspraken, maar vooral door de normen en waarden die ten grondslag liggen aan de cultuur van de organisatie. Het is juist nu actueel om na te denken of wat formeel mag, ook kan volgens de gewenste integriteitscultuur. Daarom is het blijvend sturen op deze cultuur een onderwerp dat op elke boardagenda hoort te staan. Lees er alles over in de nieuwste BDO Scope op BDO.nl/agility.

Omdat mensen tellen.



www.pwc.nl

Optimaliseer uw internal auditfunctie

Internal Audit Services

Kevin Berkhout

Telefoon: +31 88 792 38 30

kevin.berkhout@nl.pwc.com



pwc

Veranderende regelgeving en strikte compliance maken het nog belangrijker dat uw interne auditfunctie van hoge kwaliteit is. Daarnaast verwachten ook uw stakeholders een 'state of the art' internal auditfunctie. Het is daarom goed om de kwaliteit van uw afdeling en de audits regelmatig te toetsen. Samen met u kunnen we tot een passende en praktische toetsing komen, variërend van een strategische beoordeling tot en met een formele IIA accreditatie. Meer weten? Neem contact met ons op of kijk op www.pwc.nl/audit-assurance/internal-audit-services/.

© 2016 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.



René van de Kieft

THEMA: PENSIOENEN

6 De pensioensector - feiten en cijfers

De Nederlandse pensioensector is een van de grootste in Europa, maar desondanks een onbekende tak van sport. De hoofdlijnen.

10 Meer halen uit assurancerapporten

Bert Keuter (TKP) over hoe pensioenuitvoerder TKP in de praktijk omgaat met het ISAE 3402-assurancerapport.

14 "Pensioen is een strategisch onderwerp"

Een interview met Astrid Langeveld (Achmea) over de manier waarop Internal Audit inspeelt op het veranderende pensioenlandschap.

18 Hoe audit je 36 miljard euro?

Dat is het bedrag dat de SVB jaarlijks uitkeert aan AOW. Karin Hubert vertelt over hoe de Audit Dienst toezicht houdt op de uitvoering.

22 "We zijn nu de pensioenstraat aan het verbouwen"

René van de Kieft, bestuursvoorzitter van MN, in gesprek met *Audit Magazine* over de rollen en taken van Internal Audit.

26 Duurzaam beleggen door pensioenfondsen

Beleggen in overeenstemming met het langetermijnbelang van de deelnemers vereist een duurzaam beleggingsbeleid, aldus Puck van Ipenburg (GSRD Foundation).

28 "Het risico ligt uiteindelijk bij de deelnemers"

Dat – en meer – zegt Geraldine Leegwater, voorzitter van het uitvoerend bestuur van het ABN AMRO Pensioenfonds (AAPF).

32 "Het pensioenproduct kent tekortkomingen"

Een gesprek met Bert Boertje (DNB) over de brede rol van DNB ten aanzien van pensioenen.

36 "De meeste mensen bekijken de pensioeninformatie niet eens"

Financiële beslissingen veronderstellen financiële geletterdheid. En die ontbreekt vaak, aldus Jan van Miltenburg (AFM). Wat te doen?

38 Gelijk hebben én krijgen

Hoe vergroot je je persoonlijke effectiviteit? Laat het ego buiten de deur staan, aldus coaches Theresia Gommans en Nicole van Ladesteijn.

42 Internal Auditing in Suriname: een aanzet tot discussie

Arie Molenkamp en Oscar Kajansie (Grassalco) presenteren de resultaten van hun onderzoek in hoeverre Surinaamse ondernemingen beschikken over een onafhankelijke toetsende functie.



46 Hebben internal auditors ander informatiezoekgedrag?

Thalia Weidema (ABN AMRO) deed deelonderzoek naar informatiezoekgedrag en deelt in dit artikel haar bevindingen.

50 Auditors opleiden: aandacht voor de rollen en competenties

Over welke competenties moet een auditor beschikken? Peter Bos (Salther), Ron de Korte (ACS) en Mark van Twist (hoogleraar) leggen uit.

56 Auditen in de cloud

Steeds meer applicaties 'draaien' in de cloud. Hoe kan de auditor dit auditen? Dat vertellen Xander Bordeaux, Anouschka Carlier-Algoe en Suzanne Scheuller (ABN AMRO).

Rubrieken

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 13 De lezer over pensioenen | 54 Passie voor het vak |
| 21 Van het bestuur | 59 Vijf vragen aan de CAE |
| 41 Boekbespreking | 60 Verenigingsnieuws |
| 49 Column Walter Swinkels | 61 Nieuws van de universiteiten |
| 53 Nieuw redactielid | 62 Column Willem van Loon |

De Nederlandse pensioensector is met een omvang van zo'n 1200 miljard euro een van de grootste in Europa. Hoewel zowat elke Nederlander – direct of indirect – financiële belangen heeft in de sector, is het tegelijkertijd een relatief onbekende tak van sport. In dit artikel de hoofdlijnen.

De pensioensector – feiten en cijfers

Pensioen is het geld voor later, voor als je vanaf de pensioengerechtigde leeftijd in een inkomen wilt worden voorzien. In Nederland bestaat het pensioenstelsel uit drie pijlers:

1. De eerste pijler is het AOW-pensioen (Algemene Ouderdomswet), via de overheid. Dit is een basisinkomen 'voor later' voor mensen die de AOW-leeftijd (wettelijke pensioenleeftijd) hebben bereikt. De AOW wordt door de SVB (Sociale Verzekeringsbank) uitgekeerd.
2. De tweede pijler is het pensioen dat de meeste werknemers, in een pensioenregeling bij veelal een pensioenfonds of pensioenverzekeraar, centraal via hun werkgever opbouwen. Dit is een aanvulling op het AOW-pensioen.
3. De derde pijler bestaat uit nadere individuele aanvullingen op het pensioen, zoals koopsompolissen en spaargeld. Voor de derde pijler is de burger zelf verantwoordelijk.

Overheid, sociale partners, pensioenfonds, commerciële partijen en burgers hebben in de verschillende pijlers ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheden. Als we kijken naar de pensioensector, in het bijzonder de tweede pijler, dan heeft deze in Nederland een forse omvang. Volgens cijfers van De Nederlandsche Bank is de Nederlandse pensioensector nummer drie in de Eurozone met een balanstotaal van zo'n 1200 miljard euro. Nederlandse pensioenfonds maken hiervan tweederde uit met een balanstotaal van circa 800 miljard euro

en verzekeraars met circa 400 miljard euro een derde. Via beide pijlers bouwen Nederlanders naast hun wettelijk AOW-pensioen aanvullend pensioeninkomen op.

Pensioenopbouw in de tweede pijler

De drie meest voorkomende pensioenregelingen in Nederland zijn de eindloonregeling, de middelloonregeling en de beschikbare premieregeling.

Bij een eindloonregeling is de hoogte van het pensioen gerelateerd aan het laatst verdiende loon. Bij een middelloonregeling is de hoogte van het pensioen gerelateerd aan het gemiddeld jaarlijks verdiende loon. Bij een beschikbare premieregeling hangt de hoogte van het pensioen af van het beleggingsresultaat over de betaalde premies op het moment van pensionering. De beleggingsrisico's zijn dan voor rekening van de werknemer.

Waar pensioenfonds in het verleden in het algemeen werkten met middelloon- en eindloonregelingen (afhankelijk van onder andere sector en beroep), zien we nu duidelijk een overgang naar regelingen waar het investeringsrisico meer verschuift naar de werknemer. De meeste pensioenverzekeraars werken met een beschikbare premieregeling, waarbij wel bepaalde garanties kunnen worden verzekerd. Inmiddels zijn eindloonregelingen, mede door fiscale ingrepen, een zeldzaamheid.

Pensioenfonds – de tweede pijler

Als we het hebben over de pensioensector denken de meesten



van ons of aan 'het pensioentje', zijnde de AOW, of aan de pensioenfondsen. En aan bekende namen als het ABP en het Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Met pensioenfondsen hebben we het feitelijk over collectieve pensioenregelingen die worden uitgevoerd door bedrijfstak-, ondernemings- en beroepspensioenfondsen. Deelnemers in de betreffende bedrijfstakken en ondernemingen zijn in het algemeen verplicht om hieraan deel te nemen, een groot aantal pensioenfondsen heeft namelijk te maken met een zogenaamde verplichtstelling. Dat houdt in dat op verzoek van organisaties van werkgevers en werknemers (bij bedrijfstakpensioenfondsen) of de beroepsverenigingen (bij beroepspensioenfondsen) de minister van SZW een pensioenregeling verplicht stelt voor alle werkgevers in een bepaalde bedrijfstak (bijvoorbeeld in de gezondheidszorg) of aan zelfstandigen binnen een bepaalde beroepsgroep (bijvoorbeeld aan de huisartsen). Het doel van de verplichtstelling is dat de pensioenopbouw in deze sectoren en beroepsgroepen goed geregeld is.

Pensioenfondsen doen aan de deelnemers een toezegging over de hoogte van de pensioenuitkering in de vorm van een uitkeringsovereenkomst. De hoogte van de uitkering is gerelateerd aan onder andere de duur van de deelname aan het fonds en de hoogte van het loon (middelloonregeling, eindloonregeling), maar is uiteindelijk (en steeds meer) afhankelijk van de beschikbare gelden binnen het pensioenfonds: de zogenaamde dekkingsgraad. Indien deze te laag is, zoals daar momenteel sprake van is bij onder andere een aantal grote pensioenfondsen, dan heeft het pensioenfonds meer (toekomstige verwachte) uitgaven dan inkomsten. Er kan dan, mede op aansturen van DNB, besloten worden om de dekkingsgraad te verhogen door ofwel de premies te verhogen ofwel de toekomstige of bestaande uitkeringen te verlagen. Dit laatste

wordt ook wel afstempelen genoemd. De aanspraken van de deelnemers worden dan feitelijk beperkt.

Nederland kende eind 2014 348 pensioenfondsen (met ruim 5,4 miljoen deelnemers), waarvan 68 bedrijfstakpensioenfondsen (4,8 miljoen actieve deelnemers), 268 ondernemingspensioenfondsen (574.000 actieve deelnemers) en 12 beroeps- en overige pensioenfondsen (50.000 actieve deelnemers). Het aantal pensioenfondsen daalt sterk, in 2008 waren het er nog 656, de verwachting is dat het aantal snel richting de 200 daalt en zal blijven dalen. Dit komt met name door de andere vormen van sparen voor later, de oprichting van APF's (Algemeen Pensioenfonds) en toenemende eisen die aan fondsen worden gesteld. In dat kader schreef in april 2014 DNB 60 kleine pensioenfondsen aan met de vraag of ze over hun toekomst na wilden denken.

Pensioenverzekeraars – de tweede en derde pijler

Behalve via pensioenfondsen wordt er ook – en steeds meer – via verzekeraars pensioen opgebouwd. Dit gebeurt voor het grootste deel in de vorm van collectieve pensioencontracten die worden afgesloten door werkgevers bij (levens)verzekeraars. Daarnaast sparen Nederlanders ook individueel, via bijvoorbeeld lijfrentepolissen, voor toekomstig pensioen. In het algemeen werken pensioenverzekeraars met een beschikbare premieregeling, waarbij de individuele uitkering afhankelijk is van het beleggingsresultaat van de betaalde premie.

Premiepensioeninstelling – tweede pijler

Een Premiepensioeninstelling (PPI) is een type pensioenuitvoerder dat sinds 1 januari 2011 in Nederland is toegestaan naast pensioenverzekeraars en pensioenfondsen. Een PPI voert pensioenregelingen uit, maar draagt niet zelf het (vermogens)risico.

De PPI legt zich op de Nederlandse markt toe op de uitvoering van collectieve beschikbare premieregelingen (defined contribution) in de tweede pijler. Een PPI biedt de mogelijkheden om pensioenregelingen internationaal uit te voeren, internationale organisaties kunnen hiermee hun uitvoering centraliseren bij een organisatie.

Algemeen Pensioenfonds

Een nieuw fenomeen in pensioenland is het Algemeen Pensioenfonds (APF). Vanaf 1 januari 2016 kan bij DNB een vergunningsaanvraag voor het oprichten van dit nieuwe type pensioenorganisatie worden ingediend, hetgeen reeds door een aantal organisaties is gedaan. Het oprichten van een APF kan in beginsel door zowel bestaande pensioenfonds en pensioenuitvoerders als ook door bijvoorbeeld verzekeraars, werkgevers of vermogensbeheerders worden gedaan.

Het doel van de wetgever om de APF als pensioenvorm te introduceren is 'het verbeteren van de keuzemogelijkheden voor werkgevers en werknemers om een kwalitatief hoogstaande en veilige pensioenuitvoering tegen een scherpe prijs te realiseren'.

Uitvoering van pensioenregelingen door een APF staat open voor pensioenregelingen die reeds zijn ondergebracht bij ondernemingspensioenfonds, niet verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfonds en voor verplicht gestelde beroeps-pensioenregelingen. Het staat niet open voor verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfonds. Ook rechtstreeks verzekerde pensioenregelingen mogen door het APF worden uitgevoerd. Verder staat het APF open voor nieuwe pensioenregelingen.

Een APF kan verschillende pensioenregelingen voor verschillende ondernemingen of (ondernemings)pensioenfonds financieel gescheiden uitvoeren. Een APF kan met het uitvoeren van verschillende regelingen in een organisatie schaalvoordelen behalen en toch de identiteit van een bepaald pensioenfonds of onderneming behouden. Vooral voor kleine en kwetsbare ondernemingspensioenfonds wordt het APF als een goed alternatief voor uitvoering gezien.

Pensioenuitvoerders

Pensioenfonds hebben een tweetal belangrijke processen om uit te voeren:

- het vermogensbeheer: het beleggen van de ontvangen premies teneinde duurzaam rendement te realiseren. Van belang is het realiseren van een gezonde en duurzame dekingsgraad;
- de pensioenadministratie (pensioenbeheer): het administreren van deelnemers, zowel de betalers als de ontvangers.

De meeste pensioenfonds hebben praktisch alle administratieve processen uitbesteed aan een pensioenuitvoerder, een externe partij die in opdracht van een pensioenfonds zorgdraagt voor de uitvoering van de kernprocessen, zoals inning van premies, administratie van opgebouwde aanspraken en het uitkeren van pensioen. Bekende namen in de markt zijn PGGM, MN, APG en SyntrusAchmea. Deze partijen voeren

advertentie

Audit Manager

Corbulo is gespecialiseerd in het bemiddelen van getalenteerde en executive professionals op het gebied van Finance & Accounting, Controlling & Auditing. Corbulo bemiddelt op recruitment basis maar biedt ook mogelijkheden voor tijdelijke projecten via interim management oplossingen. Kijk ook eens op onze website www.corbulo.net voor een volledig overzicht van ons vacatureaanbod of download onze gratis App

Corbulo
specialised staffing

Corbulo Specialised Staffing B.V.
Westende 4 • 2275 AD Voorburg
Telefoon: 070 - 319 70 90
www.corbulo.net

Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

Functie omschrijving

De primaire focus van de interne audit functie is gericht op de effectiviteit van de (interne controle op) management informatie en financiële rapportages.

Daarnaast ligt de focus op:

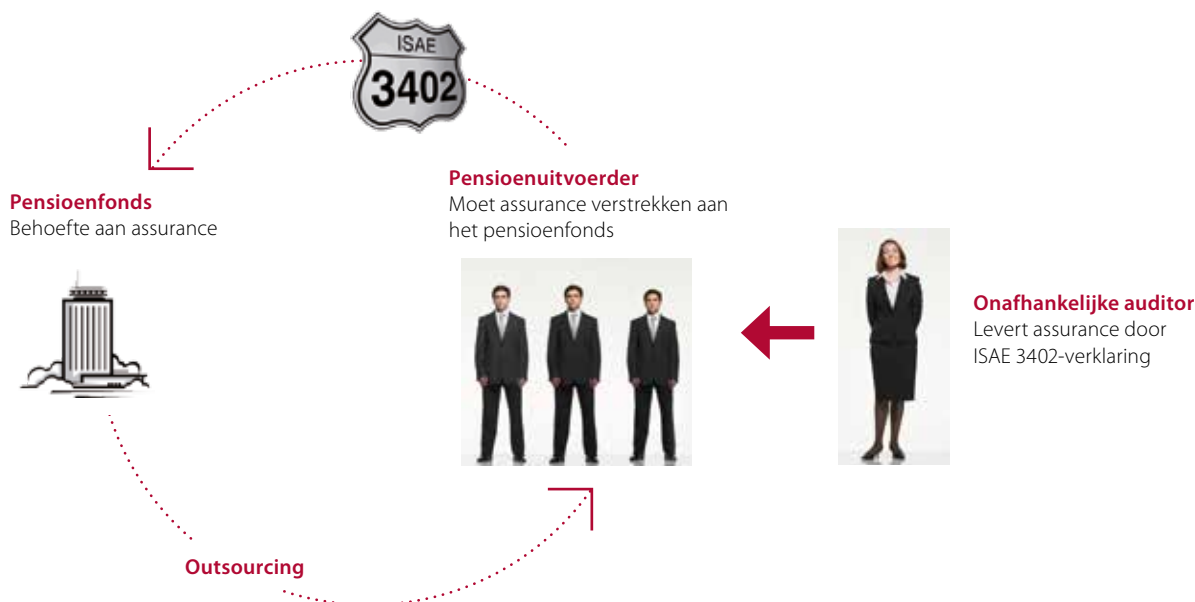
- Evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne controle en identificatie van mogelijkheden ter versterking van de interne controle op management- en financiële rapportage processen;
- Evaluatie van de betrouwbaarheid en integriteit van management- en financiële informatie en de middelen die worden gebruikt om deze informatie te identificeren, meten, classificeren en rapporteren;
- Evaluatie van interne controle activiteiten op het naleven van relevante interne plannen, richtlijnen en procedures, alsmede wet- en regelgeving welke een belangrijke invloed kan hebben op de financiële positie van de onderneming;
- het uitdragen van 'best practices' en het actief bijdragen aan het verbreden/verdiepen van relevante kennis van de financiële functie binnen de organisatie.

Vereisten

- Certified Internal Auditor/ RO bij voorkeur met een aanvullende post doctorale titel;
- Minimaal 5 tot 10 jaar relevante werkervaring in een complexe en internationale omgeving en / of bij een van de 'big four' organisaties;
- Kennis van informatietechnologie, office systemen, ERP-systemen en data management;
- Kennis van en ervaring met (moderne) audit technieken, risk management, (administratieve) organisatie en (interne) controle.

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of f.heintz@corbulo.net
Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijving en voor andere mogelijk interessante vacatures.



Figuur 1. Verhoudingen

in opdracht van pensioenfondsbesturen de pensioenadministratie en/of het vermogensbeheer uit. Overigens is het zo dat sommige van deze uitvoerders bepaald specialistisch werk, zoals vastgoedbeleggingen, weer uitbesteden aan derde partijen. Ook is het zo dat pensioenfonds hun (administratieve) processen vaak bij meerdere uitvoerders hebben ondergebracht. Zeker op het gebied van vermogensbeheer zijn nationaal en internationaal veel aanbieders actief waarvan pensioenfonds dan ook vaak gebruikmaken.

De uitbesteding naar een derde partij doet echter niets af aan de verantwoordelijkheid van de uitbestedende partij, het pensioenfondsbestuur. Het pensioenfondsbestuur blijft onverminderd aanspreekbaar op de betrouwbare en integere uitvoering van uitbestede processen. Het management van de pensioenuitvoerder waaraan het pensioenfondsbestuur zaken heeft uitbesteed, is aan de opdrachtgever verantwoordingschuldig over de beheerste en integere uitvoering van de pensioenadministratie en een gedegen vermogensbeheer dat bij de risk appetite van de organisatie past. Daarom dienen de pensioenuitvoerders verantwoording af te leggen aan hun opdrachtgevers door middel van assurancerapporten.

Beheerste uitbesteding: ISAE 3402

Bij dergelijke uitbestedings- en verantwoordingsrelaties wordt veelal de internationale assurance standaard ISAE 3402 (International Standard on Assurance Engagements) gehanteerd. Een onafhankelijke auditor stelt dan vast of de pensioenuitvoerder aan de afgesproken beheersdoelstellingen heeft voldaan door een goed werkend systeem van interne beheersing te hebben waarbij de administratieve processen voldoende beheerst worden uitgevoerd. *Figuur 1* geeft de verhoudingen tussen het pensioenfonds, de pensioenuitvoerder en de onafhankelijke auditor schematisch weer.

Er zijn twee soorten ISAE-rapportages: type I en II. Met een type I-rapport wordt de opzet en bestaan van de controls aangetoond. Met een type II-rapport wordt de werking van de controls over een langere periode aangetoond. Een ISAE-rapportage is een vertrouwelijk document tussen drie partijen:

- de gebruikersorganisatie (uitbestedende partij/opdrachtgever): de 'user organisation';
- de 'insourcende' partij (uitvoerder van de dienstverlening): de 'service organisation';
- de onafhankelijke auditor die assurance verstrekt bij een ISAE-rapportage: de 'independent service auditor'.

In een dergelijke ISAE-rapportage is te lezen welke processen en controls wel of niet goed functioneren bij de pensioenuitvoerder. Wanneer een proces niet beheerst verloopt, betekent dat in feite dat een deel van de dienstverlening aan het pensioenfonds niet naar behoren is. Indien er sprake is van onvoldoende beheerste bedrijfsprocessen, benoemt de onafhankelijke auditor deze processen in zijn verklaring die integraal deel uitmaakt van de ISAE-rapportage. Zo kan het uitbestedende pensioenfonds zien welke processen en controls niet naar behoren hebben gefunctioneerd.

Goed om te weten: hoe beperkt de kwaliteit van de bedrijfsvoering ook is, de onafhankelijke auditor kan in beginsel altijd een verklaring afgeven. Alleen is dan precies te lezen wat er allemaal niet conform norm en beheersdoelstelling functioneert in de bedrijfsvoering. Een pensioenfonds zal niet blij worden van een dergelijke ISAE-rapportage. Een pensioenuitvoerder wil uiteraard een 'schone' ISAE-verklaring kunnen overleggen aan het pensioenfonds.

Wat als de pensioenuitvoerder zelf ook weer bepaalde diensten (bijvoorbeeld IT of vastgoedbeleggingen) heeft uitbesteed? Dan ontstaat een nieuwe uitbestedingsrelatie. Dit wordt een Sub Service Provider genoemd. Voor deze uitbestedingsrelatie geldt precies hetzelfde: de pensioenuitvoerder zal van deze Sub Service Provider ook weer zekerheid verlangen over de aan deze partij toevertrouwde processen. Deze assurance heeft de pensioenuitvoerder nodig om de eigen ISAE-rapportage aan het pensioenfonds te kunnen completeren. Immers, de pensioenuitvoerder zal voor de uitbestede dienstverlening moeten 'steunen' op de ISAE-rapportage van de Sub Service Provider. <<

Laszlo Nagy is eindverantwoordelijk director Business Risk Services bij ConQuaestor Consulting en voorzitter van de redactie van *Audit Magazine*. Laszlo.Nagy@conquaestor.nl

Naem Arif is zelfstandig auditor en consultant. Hij adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van internal auditing en risk management. Hij is lid van de redactie van *Audit Magazine*. naem@arifms.nl

Hoe gaat pensioenuitvoerder TKP in de praktijk om met het ISAE 3402-assurancerapport? Hoe beoordeelt TKP met een eigen framework het rapport van de uitbestedingspartners en welke rol kan de interne auditor hebben bij het totstandkomen van de eigen assurancerapportage en het beoordelen van assurancerapportages?

Meer halen uit assurancerapporten

In Nederland wordt een pensioen (dus niet de AOW) veelal verzorgd door pensioenuitvoerders zoals pensioenfondsen, verzekeraars, premiepensioeninstellingen (PPI's) en in de nabije toekomst ook door de nieuwe algemeen pensioenfondsen (APF'en). In veel gevallen hebben deze organisaties werkzaamheden uitbesteed aan partners zoals pensioenuitvoeringsorganisaties (puo's) zoals TKP en vermogensbeheerders. Een bekend voorbeeld van deze uitbesteding is het pensioenfonds ABP dat de administratie heeft uitbesteed aan de pensioenuitvoeringsorganisatie APG.

TKP Pensioen

TKP Pensioen (TKP) is een professionele pensioenuitvoeringsorganisatie met meer dan 25 jaar ervaring in dienstverlening op het gebied van pensioenuitvoering en -adviesing. TKP is een 100% dochter van Aegon en werkt met ongeveer 750 medewerkers voor ruim 30 klanten waaronder ondernemingspensioenfondsen, bedrijfstakpensioenfondsen, PPI's en een Algemeen Pensioen Fonds (APF).

TKP besteedt op haar beurt processen uit aan bijvoorbeeld een creditmanager, een human resource service provider en enkele andere specialistische bedrijven, de 'onderuitbesteders'. Om het geheel aan uitbestedingen voor de lezer overzichtelijk te houden is in dit artikel gekozen voor de termen opdrachtgever, aannemer en onderaannemer. *Figuur 1* geeft een grafische weergave van de keten van uitbestedingen weer.

Standaard

Een veelgebruikte assurancevorm bij uitbesteding is de ISAE 3402-standaard.¹ Deze standaard maakt het voor een serviceorganisatie mogelijk om een assurancerapport te overhandigen dat uitbesteders kunnen gebruiken om zekerheid te krijgen over de betrouwbaarheid van de service. TKP stelt als pensioenuitvoeringsorganisatie (aannemer) een dergelijk rapport op ten behoeve van de pensioenuitvoerder (opdrachtgever). Daarnaast maakt TKP (als opdrachtgever) gebruik van assurancerapporten van onderaannemers (opdrachtnemer). In het figuur is dit schematisch weergegeven.

Het rapport kan eventueel, indien adequaat ingericht, breder worden gebruikt. In geval van onderuitbesteding blijft de opdrachtgever geheel verantwoordelijk voor het hele proces en is het noodzakelijk assurance te krijgen over de beheersing van de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Er moet



Figuur 1. Uitbestedingspartners, opdrachtgever, aannemer en onderaannemer

dan worden beoordeeld of het assurancerapport inzicht geeft in de beheersing van onderaannemers.

Beoordeling assurancerapportages

Als onderdeel van het TKP framework 'Beheersing uitbesteding' beoordeelt TKP assurancerapportages van de onderaannemers. Jaarlijks beoordeelt TKP ongeveer tien ISAE 3402 type II-rapporten. TKP beoordeelt onder andere rapporten van ICT-dienstverleners, vermogensbeheerders, een creditmanager en een hr service provider.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in twee fasen, een deskresearch gevolgd door onderzoek ter plaatse. Het assurance-rapport wordt getoetst aan de volgende beoordelingscriteria: scope, dekking, type, reikwijdte, diepgang, relevante wijzigingen, bevindingen & impact, verklaring van het management, verklaring van de accountant, beheersing uitbesteding, privacy en opvolging van de bevindingen. De resultaten van het deskresearch zijn input voor het onderzoek ter plaatse.

Beoordelingscriteria uit framework

Het is belangrijk om vast te stellen dat de dienstverlening die is uitbesteed door klanten in scope is van het rapport. Het kan namelijk zijn dat de processen die een organisatie heeft uitbesteed niet of onvoldoende in scope zijn geweest van het onderzoek.

Dekking

De dekking van het rapport geeft informatie over de periode waar de assurance over gaat. Geeft het rapport wel zekerheid over de periode waarover zekerheid gezocht wordt? Mocht dat niet het geval zijn dan is het belangrijk te bepalen welke aanvullende zekerheid de uitbestedingspartner kan verschaffen. Deze kan onder andere bestaan uit aanvullende onderzoeken maar ook uit zogenaamd 'bridge letters' van de serviceorganisatie. Bij dit laatste is het belangrijk na te vragen of deze verklaring onderbouwd is door een onderzoek van een interne auditfunctie of dat het gaat om een ongetoetste verklaring. De ISAE 3402-standaard kent twee typen. Type I geeft zekerheid over opzet en bestaan van de beheersmaatregelen. Type I wordt meestal gebruikt als een voorbereidende fase voor een type II rapport. Het type II-rapport geeft naast zekerheid over opzet en bestaan ook zekerheid over de werking van de beheersmaatregelen gedurende een bepaalde periode. Type II geeft de zekerheid die vaak gezocht wordt. In de praktijk komt TKP type I-verklaringen alleen maar tegen als een dienstverlener net gestart is met het uitbrengen van een ISAE 3402-rapport. Het type I-rapport wordt meestal binnen een half jaar of jaar gevolgd door een jaarlijks type II-rapport.

Reikwijdte

Om de reikwijdte van het rapport te beoordelen kunnen

verschillende methoden gebruikt worden. Een methode die TKP gebruikt is het matchen van de service level agreement (SLA) met het assurancerapport. In deze matching worden de afspraken uit de SLA vergeleken met de beheersmaatregelen uit het assurancerapport. Het resultaat van deze matching is een overzicht dat soms nog 'witte vlekken' (relevante afspraken die niet worden afgedekt) kent. Deze witte vlekken kunnen daarna besproken worden met de eigen organisatie, maar ook met de serviceorganisatie. TKP heeft goede ervaringen met het expliciet bespreken van witte vlekken. In een aantal gevallen heeft dit ertoe geleid dat rapporten van uitbestedingspartner zijn aangepast om zo te komen tot een waardevoller rapport voor TKP en ook voor andere klanten. Overigens is de praktijk dat de SLA en het assurancerapport nooit 100% matchen. Dit hoeft niet onoverkomelijk te zijn zolang de risicovolle onderdelen van de uitbesteding geen witte vlek zijn.

Diepgang

Bij het beoordelen van diepgang van een assurancerapport wordt onderzocht of de beschreven processen en de beheersmaatregelen voldoende zijn beschreven; is er een goede mix van de verschillende soorten beheersmaatregelen?

Relevante wijzigingen

Het hoofdstuk relevante wijzigingen in het assurancerapport geeft inzicht in welke processen zijn toegevoegd, verwijderd

De rol van auditor bij pensioenuitvoering

De plaats van de interne auditor is afhankelijk van de organisatie. Verzekeraars, pensioenuitvoeringsorganisaties en vermogensbeheerders beschikken meestal over een interne auditfunctie. Pensioenfondsen, PPI's en APF'en beschikken vaak niet over een permanente interne auditfunctie. Ongeacht de formele plaats van de interne auditor in de organisatie kan de auditor verschillende aspecten van interne beheersing van de organisatie toetsen aan de hand van een assurancerapport en dit ook gebruiken bij andere werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn werkzaamheden die onderdeel zijn van het internal auditjaarplan maar ook audits die deel uitmaken van een jaarrekening controle, SOx-controles of ISAE 3402 audits. Daarnaast kan de interne auditor gevraagd worden onderzoek te doen naar de interne beheersing van de uitbestedingspartner.

Periodieke herhaling en een blik op de toekomst

TKP heeft ervaren dat het jaarlijks herhalen van de beoordeling van het assurancerapport van de uitbestedingspartners de organisatie veel inzicht geeft in de beheersing van

Het herhalen van de beoordeling geeft veel inzicht in de beheersing van de processen

of aangepast. Dit geeft een goed inzicht in de ontwikkelingen van beheersmaatregelen en de scope.

Bevindingen

Als een assurancerapport bevindingen bevat dan hebben deze meestal impact. Het is belangrijk om te onderzoeken wat de relevantie is van deze bevindingen voor de beheersing van de dienstverlening die is uitbesteed. Dit kan reden zijn om zelf aanvullende controles uit te (laten) voeren.

Als aan alle controledoelstellingen is voldaan geeft de accountant een goedkeurende verklaring. In sommige gevallen geeft de accountant een verklaring met beperking. Mocht hiervan sprake zijn dan kan de impact groot zijn, omdat een deel van de gezochte zekerheid niet kan worden gegeven. Het is belangrijk te weten hoe de uitbestedingspartner hiermee omgaat en welke stappen worden genomen om de interne beheersing te versterken. TKP heeft goede ervaringen met het expliciet bespreken van de hiervoor genoemde punten. Het biedt de mogelijkheid om eventuele problemen tijdig te bespreken en te adresseren.

De beschreven werkwijze kan ook worden gebruikt bij andersoortige assuranceonderzoeken. Het rapport is mogelijk bruikbaar bij beheersing van IT-risico's en informatiebeveiliging.^{2,3} TKP heeft goede ervaringen met deze manier van systematisch het ISAE 3402-rapport te beoordelen.

de processen die zijn uitbesteed. Dit beoordelen is onderdeel van de beheersing van de uitbesteding en kan helpen om ten aanzien van de uitbesteede processen aantoonbaar in control te zijn. Ontwikkelingen op het gebied van interne beheersing en het geven van zekerheid hierover volgen elkaar in snel tempo op. Drivers hiervoor zijn strengere vereisten voortkomend uit wet- en regelgeving en de vraag naar continue zekerheid. <<

Noten

1. ISAE3402 - <http://www.ifac.org/system/files/downloads/b014-2010-iaasb-handbook-isa-3402.pdf>
2. Beheersing IT risico - <http://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-pensioenen/nieuwsbrief-pensioenen-juli-2015/dnb323390.jsp>
3. Toetsingskader Informatiebeveiliging - <http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-203304.jsp>

Bert Keuter is manager Operational Risk Management & Compliance bij TKP. Hij bekleedde bij verschillende organisaties rollen als security manager, operational risk manager en business continuity manager.

De lezer over pensioenen

Audit Magazine legde de lezer vijf stellingen voor over zaken die te maken hebben met pensioenen; het thema van dit nummer. In totaal reageerden 40 lezers.

Ruim 80% van de respondenten vindt dat een pensioenfonds vanwege het maatschappelijk belang over een internal auditfunctie moet beschikken. De vraag is natuurlijk wel of altijd sprake is van een maatschappelijk belang. In de praktijk zal de omvang van het pensioenfonds hiervoor bepalend zijn. Het aantal deelnemers per fonds verschilt namelijk sterk van fonds tot fonds.

Op de vraag of de internal auditfunctie met name moet kijken of een pensioenfonds haar pensioenbelofte kan nakomen, reageren de lezers tegenstrijdig. 30% vindt van niet, 30% vindt van wel en 30% heeft hierover geen mening. Mogelijk dat dit verschil teruggaat naar de vraag of een dergelijke controle een aangelegenheid is van een actuaris, daar het de kennis van de auditor te boven gaat.

Vandaar dat we een vervolgstelling hadden opgenomen: een actuaris zou bij audits binnen een pensioenfonds standaard deel uit moeten maken van het auditteam. 57% is het hiermee eens en slechts 15% is het hiermee oneens. Kennelijk wordt er grote waarde gehecht aan het toevoegen van een dergelijke expert aan het auditteam. Een expert die gespecialiseerd is in het bepalen van de pensioenverplichting gegeven leeftijdsopbouw en sterftekansen.

De volgende stelling luidde: individuele pensioenopbouw is een illusie omdat pensioenrisico's alleen collectief gedragen kunnen worden. 62% is het niet eens met deze stelling. Kennelijk gelooft een meerderheid van onze lezers juist wel in individuele opbouw. Nu heeft de doelgroep van deze lezersenquête uiteraard ook meer dan gemiddeld het begrip en de middelen om zelfstandig pensioen op te kunnen bouwen.

Tot slot de essentiële stelling: ik heb mijn eigen pensioenzaken goed geregeld. 40% is het hiermee eens, maar de meerderheid (47%) lijkt het zich nog af te vragen en antwoord bevestigend noch ontkennend. Dit geeft mogelijk ook aan dat pensioen een weerbarstig onderwerp is en dat niet iedereen tijd en zin heeft om zich er in te verdiepen. Hopelijk helpt dit nummer het onderwerp de aandacht te geven die het verdient.

Wij danken de respondenten voor hun deelname!

één

Vanwege het maatschappelijk belang van pensioenfondsen zouden zij verplicht over een interne auditfunctie moeten beschikken

1. Helemaal mee eens	35%
2. Mee eens	47%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	8%
5. Helemaal mee oneens	0%

twee

De interne auditfunctie van een pensioenfonds moet in de eerste plaats beoordelen of het pensioenfonds zijn pensioenbeloften kan nakomen

1. Helemaal mee eens	5%
2. Mee eens	30%
3. Neutraal	30%
4. Mee oneens	30%
5. Helemaal mee oneens	5%

drie

Een actuaris zou bij audits binnen een pensioenfonds standaard deel uit moeten maken van het auditteam

1. Helemaal mee eens	20%
2. Mee eens	37%
3. Neutraal	28%
4. Mee oneens	12%
5. Helemaal mee oneens	3%

vier

Individuele pensioenopbouw is een illusie omdat pensioenrisico's alleen collectief gedragen kunnen worden

1. Helemaal mee eens	8%
2. Mee eens	20%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	47%
5. Helemaal mee oneens	15%

vijf

Ik heb mijn eigen pensioenzaken goed geregeld

1. Helemaal mee eens	0%
2. Mee eens	40%
3. Neutraal	47%
4. Mee oneens	13%
5. Helemaal mee oneens	0%

Wendbaarheid,
continu
verbeteren en
innoveren zijn
sleutelwoorden

Astrid Langeveld-Vos





Audit Magazine sprak met Astrid Langeveld-Vos, groepsdirecteur Internal Audit van Achmea, over de wijze waarop Achmea Internal Audit inspeelt op het veranderende pensioenlandschap.

Astrid Langeveld-Vos:

“Pensioen is een **strategisch** onderwerp”

Wat doet Achmea op pensioengebied?

“Achmea is al lang met diverse labels en bedrijfsonderdelen, zoals Centraal Beheer en Syntrus, actief op het gebied van pensioenen. Wij zijn actief op wat de tweede en derde pijler worden genoemd in het pensioenstelsel, namelijk de gezamenlijke pensioenregelingen en allerlei individuele aanvullingen. Wij bieden pensioenverzekeringen en levenproducten, maar voeren ook activiteiten uit op het gebied van de dienstverlening aan pensioenfondsen. Dat laatste betreft zowel de uitvoering en administratie van pensioenfondsen, het pensioenbeheer, als ook het vermogensbeheer en specifieke investeringen in vastgoed en hypotheek.

Je kunt stellen dat wij behoorlijk veel ervaring hebben met pensioenen. Het is voor ons geen statisch, maar een strategisch onderwerp, er is heel veel gaande. Wij moeten bij onze producten en diensten steeds kijken naar wat er gebeurt in de markt en op het gebied van wet- en regelgeving. We passen als gevolg daarvan van tijd tot tijd onze producten, diensten en werkwijze aan. De kranten staan de laatste tijd bol van berichten over dekkingsgraden, dalende rentes en stijgende pensioenleeftijden. Wij hebben daar als organisatie die actief is in de pensioensector natuurlijk ook mee te maken. Vroeger

had je allerlei garanties over wat je uitgekeerd kreeg bij je pensioen. Nu ziet het landschap er heel anders uit: de AOW (de eerste pijler) en het werkgeverspensioen (de tweede pijler) zullen in de toekomst voor veel mensen ontoereikend zijn. Aanvullende producten om het inkomen bij pensioenering aan te vullen worden dan ook steeds belangrijker.”

Wat zijn de ontwikkelingen binnen Achmea op pensioengebied?

“Een van de ontwikkelingen is dat Centraal Beheer dit jaar een aanvraag heeft ingediend bij DNB voor de oprichting van een APF, een Algemeen Pensioenfonds. Dit is een nieuw type pensioenorganisatie in de zogenoemde tweede pijler dat sinds 1 januari van dit jaar door de overheid mogelijk is gemaakt. Wij zien dit als een mogelijkheid om een hele mooie nieuwe propositie in de markt te zetten. Een APF kent een andere governancestructuur en heeft een hele andere vorm van risicodeling. Dat verdient dus ook onze aandacht.

Deze nieuwe APF-organisatie en andere ontwikkelingen zijn ondergebracht in de nieuwe propositie, genaamd ODV (oudedagsvoorziening). Hiermee bundelen we onze producten en diensten en werken we met deze initiatieven aan onze toekomstbestendigheid op pensioengebied in zowel de tweede als de derde pijler. De APF als tweede pijler en de andere ODV-producten als derde pijler voor verdere individuele aanvulling voor de deelnemers.”

Hoe is Internal Audit hierop ingericht?

“Deze veranderingen hebben natuurlijk effect op de hele organisatie. De diverse takken van de organisatie werken steeds hechter samen, zeker richting een APF. Vermogensbeheer gaat bijvoorbeeld diensten aanbieden aan het APF. Ook heeft Centraal Beheer APF straks een eigen bestuur. Dat betekent

Over...

Drs. Astrid Langeveld-Vos RA CISA is groepsdirecteur Internal Audit bij Achmea.

wel wat voor de governance en beheersing en dus ook voor de werkzaamheden van Internal Audit.

Wij volgen deze en andere organisatieontwikkelingen op de voet, verwerken dit in ons auditplan en passen ook onze structuur hierop aan. Voorheen waren we georganiseerd naar de diverse bedrijfsonderdelen, de business lines. Nu richten we ons vooral op ketens en thema's. We zijn onze teams daarom in clusters gaan indelen die zoveel mogelijk aansluiten op de nieuwe structuur van de marktgerichte ketens van Achmea. Verder hebben we de verantwoordelijkheden lager in het team belegd. Voorheen hadden de accountmanagers het contact met de bedrijfsonderdelen en waren zij ook bij elke audit binnen een bedrijfsonderdeel betrokken. Nu wordt per specifieke audit een auditleider aangewezen, vaak wel een ervaren auditor. Die is verantwoordelijk voor die specifieke audit. We zijn minder in functies gaan denken en meer in rollen. Het betekent ook minder denken in vaste carrièrepaden en meer in groei- en ontwikkelpaden.

Deze veranderingen zijn per 1 januari van dit jaar ingegaan, maar voor een deel moet het zichzelf nog wel gaan zetten. We hebben expres niet alles tot in de details uitgewerkt. Soms is het beter dat zaken zich in de praktijk verder uitkristalliseren. Zelfsturing en initiatief zijn hierbij belangrijk, maar ook vertrouwen en samenwerken. Verder vergt het soms ook het loslaten van oude manieren van werken."

Wat betekent dit voor de werkwijze van Internal Audit?

"Wij denken zoveel mogelijk aan de voorkant mee met de eerdergenoemde ontwikkelingen, bijvoorbeeld wat het betekent om een APF op te richten. Wij kijken dan naar zaken als de inrichting en beheersing van de online pensioenstraat of de wijze waarop Straight Through Processing is vormgegeven. We richten ons zowel op de beheersing van deze projecten, bijvoorbeeld door analyse van businesscases, als ook inhoudelijk op de 'deliverables'. Onze rol is meedenken en de spiegel voorhouden. Fris, maar ook met de ervaring met de 'oude' situatie. Het 'oude' onderdeel Pensioenbeheer zal langzaam worden ingevlochten in de nieuwe divisie ODV. Wij moeten vanuit Internal Audit onze bijdrage leveren aan het beheersen van zowel de oude als de nieuwe wereld.

Onze bevindingen en aanbevelingen nemen we periodiek mee in het auditmemorandum, een soort interne management letter. Wij brengen deze uit aan de hele organisatie. Voorheen hadden we per bedrijfsonderdeel een apart auditmemorandum, nu kijken we veel meer ketengericht en geaggregeerd en brengen we een centraal auditmemorandum uit. Het auditmemorandum is niet alleen een product voor de

advertentie

Hoe helpt compliance de pensioenorganisatie concurrerender te worden?

Internal Audit speelt een belangrijke rol bij de risicobeheersing van de pensioenorganisatie. Hoe vervult u deze rol als het om compliance gaat? Ticked u de box of doet u meer? Welke waarde voegt u toe? Onze ervaring en ons wereldwijde netwerk van specialisten op het gebied van compliance helpen u niet alleen zo goed mogelijk met alle regelgeving om te gaan, maar daar juist ook concurrentievoordeel uit te halen. Op die manier kunt u toegevoegde waarde leveren aan uw organisatie én aan een beter werkende wereld. www.hvglaw.nl

Meer informatie?

- ▶ Nicolette Opdam: +31 6 29 08 46 67, nicolette.opdam@hvglaw.nl of
- ▶ Bianca van Tilburg: +31 6 2908 38 12, bianca.van.tilburg@hvglaw.nl

HVG heeft een strategische alliantie met EY Tax.

raad van bestuur en de raad van commissarissen, maar ook voor de rest van de organisatie. Bovendien vormt het audit-memorandum ook een reflectie op ons werk. Het helpt ons met het beantwoorden van de vraag of we zelf het geheel nog goed overzien.

De veranderingen in de organisatie zorgen niet alleen voor een verandering in de werkwijze, maar ook voor extra werk. Met een kleinere groep auditors dan voorheen moeten we wel het hele audituniversum afdekken. Dat betekent dus keuzen maken. Internal Audit bestaat momenteel uit ongeveer 74 medewerkers. Om efficiënter te kunnen werken en te doen waarvoor we primair zijn opgesteld, kijken we steeds meer naar wat de echte derdelijns taken zijn en wat meer business support is. We werken nu meer geaggregeerd en bieden meer een ketengerichte helikopterblik.

Aan de ene kant zien we verandering in de werkwijze als gevolg van het versimpelen van producten, diensten en processen. Aan de andere kant speelt digitalisering een steeds meer belangrijke rol. Ook zijn vele veranderingen in producten, diensten en processen rechtstreeks het gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving. Toezichhouders hebben veel belangstelling voor de sector, van woekerpolissen tot dekkingsgraden. Deze ontwikkelingen beïnvloeden onze werkzaamheden en focuspunten. Wij maken wel zelfstandig onze risicoanalyses, maar stemmen die af met de business en bijvoorbeeld de externe accountant. Ook houden we rekening met de focuspunten van de externe toezichthouders. Als Achmea hebben we erg veel externe toezichtsorganen. Zo hebben we te maken met zowel de NZA voor de zorgtak als ook de AFM en DNB voor het bancaire en verzekeringsdeel.”



supercommunicatieve auditors. De kracht zit in de kennis en kunde van het collectief en de goede samenwerking. We hebben ook gewoon gedegen mensen met goede kennis van een sector of product nodig, natuurlijk wel met de goede vaardigheden. Wij vinden softe elementen als eigenaarschap, leergierigheid en flexibiliteit belangrijk. Dat betekent dus wel het nodige voor het aannamebeleid en hoe we training en coaching inrichten.”

Welke belangrijke ontwikkelingen voor Internal Audit ziet u?

“Wendbaarheid, continu verbeteren en innoveren zijn sleutelwoorden. Ik heb tot nu toe niet vaak meegemaakt dat we een auditprogramma van een voorgaande audit zo uit de kast

Softe elementen als eigenaarschap, leergierigheid en flexibiliteit vinden wij belangrijk

Wat betekent dit voor de mensen van Internal Audit?

“Verandering betekent dat iedereen breed en flexibel inzetbaar moet zijn. Dit maken we steeds explicieter. Zeker de jongeren bij Internal Audit moeten over de verschillende clusters kennis opdoen en niet direct bij de start al vastzitten aan een bepaald cluster. Voor de relatiebeheerders is het overigens wel prettig als ze binding hebben met een bepaald onderdeel van de organisatie.

Door deze toenemende flexibiliteit kunnen we steeds vaker met medewerkers uit verschillende clusters thema- of ketenaudits uitvoeren naar bijvoorbeeld productontwikkeling of centrale thema-onderwerpen, zoals Solvency 2. Zo delen we intern ook steeds beter onze kennis en wordt de kruisbestuiving sterk verbeterd.

Wij hebben bij Internal Audit als slogan: ‘Wij willen de vertrouwde adviseur van het management zijn die actief objectieve inzichten biedt om om te gaan met onzekerheden en doelstellingen te bereiken’. We kijken in dit kader heel sterk naar de competenties van onze auditors. Belangrijk is dat we geen eenheidsworst willen van bijvoorbeeld alleen

konden halen en het een-op-een opnieuw konden uitvoeren. Dat is een teken dat zowel de organisatie als de omgeving continu veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen rondom Solvency 2, andere manieren van werken (Agile), veranderende klantbehoeften en de steeds veranderende aandachtsgebieden van toezichthouders. Je onderzoekt daarbij niet alleen of schade conform de voorwaarden wordt uitgekeerd, maar ook of het klantbelang centraal is gesteld. Verder is digitalisering steeds meer een issue, denk maar aan het gebruik van DigiD voor allerlei diensten. We hebben dan ook geen statisch beroep. Wij geven niet alleen assurance over reeds bestaande zaken, maar ook over zaken die nog in ontwikkeling zijn.

Wij maken een risicogebaseerd auditplan met veel ambitie. Tegelijkertijd blijft het een uitdaging om voldoende tijd over te houden en flexibiliteit te creëren voor bijzondere verzoeken en nieuwe ontwikkelingen. Het auditplan is dan ook niet statisch. Een aantal zaken is een must. Bijvoorbeeld zaken rondom Solvency 2 en sommige vragen van toezichthouders, die kun je niet altijd doorschuiven. <<



AOW: iedereen die in Nederland woont of werkt en de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, krijgt er mee te maken. Inmiddels keert de Sociale Verzekeringsbank (SVB) maandelijks aan zo'n 3,3 miljoen mensen de AOW uit. Jaarlijks is hiermee ruim 36 miljard euro gemoeid. Hoe houd je toezicht op de uitvoering hiervan? Welke dilemma's kom je tegen? We vroegen het aan Karin Hubert, directeur Audit Dienst van de SVB.

Hoe audit je 36 miljard euro?

Over...

Karin Hubert (1966) heeft een achtergrond als registeraccountant bij KPMG. Sinds 2010 is zij directeur Audit Dienst bij de Sociale Verzekeringsbank. In deze functie ondersteunt zij de raad van bestuur en de directieraad op het gebied van governance/compliance en adviseert zij over risico's waaraan de organisatie wordt blootgesteld. Hubert is verantwoordelijk voor het auditbeleid en de uitvoering van de audits waaronder ook bijzondere onderzoeken en risicoanalyses. Zij onderhoudt structureel contact met opdrachtgevers, toezichthouders, de externe accountant en vertegenwoordigers van de betrokken ministeries.

Allereerst: hoe controleer je de AOW?

“Voordat ik die vraag kan beantwoorden is het goed om de contouren van deze pensioenuitkering te schetsen. De AOW was jarenlang een niet-mutatiegevoelige wet. Wanneer AOW eenmaal was toegekend veranderde er niet veel meer. Alleen de verhoging van de uitkering als gevolg van de verhoging van minimumlonen was een halfjaarlijks terugkerend element. De laatste jaren is het speelveld behoorlijk veranderd. De verhoging van de AOW-leeftijd is daarvan het meest bekende, maar niet het enige voorbeeld. Want naast het recht op AOW zijn er andere wetten en regelingen van toepassing waar mensen recht op kunnen hebben, zoals de aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO-bijstand voor pensioengerechtigden) en de overbruggingsregeling AOW (overbrugging voor de periode tussen 65 jaar en de AOW-gerechtigde leeftijd). Voor alle wetten en regelingen moeten we de specifieke kennis in huis hebben, en de juiste auditors. We willen en moeten wel het complete palet kunnen auditen.

Met alle wetwijzigingen is ook de wereld van de Audit Dienst veranderd. De gewijzigde AOW-leeftijd heeft impact op de uitbetaling (procesaanpassingen en controles), maar ook op de wijze waarop de SVB de opbouw van AOW registreert. Nu de wet is aangepast, moet de SVB de registratie laten aansluiten op de latere ingangsdatum van het AOW. Deze wijzigingen moeten ook tijdig in de auditwerkzaamheden worden verwerkt. Ook het feit dat er meer en meer wetwijzigingen komen en hoe de SVB zich daarop voorbereid kan een object van een audit zijn.

Serviceteam-medewerkers zijn de 'backbone' van de organisatie

Karin Hubert



Fotografie: Jeroen Toirkens

De AOW wordt zoveel mogelijk systeemgericht gecontroleerd. Vanuit de Audit Dienst zijn er verschillende invalshoeken bij de controle van de AOW, zoals controle van aanpassingen in het geautomatiseerde systeem door middel van IT-audits, operationale audits op de ontwikkeling van beleid, financiële audits gericht op de verantwoording en de daarbij behorende rechtmatigheid, et cetera. Steeds meer digitale AOW-aanvragen kan de SVB volledig geautomatiseerd verwerken. Voor de meer complexe aanvragen hebben we serviceteammedewerkers in dienst die de handmatige beoordeling uitvoeren. De Audit Dienst controleert ook op de juiste vertaling van wet naar beleid. De Audit Dienst moet dus zelf actueel inzicht hebben in de (toekomstige) wetwijzigingen om de controle van de uitkeringen goed te kunnen uitvoeren.”

Met welke kaders moeten jullie rekening houden?

“Werken bij een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) als de uitvoeringsorganisatie SVB, betekent sowieso dat het overgrote deel van de kaders wordt bepaald door geldende wet- en regelgeving én door aanpassingen in diezelfde wetgeving. De verhoging van de AOW-leeftijd is een duidelijk voorbeeld. We moeten daarnaast ook rekening houden met de impact van een wetwijziging op andere wetten. Momenteel ontvangen bijvoorbeeld alle AOW'ers een extra bedrag als aanvulling op hun AOW. Dit betreft de Inkomensondersteuning AOW. Het bedrag dat klanten ontvangen is afhankelijk van het aantal jaren dat er AOW is opgebouwd.

De SVB vertaalt de wet naar te hanteren beleid en het be-

leid moet worden geprogrammeerd in de geautomatiseerde systemen. De Audit Dienst toetst of de wetwijzigingen ook doorgevoerd zijn.

De medewerkers van de SVB moeten bekend worden (gemaakt) met de gewijzigde wetgeving in het kader van de handmatige gevalsbehandeling. Afhankelijk van de omvang van de wijziging verzorgt de SVB Academie (intern opleidingsbureau) specifieke opleidingen voor de serviceteammedewerkers. Ook de medewerkers van de Audit Dienst moeten weten wat de actuele wetgeving is, zodat zij erop kunnen toetsen en het proces van het vaststellen van uitkeringen goed kunnen controleren.

Voorafgaand aan een wetwijziging start de SVB vaak op verzoek van de minister of staatssecretaris met de voorbereidingen. De SVB toetst of een wetsvoorstel uitvoerbaar, haalbaar en betaalbaar is. Deze toetsing wordt het proces van uitvoeringstoetsen genoemd. Dit wordt ook beoordeeld door de Audit Dienst.”

Jullie maken gebruik van het push-leftprincipe.¹ Waarom werkt dit goed bij het auditen van de AOW?

“De rechtmatigheid van de AOW wordt op dezelfde wijze geaudit als andere uitkeringen. De SVB hanteert in de interne beheersing het three-lines-of-defense model. Dit betekent dat binnen de organisatie de interne controle over de processen geborgd moet zijn (zo dicht mogelijk op de primaire processen) en dat de Audit Dienst aanvullende zekerheid hierop verschaft. De serviceteammedewerkers van de Directie

Dienstverlening zijn als eerste lijn verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van de wet. Als zij hun werk niet goed kunnen doen, volgt er geen correcte betaling van de maandelijkse AOW. De tweede lijn die zich richt op de controle van de daadwerkelijke uitvoering is de afdeling Operational Control. Deze afdeling voert de interne controles uit door middel van statistische steekproeven op de betaalde uitkeringen. Deze steekproeven zijn gebaseerd op risicoprofielen en zodanig ingericht dat zowel geautomatiseerde als handmatige wijzigingen in de systemen worden gecontroleerd. De Audit Dienst is de derde lijn die uiteindelijk assurance verstrekt over de rechtmatigheidsrapportage aan de raad van bestuur, met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) als belangrijke gebruiker (eigenaar en opdrachtgever voor de SVB) en de Inspectie SZW als toezichthouder.

Door vanuit de diverse controles te leren, proberen wij zoveel mogelijk relevante werkzaamheden al in de uitvoering (eerste lijn) onder te brengen. Dat bevordert namelijk de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening van de SVB. Wij noemen dat het push-leftprincipe (van een tweede of derde lijn naar een eerste of tweede lijn).

De AOW beperkt zich niet tot onze landsgrenzen. Een klein deel van de AOW wordt uitgekeerd aan mensen die in het buitenland wonen. Voor de uitvoeringsorganisatie en de handhavingsactiviteiten leidt dit tot specifieke werkzaamheden voor het vaststellen of continueren van een recht op een uitkering. De Audit Dienst controleert deze specifieke werkzaamheden

De Sociale Verzekeringsbank

De Sociale Verzekeringsbank kent een lange historie. Sinds 1901 verzorgt dit ZBO (zelfstandig bestuursorgaan van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) de uitkering van de AOW. Ook ontvangen burgers hun kinderbijslag, nabestaandenuitkering en de uitkering van hun persoonsgebonden budget van de SVB (in totaal voert de SVB achttien regelingen uit). Met ruim 5,5 miljoen klanten en een jaarlijkse uitkeringslast van ruim 43 miljard euro heeft de SVB een van de meest omvangrijke budgetten onder de ZBO's. De SVB heeft tien locaties in Nederland, waarvan het hoofdkantoor in Amstelveen is gevestigd.

heel breed en interessant.”

Over welke specifieke kennis moet je beschikken als je bij de Audit Dienst van de SVB werkt?

“Audits kunnen zich op verschillende onderdelen richten. Indien de audits zich richten op de processen of op het IT-systeem kom je met algemene auditervaring al een heel eind. Voor de controle van de uitkeringen zelf is kennis van de wet- en regelgeving noodzakelijk. Het juist toepassen van de wet is dan belangrijk voor de audit. Naast kennis van de wetten en regelingen die de SVB uitvoert, is ook kennis van de risicogerichte steekproefmethode die wij gebruiken belangrijk. Statistiek is vereiste kennis voor een aantal auditors. Hier worden

We willen en moeten het complete AOW-palet kunnen auditen

en dus is ook specifieke kennis bij de Audit Dienst van de wetgeving gericht op het toepassen voor gerechtigden in het buitenland noodzakelijk.

Maandelijks, op vastgestelde data, rekenen ruim 3,3 miljoen burgers erop dat zij hun AOW-uitkering ontvangen. Dit houdt in dat de uitkeringen juist, volledig en tijdig moeten worden uitbetaald. Daarbij maakt de Audit Dienst ook gebruik van informatie van Juridische Zaken. Deze afdeling dient ervoor te zorgen dat in de organisatie geborgd is dat de wetswijzigingen goed in de systemen zijn verwerkt en dat werkinstructies voor de medewerkers tijdig en correct zijn aangepast.”

Welke rol spelen soft controls bij de auditaanpak van de AOW?

“Naast alle hard controls worden ook de soft controls meer en meer beoordeeld door de Audit Dienst. Met name ten aanzien van geconstateerde onrechtmatigheid wordt steeds vaker gekeken naar de achtergronden van de beoordeling van aanvragen door medewerkers. Ook in de beoordeling van de effectiviteit van de besturende processen speelt het element van leiderschap een prominente rol. Het steeds vaker meenemen van gedrag van medewerkers in de audits maakt ons werkveld

we ook in ondersteund door externe experts. Daarbij helpt een goed inzicht in de geautomatiseerde processen van de SVB. Voor onze controle hebben wij veel contacten met verschillende mensen in de organisatie. We bezoeken de service-teammedewerkers op locatie om te zien wat hun werkzaamheden inhouden. Zij zijn de ‘backbone’ van de organisatie. Vervolgens hebben we veel contact met Operational Control die de steekproeven uitvoert op rechtmatigheid én kwaliteit van de gevalshandelingen. Voor specifieke vertaling van wet- en regelgeving spreken we met collega's van Juridische Zaken en uiteraard onderhouden we nauwe contacten met de financial controllers voor de verantwoording van de wetten in de jaarrekening. Centrale thema's voor alle regelingen zoals general IT-controls, privacy, informatiebeveiliging, et cetera worden uitgevoerd op SVB-niveau.” <<

Noot

1. Zie het artikel van prof. Jacques de Swart c.s., ‘Data analytics volgens het push-leftprincipe’, *Audit Magazine*, 1-2016.



John Bendermacher, voorzitter van het IIA, over het thema van dit nummer: pensioenen.

Met pensioen gaan is een hele eer, je hebt alleen nooit vakantie meer

Op 17 februari 2016 nam ik het stokje over van Vincent Moolenaar als voorzitter van IIA Nederland. Tegen de tijd dat dit nummer van *Audit Magazine* uitkomt, heb ik hem reeds toegesproken en bedankt voor zijn periode als voorzitter. Een periode van ongeveer anderhalf jaar. Dat lijkt kort, maar er zijn wel belangrijke wapenfeiten te noemen. Allereerst natuurlijk de op- en inrichting van ons eigen kantoor en de aanname van onze eigen medewerkers, een mijlpaal in de negentienjarige historie van IIA Nederland. Ten tweede het in vervulling gaan van de lang gekoesterde wens om in de herziening van de Dutch Corporate Governance Code een 'eigen' principe te krijgen en daarmee erkenning voor de positionering waar de internal auditfunctie in een goede governance recht op heeft. Samen met Vincent heb ik het voorbij anderhalf jaar veel bezoeken gebracht aan invloedrijke instanties die ons zouden kunnen helpen in het overtuigen van de monitoringcommissie Van Manen. De consistentie van ons verhaal groeide elke meeting en we werden echte 'brothers in arms'. Het succes van de herzieningsvoorstellen is dan ook voor een belangrijk deel aan Vincent te danken. Het lijkt me voor Vincent zelf ook mooi als reminder voor een goede periode als voorzitter. Vincent, heel veel dank, namens het bestuur en alle leden!

Ik ben nu 55 jaar. Toen ik op mijn 21^e aan het arbeidsproces begon vond ik mensen van 55 oud. Als ambtenaar betaalde ik vele jaren VUT-premie, waarmee ik collega's in staat stelde om vervroegd uit te treden. Toen ik in 1999 als directeur Internal Audit aan de slag ging en mijn voorganger op zijn 57^e met vervroegd pensioen mocht, vond ik dat eigenlijk wel een passende leeftijd. Inmiddels vind ik mezelf nog jong genoeg voor de meeste dingen en is mijn pensioenleeftijd langzaam van 62 naar 67 geklommen. Eigenlijk wel prima en logisch, maar toch tien jaar verschil met mijn voorganger bij NIBC!

Is de wereld dan zo veranderd door de langere leeftijdsverwachting en betere gezondheid of is het pure noodzaak omdat we het pensioengeld niet meer bij elkaar kunnen brengen? Ik heb de afgelopen jaren natuurlijk wel gezien wat er in de wereld van pensioenen zoal is veranderd. In mijn NIBC-tijd waren de twee grootste pensioenbedrijven, ABP en PGGM, onze aandeelhouders en brachten ze grote portefeuilles Fixed Income en Private Equity er naartoe. Bij Robeco leerde ik de enorme omvang van de portefeuilles kennen. De scheiding tussen pensioenfondsen en pensioenuitvoerders kwam op met het fenomeen outsourcing. Inmiddels kennen we ook Premie Pensioen Instellingen. Sinds de crisis zijn de rendementen en

dekkingsgraden fors gedaald, niet in de laatste plaats door de dalende renteontwikkeling die zelfs negatief lijkt te gaan worden.

Bijna elke Nederlander heeft een pensioen en daarmee zijn pensioenen een maatschappelijk zeer relevant thema, zeker in een periode van zowel ontgroening (daling van het aantal jongeren in een maatschappij) als vergrijzing. Het beheer van pensioenen gaat niet alleen om een onbezorgde toekomst maar ook over heel veel geld, IT en outsourcing. Ook de rol van de IAF in de pensioenwereld groeide de laatste tien jaar enorm, mede door consolidatie en schaalvergroting. Waar de solvabiliteit van een pensioenfonds met een kleine draai aan de renteknop enorm beïnvloed kan worden, waar beheer van vermogen van vitaal belang is, waar de uitkomsten van beleggingsprocessen en actuariële berekeningen van eminent belang en de roep om transparantie toeneemt, daar is de assurancerol op het gebied van governance, risicomanagement en interne beheersing van belang, maar niet altijd aanwezig. Daarom ben ik blij dat de redactie dit actuele thema heeft gekozen.

Veel leesplezier!



Een IAF is extreem
belangrijk in
een complexe
organisatie

René van de Kieft

Audit Magazine sprak met René van de Kieft, de bestuursvoorzitter van de pensioenuitvoerder MN, over de activiteiten en de verantwoordelijkheden van een pensioenuitvoerder en over de rollen en taken van Internal Audit.

René van de Kieft (MN):

“We zijn nu de pensioen- straat aan het verbouwen”

Kunt u kort iets vertellen over MN en de achtergrond?

“MN is voortgekomen uit de sociale partners in de (groot- en klein)metaal. Primair voor de pensioenuitvoering en later zijn daar de verzekeringsproducten bijgekomen. MN maakte eerst onderdeel uit van PMT, die haar eigen pensioentakuitvoering deed. Begin deze eeuw was MN een van de eerste pensioenuitvoerders die werd verzelfstandigd. Het doel was om door middel van schaalvergroting de kosten van pensioenuitvoering te beheersen en de dienstverlening te verbeteren. In de beginperiode was PMT ook onze enige opdrachtgever. In de loop van de tijd zijn er nieuwe opdrachtgevers voor onze pensioendienstverlening bijgekomen, zoals bedrijfstakpensioenfondsen PME en Koopvaardij.

Inmiddels is MN vermogensbeheerder voor een tiental opdrachtgevers. Tot voor kort deed MN dit ook in Engeland, maar kort na mijn komst is deze tak verkocht en ligt de focus nu op Nederland.

Over...

Drs. René van de Kieft RC MAC is bestuursvoorzitter van pensioenuitvoerder MN. Hiervoor vervulde hij functies op bestuursniveau bij onder andere de Kamer van Koophandel, Q-Park en PGGM.

MN heeft een ingewikkelde governancestructuur. Een aantal opdrachtgevers is ook aandeelhouder via een stichting en een brede aandeelhoudersvergadering. Hierin zijn ook de sociale partners vertegenwoordigd. Binnen de sectoren die MN bedient zijn weer verschillende belangenorganisaties met een eigen geluid die allemaal betrokken moeten worden bij bijvoorbeeld beleidsaanpassingen. Hierbij bestaat met name de kleinmetaal uit een groot aantal brancheorganisaties. Daarnaast verzorgen wij de verzekeringsadministratie voor de nv Schade en meerdere joint-ventures. Nv Schade is hierbij onze grootste opdrachtgever.”

Wat zijn de voornaamste verantwoordelijkheden van een pensioenuitvoerder?

“MN is uit hoofde van pensioenuitvoering verantwoordelijk voor het innen van premies, het laten renderen van het toevertrouwde vermogen, het beheer van rechten, het uitkeren van deze pensioenrechten en de waardeoverdracht van pensioen. Dit alles op basis van de gegevens die worden aangeleverd door de werkgevers. Dit wordt uiteraard met allerlei deelprocessen ondersteund. Daarnaast adviseren wij onze opdrachtgevers over pensioenen en andere vormen van financiële zekerheid.

MN beheert circa 113 miljard euro aan vermogen en bedient 2 miljoen deelnemers. Met dit volume is optimaal gebruik van ICT van cruciaal belang. Momenteel zitten wij middenin een groot migratietraject. Wij zijn namelijk de totale pensioenstraat van het begin tot het eind aan het verbouwen met onder andere nieuwe werkgevers- en werknemersportalen. Het doel is om zoveel mogelijk administratieve processen te laten

uitvoeren volgens het principe van straight through processing (STP) door middel van web-basedtoepassingen. Door het automatisch inlezen van gegevens wordt bij de werkgevers tijd bespaard en krijgen deelnemers op termijn gemakkelijker inzicht in hun pensioen. Hiermee hopen wij aanzienlijke efficiëntie te realiseren in de uitvoering waardoor wij bijna tweehonderd fte's gaan besparen.”

Welke stakeholders moet een IAF volgens u primair dienen?

“MN is een financiële instelling en wijkt in mijn ogen niet af van een willekeurige financiële instelling. Belangrijke stakeholders/opdrachtgevers zijn de raad van commissarissen (RvC) en de raad van bestuur (RvB). Voor de RvC, in de hoedanigheid van de auditcommissie, is het van belang om aanvullend op de jaarrekening zekerheid te krijgen over de risico-beheersing. De RvB gaat een slag dieper en wil graag dat een IAF ‘foto’s’ maakt om een onafhankelijk beeld te schetsen van de kwaliteit van de AO/IC.

Op corporate niveau is nog veel te doen binnen MN, zoals projectimplementaties en aanpassingen in wet- en regelgeving. De RvB is daar de opdrachtgever voor. Dit vergt veel van de

vormen over waar zij aanvullende zekerheid over nodig heeft. Als een RvC opdrachtgever is dan ligt de verantwoordelijkheid voor de IAF ook bij hun en dan wordt de IAF een soort van bedrijfsbureau van de RvC. Ik ben van mening dat het model zoals ingevuld binnen MN, goed is.”

MN kent een Internal Audit en een compliance- en riskafdeling. Hoe werken deze samen? Hoe zijn de verantwoordelijkheden gescheiden?

“Internal Audit en risk & compliance zijn twee aparte afdelingen maar werken nauw samen. De hoofden van beide afdelingen rapporteren direct aan mij. De afdeling risk en compliance vervult de tweedelijns rol en dan met name op het gebied van operationele risico's. Zij zijn tevens de schakel richting de DNB en de AFM.

Binnen MN is risicomanagement ook in de lijn georganiseerd en is risicomanagement op het gebied van vermogensbeer

IAF heeft een voorbeeldfunctie en moet transparant zijn

IAF-capaciteit en daarmee is er geen ruimte voor opdrachten vanuit het lijnmanagement. Daarnaast moet het lijnmanagement zelf op de hoogte zijn van de beheersing van de door hun uitgevoerde processen en weten of ze het in de vingers hebben. Het moet niet zo zijn dat het lijnmanagement uit een soort van gemakzucht de IAF gaat vragen om audits uit te voeren.

Wanneer audits zijn afgerond gaan de auditrapporten altijd eerst voor afstemming naar de verantwoordelijk lijnmanager. Vervolgens ontvangt de RvB de rapporten. Zijn er zeer kritische bevindingen dan wordt de RvB tussentijds op de hoogte gesteld. Een samenvatting van de uitkomsten van de audits wordt bij iedere vergadering van de auditcommissie besproken. Mochten zij naar aanleiding van deze rapportage meer informatie willen dan wordt het auditrapport ter beschikking gesteld.”

Zijn de opdrachtgevers van MN ook stakeholder voor de IAF?

“De grote opdrachtgevers van MN hebben een afgeleide rol als stakeholder. Zij kunnen de IAF verzoeken om een audit uit te laten voeren en kunnen kennis nemen van de resultaten van uitgevoerde audits. Zij hebben ook het recht om audits door een externe partij uit te laten voeren.”

Er zijn geluiden in het auditvak dat de RvC de primaire opdrachtgever moet worden van een IAF. Hoe denkt u daarover?

“Ik vraag me altijd af wat dat drijft. Helpt dat echt de onderneming beter in control te krijgen? Ik huldig het standpunt dat de RvB beter in staat moet zijn om goed overzicht te hebben van wat waar speelt binnen de organisatie en daarmee ook de prioriteiten kan bepalen. De RvC moet een eigen oordeel

apart ingericht. Dus risicomanagement is versnipperd. Dit willen we de komende tijd meer integraal benaderen.”

Wat is in uw ogen de toegevoegde waarde van een IAF?

“Een IAF is extreem belangrijk in een complexe organisatie zoals MN. Dat is ook een van de redenen waarom ik bij mijn vorige werkgever, de Kamer van Koophandel, een IAF heb opgezet. Met complex bedoel ik: een dermate grote omvang van de organisatie dat de RvB niet meer alles kan overzien, een grote diversiteit aan activiteit en een sterk geautomatiseerde omgeving en een organisatie waar veel geld in omgaat.

De IAF geeft de RvB een reëel en objectief beeld over hoe een proces/project feitelijk loopt op het gebied van samenwerking, communicatie, financiën, IT, eigenlijk de hele bedrijfsvoering. Ik gebruik altijd het voorbeeld dat een IAF een foto maakt. Vanuit mijn kantoor kan ik de duinen en het strand zien bij Den Haag, maar ik kan niet precies zien hoe het eruit ziet. Daarvoor is het te ver weg. Een IAF ‘zoomt in’ en kan mij dat wel vertellen.

In een organisatie kom je natuurlijk altijd mensen tegen die niet altijd een belang hebben om transparant te zijn. Een IAF is daarin de hygiënefactor om mensen te prikkelen wel objectief te zijn en als ze dan nog niet objectief zijn, wordt dat in een audit boven tafel gebracht en kan het management bijsturen.”

U bent ook voorzitter van het bestuur van het pensioenfonds van PostNL. Hebt u in die rol andere verwachtingen van een IAF?

“De situatie is totaal anders, ik sta als bestuurder veel meer op afstand. Het pensioenfonds PostNL heeft de werkzaamheden uitbesteed aan een derde partij, TKP. Het pensioenfonds krijgt op basis van rapportages incidentmeldingen terug. Het



bestuur kan naar aanleiding hiervan om onafhankelijke audits vragen die uitgevoerd kunnen worden door de IAF, een compliancefunctie of externen. Hierbij heb ik hetzelfde belang als de opdrachtgevers van MN.”

Waar liggen de risico's waar de IAF zich mee bezig zou moeten houden?

“Belangrijk zijn de businessrisico's. Binnen een financiële instelling heb je met veel meer risico-elementen te maken dan binnen een niet-financiële instelling. In welke mate deze risico's goed worden beheerst en of het eigen control framework wordt gebruikt en toegepast, is belangrijk.

Ook is het belangrijk dat niet alleen inzicht wordt gegeven in de betrouwbaarheid maar ook of processen effectiever kunnen. Daarnaast zijn de koppelpunten tussen de verschillende systemen, financiële processen en de ICT-omgeving belangrijk. Binnen MN is veel data aanwezig en daarbij heb je te maken met privacy, integriteit van data en uitwijk.

Het lastige is dat als er veel issues zijn in een organisatie en de IAF een beperkte omvang heeft, je dan prioriteiten moet stellen aan de uit te voeren audits. Als ik als bestuurder een bijzonder risico zie en daar een audit op wil dan betekent dit dat het ten koste gaat van een andere audit. Ook verstoort het de cyclische auditprocesgang. Daarom vind ik het belangrijk om dit met mijn hoofd Audit te bespreken. Als het hoofd Audit het er niet mee eens is dan heeft hij de mogelijkheid om niet in te gaan op mijn verzoek. Het mooiste is natuurlijk dat wij allebei hetzelfde beeld hebben of krijgen over de 'exposure'.

Ook cultuur en gedrag zijn belangrijk om mee te nemen in een audit als extra aspect, niet als een aparte audit. Het is belangrijk dat een manager en de medewerkers gewenst gedrag laten zien. Bij audits waarbij meerdere afdelingen zijn betrokken en

bij grote implementatieprojecten verwacht ik dat de IAF ook kijkt naar de soft controls.

Ten slotte is het belangrijk dat de IAF ook het schoolvoorbeeld is van de normen en waarden van MN, dat zij zich aan de gemaakte afspraken houdt en voorbeeldgedrag toont. Ik heb zelf de neiging om bij dit soort afdelingen een scherper oordeel te hebben over gedrag dan bij een gemiddelde afdeling, de lat ligt hoger.”

Wat is in uw ogen het belangrijkste voor een IAF om succesvol te zijn?

“Als auditor ben je meestal niet geliefd binnen een organisatie. In een bepaald opzicht kun je daar niets aan doen, je komt nu eenmaal vaak in een situatie waarbij je bevindingen rapporteert waar het management niet op zit te wachten. Het is belangrijk om als auditor draagvlak te krijgen. Verdiep je en toon belangstelling voor je gesprekpartners, wees nieuwsgierig. Dan bereik je al heel veel. Laat als auditor individueel leiderschap zien. Benoem gedrag als je ziet dat iemand geïrriteerd raakt door je vragen. Focus minder op je vragen en de modellen die je gebruikt. Bewustzijn en besef als auditor draagt bij aan het succes van een IAF.” <<


LUIK 4

 PENSIOEN
 EN VERMOGENS-
 BEHEER

Duurzaam beleggen staat steeds hoger op de agenda van de grootste Nederlandse pensioenfondsen. Door het grote vermogen dat ze beheren en de gemaakte keuzen in de wijze van beleggen, hebben ze wezenlijke invloed op de maatschappij. Beleggen in overeenstemming met het langetermijnbelang van de pensioendeelnemers vereist een duurzaam beleggingsbeleid. Hoe geven de pensioenfondsen hier invulling aan?

Duurzaam beleggen door pensioenfondsen

Nederlandse pensioenfondsen worden steeds actiever op het gebied van duurzaam beleggen. Bij duurzaam beleggen wordt er naast het financieel rendement ook rekening gehouden met de maatschappelijke effecten van de beleggingen. Dit betekent dat ze in hun beleggingsbeleid en de implementatie hiervan environment, social en governance (ESG) criteria meewegen.

Duurzaam beleggen, dubbel rendement

Duurzaam beleggen wordt nog vaak in verband gebracht met een lager rendement. Een aantal recente onderzoeken, die de relatie tussen verantwoorde beleggingsmethoden en de financiële prestaties van vermogensbeheerders in kaart hebben gebracht, toont echter aan dat duurzaam beleggen met name op de lange termijn niet leidt tot een lager financieel rendement voor beleggers. Bedrijven die rekening houden met duurzaamheid en hoog scoren op het gebied van ESG-criteria doen het ook op financieel gebied vaak goed.

Duurzaam beleggen levert niet alleen financieel rendement op maar draagt daarnaast bij aan een duurzame samenleving. Pensioenfondsen hebben met hun langetermijnverplichtingen richting pensioengerechtigden veel belang bij duurzame economische ontwikkeling. Want alleen in een duurzame economie en samenleving kunnen pensioenfondsen rendementen genereren en deelnemers blijven voorzien in een pensioen.

Duurzaam beleggingsbeleid

Bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid voor een duurzaam pensioen besteden steeds meer pensioenfondsen aandacht aan verantwoord beleggen. Uit een jaarlijks vergelijkend onderzoek van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) naar het duurzaam beleggingsbeleid van de vijftig grootste pensioenfondsen blijkt dat de meeste pensioenfondsen een duurzaam beleggingsbeleid hebben ontwikkeld. Een aantal pensioenfondsen heeft de afgelopen jaren grote stappen gezet voor verduurzaming van de portefeuille.

Er zijn verschillende manieren voor pensioenfondsen om invulling te geven aan duurzaam beleggen. Bijvoorbeeld door uitsluiting van bedrijven, landen of activiteiten die controversieel worden geacht. Een ander voorbeeld is het meenemen van de eerder genoemde ESG-criteria in de selectie en evaluatie van investeringen om zo een beter risicorendement te halen. Uitsluiting en een basisvorm van ESG-integratie zijn inmiddels gemeengoed bij pensioenfondsen.

Een aantal pensioenfondsen gaat hierin nog een stap verder. Zo heeft het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), dat als een van de best presterende pensioenfondsen uit de *VBDO Benchmark Duurzaam Beleggen door Pensioenfondsen 2015* naar voren komt, een nieuw beleggingsbeleid geïntroduceerd met als een van de speerpunten dat alle vierduizend bedrijven opnieuw aan een ESG-onderzoek worden onderworpen.

Behalve het uitsluiten van bepaalde zaken en het beperken van risico's, kunnen pensioenfondsen zich met duurzame beleggingen ook richten op wat ze wél willen bereiken. Een goed voorbeeld is ABP dat in het nieuwe beleid heeft aangekondigd het aandeel in bedrijven met hoge CO₂-uitstoot de komende jaren drastisch te verminderen. Ook Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW) heeft zichzelf het doel gesteld de CO₂-uitstoot van investeringen te verminderen.

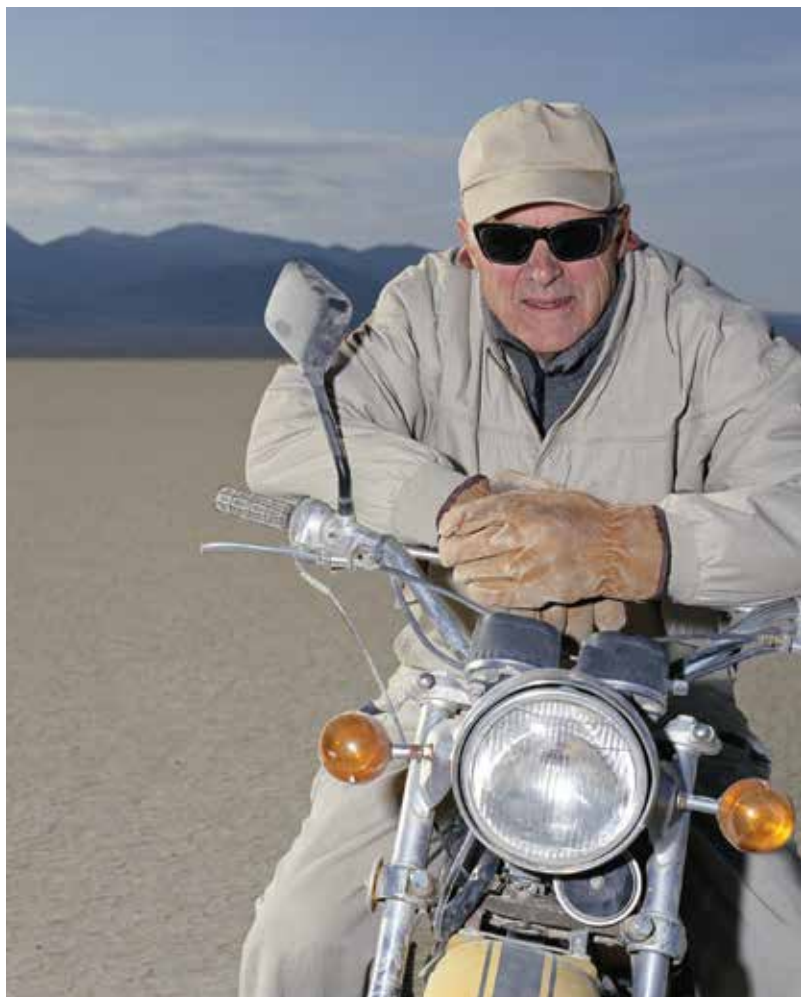
Een trend die snel terrein wint is 'impact investing'. Hiermee wordt bedoeld op het bewust investeren met als doel om naast rendement ook bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. In 2015 werd er door pensioenfondsen al voor minstens 18 miljard euro aan impact investments gedaan.¹ Bedrijfspensioenfonds voor de Landbouw investeert bijvoorbeeld in duurzame investeringsfondsen gericht op het ondersteunen van voedselproducerende en -verwerkende bedrijven om via deze weg mee te helpen aan de bestrijding van armoede. PFZW heeft aangekondigd actief bij te willen dragen aan oplossingen voor milieu en leefomgeving door 12% van de totale portefeuille in 2020 te investeren in ondernemingen die een financieel rendement opleveren én een meetbaar positief effect hebben op de gekozen thema's klimaat, waterschaarste, gezondheid en voedselzekerheid.

Pensioenfondsen kunnen naast het toepassen van duurzame beleggingsstrategieën als mede-eigenaar van bedrijven ook direct invloed uitoefenen op het duurzaamheidsbeleid. Ze kunnen optreden als 'actieve eigenaars' door bedrijven aan te spreken op hun duurzaamheidsprestaties. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen en gesprekken aan te gaan met bedrijven, ook wel 'engagement' genoemd.

De rol van deelnemers

Uit onderzoek van de Universiteit van Tilburg blijkt dat 70% van de deelnemers van pensioenfondsen wil dat hun pensioengeld maatschappelijk verantwoord wordt belegd.² Ook deelnemers kunnen een belangrijke rol vervullen in de verduurzaming van pensioenfondsen en het belegde pensioengeld. Deelnemers worden namelijk vertegenwoordigd in het bestuur en, in de meeste gevallen, in verantwoordingsorganen van de pensioenfondsen. Via deze weg kunnen zij invloed uitoefenen. De meeste pensioenfondsen raadplegen het verantwoordingsorgaan over de formulering en implementatie van het duurzame beleggingsbeleid. Een actieve dialoog met de hele achterban komt echter nog nauwelijks voor. In 2015 raadpleegde slechts 28% van de pensioenfondsen (in beperkte mate) hun deelnemers over het duurzaam beleggingsbeleid.³

Raadpleging van deelnemers is om verschillende redenen van belang. Pensioenfondsen beheren het geld van de deelnemers en hebben daarom een morele verplichting tot transparantie. Deelnemers moeten inzicht kunnen krijgen in hoe duurzaam het geld wordt belegd. Naast transparant zijn over het duurzaam beleggingsbeleid wordt van pensioenfondsen ook steeds meer verwacht dat ze actief in dialoog gaan met de achterban. Via deze dialoog kunnen pensioenfondsen vaststellen of beleggingen worden gedaan in lijn met de principes en voorkeuren van de deelnemers. Het betrekken van deelnemers kan daarnaast het vertrouwen in het duurzaam beleggingsbeleid van het pensioenfonds versterken.



Een toekomstbestendig pensioen

Duurzaam beleggen levert een dubbel rendement op: zowel financieel als maatschappelijk. Steeds meer pensioenfondsen besteden aandacht aan duurzaam beleggen en de ontwikkelingen op dit gebied gaan snel. Er is onder pensioenfondsen nog een duidelijk onderscheid te maken tussen de koplopers, die grote stappen hebben genomen voor verduurzaming van de portefeuille, en de achterhoede, die nog nauwelijks duurzame beleggingsstrategieën toepassen. Samenwerking tussen pensioenfondsen is daarom van belang voor verduurzaming van de sector. Daarnaast kan het nog beter betrekken van deelnemers bijdragen aan verdere verduurzaming van het pensioen. <<

Noten

1. http://www.vbdo.nl/files/report/ImpactInvestment_Final.pdf.
2. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214635014000082>.
3. <http://www.vbdo.nl/files/report/VBDOhandleiding20151.pdf>.

Puck van Ipenburg was junior projectmanager Duurzaam Beleggen bij de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) en droeg bij aan verschillende projecten met betrekking tot duurzaamheid in de financiële sector. Van Ipenburg werkt momenteel bij de GSRD Foundation.

Geraldine Leegwater (AAPF):

“Het **risico** ligt uiteindelijk bij de **deelnemers**”

Audit Magazine sprak met Geraldine Leegwater, voorzitter van het uitvoerend bestuur van het ABN AMRO Pensioenfonds (AAPF), over haar rol als bestuurder, de rol van Internal Audit binnen het AAPF, de toezichthouders en de toegenomen eisen aan bestuurders.

Hoe groot is het AAPF en hoe verhoudt het zich tot ABN AMRO?

“Het AAPF behoort tot de Top-10 van grootste pensioenfondsen van Nederland als je kijkt naar het belegd vermogen van ruim 23 miljard euro. Het AAPF telt bijna 100.000 deelnemers. Naast 20.000 actieve deelnemers, dit zijn de werknemers die momenteel pensioen opbouwen, heeft het AAPF ruim 50.000 ‘slapers’, oud-werknemers van ABN AMRO die hun opgebouwde pensioen hebben laten staan maar nu ergens anders werken en ten slotte 24.000 gepensioneerden.

Voor 2014 had het AAPF een uitvoeringsovereenkomst met ABN AMRO waarin was vastgelegd dat als de financiële positie van het fonds verslechterde de bank moest bijstorten. Dit was vervelend voor de bank want ze had geen invloed op de bedrijfsvoering van het AAPF maar moest wel inspringen als

het verkeerd zou gaan en dit ook zo verwerken in haar jaarrekening. Sinds 2014 staat de stichting ABN AMRO Pensioenfonds helemaal los van de bank. De verplichting van de bank is hierdoor beperkt tot het storten van pensioenpremies.

Dit is een ontwikkeling die we bij vrijwel alle ondernemingspensioenfondsen zien omdat bedrijven het risico dat zij moeten bijstorten niet langer willen of kunnen dragen en dit niet meer op hun balans terug willen zien. Doordat er nu sprake is van een ‘collective defined contribution’-regeling (CDC) staat de jaarlijkse premie vast. Echter, de pensioenopbouw, uitkeringen en indexaties staan niet vast. Bedrijfstakingpensioenfondsen zoals Zorg & Welzijn en ABP kennen al langer CDC-regelingen waarbij de werkgevers in geval van tegenvallende resultaten niet automatisch bijspringen.”

Hoe is het AAPF georganiseerd?

“De uitvoeringsorganisatie bestaat uit ongeveer zestig mensen die zich deels bezighouden met de pensioenverplichtingen, de rechten van de deelnemers. Dit is grotendeels administratief werk. Boekhouding, actuariaat en ook de helpdesk vallen hieronder. Daarnaast is er een afdeling Vermogensbeheer waar het beleggingsbeleid wordt ontwikkeld en waar beleggingsmandaten worden vergeven aan professionele investeerders. Dit is relatief overzichtelijk omdat we zelf als AAPF geen actieve belegger zijn. De afdeling Beleidsondersteuning houdt zich bezig met juridische zaken en communicatie en er is een afdeling Support waarin onder andere ICT en finance & control zijn ondergebracht. Risicomanagement en compliance zijn apart ondergebracht.

Over...

Geraldine Leegwater is sinds medio 2014 voorzitter van het uitvoerend bestuur van het AAPF en sinds 2015 tevens bestuurslid van het ABP. Hiervoor was zij directeur en hoofd Beleggingen en Communicatie van het AAPF en lid van verschillende beleggingsadviescommissies van bedrijfspensioenfondsen. Eerder werkte ze in verschillende functies bij ABN AMRO Asset Management.

Het pensioenfonds kent een one-tier board bestaande uit uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Het uitvoerend bestuur, waarvan ik de voorzitter ben, bestaat uit drie personen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken. We zijn echt uitvoerend, we runnen de business van het pensioenfonds. Daarnaast is er een negenkoppig niet-uitvoerend bestuur bestaande uit vier leden die zijn voorgedragen door de werkgever, twee gekozen leden uit de actieve werknemers, twee gekozen pensioengerechtigden en een onafhankelijke voorzitter (zie *figuur 1*). Zij verzorgen het intern toezicht en bepalen samen met het uitvoerend bestuur, als voltallig bestuur, de beleidskaders.

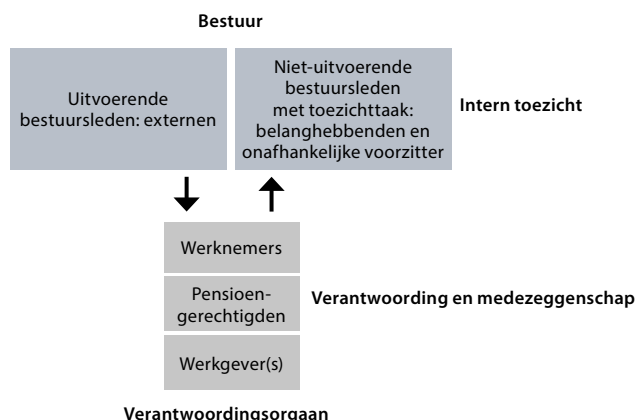
Ik geloof in dit one-tier model dat wij sinds 1 juli 2014 kennen, omdat een pensioenfonds in mijn optiek te complex is om een bestuur te hebben dat alleen op afstand parttime bestuurt. De meeste pensioenfondsen kennen overigens geen one-tier board waarbij uitvoerende bestuursleden fulltime het pensioenfonds runnen. Bij de meeste andere pensioenfondsen gebeurt dit door parttime bestuurders. Dit model met parttime bestuurders begint echter steeds meer te knellen door de toenemende eisen die aan bestuursleden en aan het toezicht binnen pensioenfondsen worden gesteld door bijvoorbeeld de DNB.”

Waar houdt de voorzitter van het bestuur van het AAPF zich dagelijks mee bezig?

“Ik ben als het ware de CEO en heb binnen het uitvoerend bestuur de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding van het pensioenbedrijf. Verder heb ik als bestuurder ook risicomangement in portefeuille. Zoals jullie ongetwijfeld meekrijgen in de media is er veel te doen rondom de toekomst van pensioenfondsen. Ik ben daarom naast de dagelijkse aansturing van de organisatie ook veel bezig met beleidsvraagstukken die samenhangen met de Nationale Pensioendialoog.”

Hoe ziet het vermogensbeheer er uit bij het AAPF?

“Zoals gezegd zijn wij geen actieve beleggers. We geloven hier ook niet in en kennen ook een relatief eenvoudige portefeuille. Het beleggingsproces en de regiefunctie voeren wij zelf uit.



Figuur 1. One-tier model



De deelnemer loopt risico. Het probleem is dat we dit lang niet hebben gezegd tegen de deelnemer

Geraldine Leegwater

Wij onderzoeken wat de samenstelling van de portefeuille moet zijn en selecteren dus zelf gespecialiseerde partijen en geven beleggingsmandaten aan deze professionele partijen. De hele operationele kant hebben we dus uitbesteed aan specialisten. Het uitgangspunt voor onze beleggingsresultaten is: een zodanig verwacht rendement om aan onze huidige en toekomstige pensioenverplichtingen te kunnen voldoen met daar waar mogelijk een extra rendement om te kunnen indexeren voor inflatie. Dit alles tegen een zo laag mogelijk risico.”

Hoe duurzaam belegt het AAPF?

“We hebben een nieuwe missie en visie met betrekking tot verantwoord beleggen. We komen echter wel in het spanningsveld terecht van enerzijds de fiduciaire rol naar de deelnemer, die je een zo goed mogelijk pensioen moet bieden en anderzijds het duurzame karakter van beleggingen dat daar wel eens strijdig mee kan zijn. Want levert een duurzame belegging wel voldoende op? Een ander dilemma is: ga je juist

Hoe realiseren organisaties toegevoegde waarde in Internal Audit, Risk en IT?

Zij bellen ons!

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal.

Klanten vragen ons bij het combineren van mensen, kennis en techniek. We zijn daarin succesvol. Wilt u ook toegevoegde waarde realiseren?

Neem contact met ons op via +31 20 3460400 of via contact@protiviti.nl

protiviti.com

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.



niet meer beleggen in bedrijven die de toets der kritiek niet doorstaan qua duurzaamheid of doe je dat juist wel en wend je je invloed als grote belegger aan om dat bedrijf een meer duurzame koers te laten varen? Dit is waar we constant een goede balans in proberen te vinden.”

Over de houdbaarheid van pensioenen wordt veel gezegd en geschreven. Hoe hard zijn de pensioenaanspraken nu eigenlijk?

“In de sector hebben we met zijn allen lang gezegd: ‘We hebben een “defined-benefit”-systeem. Dus we garanderen wat u aan pensioen krijgt’. We hebben tot aan de financiële crisis ook gezegd: ‘Uw pensioenaanspraken zijn veilig’. De economische werkelijkheid is natuurlijk anders, diverse pensioenfondsen hebben zelfs al moeten korten op lopende pensioenuitkeringen. De discussie die nu uitgebreid gevoerd wordt is of de opgebouwde pensioenrechten echt wel zo hard zijn. En de vraag is bij wie nu het feitelijke risico ligt als niet aan de pensioenaanspraak voldaan kan worden. Mijn mening is dat dit risico uiteindelijk bij de deelnemers ligt. Of iemand nu een pensioen bij een ondernemingspensioenfonds of een bedrijfstakpensioenfonds heeft: de deelnemer loopt risico. Het probleem is dat we dit lang niet hebben gezegd tegen de deelnemer.”

Heeft het AAPF een internal auditfunctie?

“Met een aparte risk- en compliancefunctie bestaande uit twee fte hebben we de tweede lijn in het three-lines-of-defense-model ingevuld. Tot 2014 bestond de derde lijn uit Group Audit van ABN AMRO. Sinds we echt helemaal los van de bank staan is dit weggevallen. We zijn nu aan het kijken hoe we dit het best zelf in kunnen vullen. We willen niet een aparte auditafdeling creëren, daar zijn we gewoon te klein voor. We hebben daarom besloten om een externe partij te contracteren, die deels leunt op het werk van onze tweede lijn. Deze inhuur zal ongeveer gelijk staan aan één fte.

Het belangrijkste dat de internal auditfunctie moet doen is voorkomen dat we als relatief kleine organisatie blind worden voor ons eigen (dis)functioneren. We hebben er met de invoering van het one-tier model overigens voor gekozen om geen auditcommissie in te richten. Momenteel evalueren we dit model en vanwege het wegvallen van Group Audit, ligt ook de vraag weer op tafel of het niet verstandig is om toch een auditcommissie in te voeren.”

Wie houdt er toezicht op het AAPF?

“Pensioenfondsen kennen een wettelijk verplichte interne toezichtfunctie. Bij ons wordt deze ingevuld door de niet-uitvoerende bestuursleden. In andere bestuursmodellen is dat vaak een raad van toezicht of een visitatiecommissie.

Daarnaast kennen wij het zogenaamde verantwoordingsorgaan (zie *figuur 1*). Het bestuur legt verantwoording af over het uitgevoerde beleid aan dit verantwoordingsorgaan. Ook geeft het verantwoordingsorgaan advies over een aantal zaken zoals beloningsbeleid en de inrichting van het interne toezicht. Dit orgaan bestaat uit zestien leden, verdeeld over zes gekozen leden vanuit de werknemers, zes gekozen leden namens de

pensioengerechtigden en vier leden die door ABN AMRO zijn voorgedragen.

Daarnaast voert DNB natuurlijk met regelmaat onderzoeken uit. Zij zitten er echt bovenop. Ieder kwartaal komen ze in ieder geval op bezoek en daarnaast voeren ze regelmatig thema-onderzoeken uit. Ook leveren we maandelijks cijfers aan bij DNB.”

Zijn de uitvoeringskosten van het pensioenfonds iets waar de toezichthouders op letten?

“Jazeker. ABN AMRO als werkgever betaalt het pensioenfonds een afgesproken bedrag aan uitvoeringskosten. Hier moet het AAPF haar organisatie van bekostigen. Alles wat we meer uitgeven gaat ten koste van het rendement van de deelnemers. Het kostenpeil van onze organisatie wordt daarom ook kritisch gevolgd door de toezichthouders. Dit doen ze onder andere door gebruik te maken van een benchmark binnen de sector. Kijkend naar onze kosten zijn we qua vermogensbeheer relatief goedkoop. Dit heeft te maken met onze schaalgrootte: met 23 miljard euro kun je beter onderhandelen dan met 100 miljoen. Als het gaat om de kosten die samenhangen met het voeren van de administratie dan hebben we als uitvoerder een minder grote schaal dan partijen als ABP of MN en zijn wij relatief wat duurder. Nadeel voor ons is dat deze uitvoeringskosten in de benchmark voor de sector worden omgeslagen naar de ‘actieven’ en dat zijn er bij ons relatief weinig ten opzichte van het grote aantal ‘slapers’.”

bijna niet te doen om nog aangehaakt te blijven bij de ontwikkelingen en om kennis te hebben van hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Je merkt duidelijk dat de sector op dit punt in beweging is en hiermee worstelt.”

Wat zijn ten slotte belangrijke risico's voor pensioenfondsen?

“Een belangrijk risico is dat we risicomanagement zien als iets dat we doen voor de toezichthouders in plaats van dat we het doen voor ons zelf. Risicomanagement moeten we willen om zelf in control te zijn én te blijven wat betreft onze bedrijfsvoering. Het gaat erom dat we dit doen omdat we zelf die risico's niet willen lopen. Sinds de financiële crisis is er een hele sterke focus op risicomanagement ontstaan maar het risico ligt op de loer dat we ons alleen gaan verschuilen achter de richtlijnen van toezichthouders. We moeten weg van rule-based denken en de verantwoordelijkheid voor een gedegen risicomanagement zien als een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering. En natuurlijk is het zogenaamde ‘lang leven risico’ een belangrijk risico binnen de gehele sector dat we moeten managen. Dit is het risico dat pensioengerechtig-

De vraag is bij wie het feitelijke risico ligt als niet aan de pensioenaanspraak voldaan kan worden

Al eerder noemde u de toegenomen eisen aan bestuurders van pensioenfondsen. Vindt u dit terecht?

“Dat vind ik zeker terecht. Het aantal pensioenfondsen neemt in rap tempo af en er vindt schaalvergroting plaats. Dit betekent ook dat je te maken krijgt met steeds grotere en complexere pensioenorganisaties. Het runnen van een dergelijke organisatie doe je niet meer op een namiddag zoals dit vroeger wel gebeurde toen werkgever en werknemers eigenlijk gezamenlijk het pensioenfonds runden. De vraag is ook of het nog kan dat pensioenfondsen parttime bestuurders hebben. De roep om ‘professionele bestuurders’ binnen de sector neemt toe. ‘Vakbondsstoelen’ bij pensioenfondsen worden steeds vaker niet meer ingevuld door een vakbondsman maar door iemand met verstand van (pensioen)zaken die door de vakbond wordt ingehuurd. Ik vind de beweging naar fulltime professionele bestuurders een goede zaak, het helpt ook als een bestuurder nog met zijn benen in de modder staat. Ik vraag me namelijk af hoe bestuurders, die al jaren niet meer actief in de sector zijn een dergelijk complex bedrijf als een pensioenfonds kunnen blijven besturen. Het is voor zo'n bestuurder

den langer leven dan op basis van de gehanteerde sterftetafels wordt verwacht. Maar dit is eigenlijk een risico dat een onlosmakelijk onderdeel vormt van ons uitvoerende werk. Geen gemakkelijk deel overigens.

Ten slotte is mijn verwachting dat het pensioenstelsel wat individueler gaat worden. Dit is een duidelijke maatschappelijke trend en ook het afnemende vertrouwen in pensioenfondsen speelt hierbij een rol. De vraag: van wie is al dat geld nou eigenlijk?, zal nadrukkelijker gesteld worden. Het wordt de uitdaging voor de pensioenfondsen om aansluiting bij deze trend te vinden en ervoor te zorgen dat er binnen het collectief meer te kiezen valt.” <<

LUIK 5

PENSIOEN

EN

TOEZICHT

Bert Boertje (DNB):

“Het pensioenproduct kent tekortkomingen”

Een gesprek met Bert Boertje, divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen bij DNB, over de taak van DNB in relatie tot de pensioensector.

Wat is de rol van DNB ten aanzien van de pensioensector?

“De rol van DNB ten aanzien van pensioenen is breed. Dat zie je terug in het feit dat er vier divisies bij betrokken zijn. De pensioenfondsen hebben met hun aanzienlijke vermogens wezenlijke invloed op het financiële systeem. Daarom is de divisie die waakt over de financiële stabiliteit betrokken. Zij kijkt met name naar de algehele invloed van de pensioensector op het financiële systeem. Daarnaast voert de divisie Economisch Beleid onderzoek uit naar de inrichting van het pensioenstelsel. Ten derde is er een groep medewerkers die zich meer bezighoudt met het bewaken van het beleid rondom pensioentoezicht. Zij zijn met name een brug tussen het uitvoerend toezicht en de politiek. Ten slotte mijn divisie, Toezicht Pensioenfondsen, die houdt zich bezig met toezicht op individuele pensioenfondsen.

Wij geloven dat deze vier rollen elkaar versterken doordat een en dezelfde instantie zowel een micro- als een macroperspectief in zich heeft. Dit betekent dat één instantie (DNB) alle informatie beschikbaar heeft om zowel op micro- als macroniveau verstandig te opereren. Dit vergt natuurlijk wel dat er intensief overleg plaatsvindt en informatie actief divisie-overschrijdend wordt gedeeld. Die rollen kunnen ook

dilemma's opleveren want het belang van het pensioenstelsel als geheel hoeft niet altijd gelijk te lopen met het belang van een individueel pensioenfonds. Dilemma's zijn inherent aan pensioenen waarbij allerlei belangen van verschillende groepen met elkaar verenigd worden.”

Op welke pensioentiteiten houdt DNB toezicht?

“Elke Nederlander kan, naast de AOW, aanvullend pensioen opbouwen bij vier entiteiten: een pensioenfonds, een zogenaamde Premie Pensioen Instelling ‘PPI’ (voert een beschikbare pensioenregeling uit), een zogenaamd Algemeen Pensioen Fonds ‘APF’ (voert meerdere pensioenregelingen uit waarbij de vermogens van verschillende regelingen zijn gescheiden) en ten slotte een verzekeraar. Op al deze entiteiten houdt DNB toezicht. Daarnaast zijn er pensioenuitvoerders die administratie en beleggingen uitvoeren voor een of meerdere pensioenfondsen. DNB houdt ook toezicht op pensioenuitvoerders, zoals APG, TPK, MN. De vermogensbeheerders van pensioenfondsen vallen ook onder het toezicht van DNB voor zover dit Nederlandse entiteiten zijn. Overigens valt dit niet onder toezicht pensioenen maar onder een aparte toezichtafdeling die toeziet op beleggingsinstellingen.”

Op welke aspecten houdt DNB toezicht?

“Eigenlijk kun je beter vragen waar we geen toezicht op houden. Onze doelstelling is dat pensioenfondsen een pensioenregeling kunnen uitvoeren. Wij beoordelen de financiële opzet van het fonds, de wijze van pensioenbeheer en -administratie, de governance rondom het fonds en de integriteit en deskundigheid van fondsbestuurders en fondstoezichthouders. Die brede scope zie je ook terug in de expertises die wij betrekken in ons toezicht. Wij hebben binnen het toezicht aparte expertisecentra ingesteld waar alle kennis en ervaring rondom toezicht op operationele risico's, financiële risico's,

Over...

Bert Boertje is sinds 1 mei 2015 divisiedirecteur Pensioenfondsen bij DNB. Vanaf juli 2012 tot mei 2015 was hij divisiedirecteur Financiële Markten. Daarvoor bekleedde hij diverse leidinggevende functies binnen DNB.

Een pensioenfonds dient zich rekenschap te geven over de wijze van beleggen

Bert Boertje



integriteit en governance is gebundeld. Goed toezicht draagt bij aan het vertrouwen in de pensioensector. Vertrouwen is van groot belang voor een duurzame welvaart.”

Kijkt DNB ook naar een actueel onderwerp als duurzaam beleggen door pensioenfondsen?

“Ja wij vinden dat een pensioenfonds zich rekenschap dient te geven van de wijze van beleggen. Een fonds dat belegt in de wapenindustrie neemt een aanzienlijk reputatierisico. Denkt een pensioenfonds hierover na en is een fonds transparant over zijn beleggingsportefeuille? Wij vinden dat deze vragen passen bij een prudent opererend fonds. Toezicht op alleen het financiële plaatje is onvoldoende.”

Welke tools heeft DNB om fondsen een andere richting te laten inslaan?

“Onze belangrijkste tool is het goede gesprek waarbij in het gesprek het pensioenfonds zelf tot een ander inzicht komt. Als dit niet zou werken, kunnen wij een aanwijzing geven. Dit betekent dat de instelling wordt opgedragen invulling te geven aan de aanpassingen die de toezichthouder eist. Iets soortgelijks, maar wellicht iets zwaarder, is de last onder dwangsom waarbij de instelling, bij het niet ongedaan maken van de overtreding, een bedrag dient te betalen. Ook kan DNB een bewindvoerder aanstellen die het pensioenbestuur vervangt.”

Met hoeveel mensen houdt DNB toezicht op de pensioensector?

“We werken in een matrixorganisatie waarbij medewerkers niet altijd alleen werkzaam zijn op pensioengebied. Grofweg komen we op tachtig medewerkers wat betreft toezicht op de individuele instellingen. Inclusief pensioenbeleid gaan we richting honderd medewerkers. Ons toezicht is risicogebaseerd. Je kunt stellen dat de prioritering in het toezicht de grootte van het vermogen van de pensioeninstellingen volgt. Daarnaast maken we capaciteit vrij om naar bepaalde thema's te kijken. We vinden de onderzoeksthema's belangrijk omdat we hiermee accenten in ons toezicht kunnen leggen. Voor het thema 'financiële opzet en communicatie' werken we samen met de AFM (hoe verhouden gecreëerde verwachtingen zich tot de financiële opzet? Met andere woorden, kun je waarmaken wat je belooft?). We trekken hierbij in zowel het onderzoek, als de rapportage samen op. Ten slotte ontvangen we ook standaard allerlei data van de onder toezicht staande instellingen. Deze gebruiken we voor sectorbrede analyses. Dit is voor ons een belangrijk middel om opvallende zaken te filteren en specifiek verder te bekijken.

Om te voorkomen dat vermenging plaats vindt tussen het doen van bevindingen en het mitigeren van risico's hebben we aparte expertiseteams voor het uitvoeren van onderzoek en accountteams voor de follow-up. In principe doen de accountteams geen onderzoek, hoewel zij uiteraard wel tegen zaken kunnen aanlopen die nader onderzocht dienen te worden. Onderzoekszaken worden opgepakt door de expertiseteams.”

Met welke ontwikkelingen dienen pensioenfondsen rekening te houden?

“De pensioenfondsen hebben grote beleggingsportefeuilles die bloot staan aan allerlei ontwikkelingen in de wereld. Met het oog op financiële risico's is de ontwikkeling van de beleggingsportefeuille heel belangrijk. Wat betreft de verplichtingen dient een pensioenfonds kritisch te kijken naar zijn pensioenproduct. Kunnen uitkeringsovereenkomsten stand houden? Ben ik groot, efficiënt en professioneel genoeg om het belofte product te leveren? Als de marges kleiner worden, wat nu het geval is, wordt de kostenfactor relevanter. Een kostenefficiënte organisatie vereist ook een bepaalde omvang.”

IIA Quality Assessment Review

**veel ervaring
veel toegevoegde waarde**



R I S K A D V I S O R Y

www.fsvriskadvisory.nl



Zijn er ook nieuwe kansen voor pensioenfondsen?

“Een heel belangrijke kans is het pensioenproduct zelf. De mens is vaak minder geneigd om een potje te creëren voor later. Pensioenfondsen vervullen met hun product een belangrijke behoefte. Daarnaast hebben ze veel kennis en ervaring om dit product goed te kunnen leveren. Nederland is een land van spaarders. Dit heeft ons een kostbaar pensioenproduct opgeleverd waar we ook internationaal goed mee scoren. Voor pensioenfondsen ligt er een kans om dat pensioenproduct aan te passen aan de eisen van deze tijd. Het product kent tekortkomingen. De uitdaging voor fond-

sen is om een nieuw product vorm te geven dat duurzaam en eerlijk is en een antwoord heeft op ontwikkelingen zoals vergrijzing, het toenemende aantal zzp'ers en de toenemende mobiliteit in de arbeidsmarkt.”

Dient elk pensioenfonds een internal auditfunctie te hebben?

“Er dient een controlerende functie aanwezig te zijn. Alleen heet deze functie niet altijd de auditfunctie. Dat is wel vaak het geval bij de pensioenuitvoerder, maar bij pensioenfondsen kan de auditfunctie feitelijk uitgevoerd worden door een bestuursbureau. Voor ons is belangrijk dat we een ‘counter-vailing power’ terugzien.”

Nederland is een land van spaarders

sen is om een nieuw product vorm te geven dat duurzaam en eerlijk is en een antwoord heeft op ontwikkelingen zoals vergrijzing, het toenemende aantal zzp'ers en de toenemende mobiliteit in de arbeidsmarkt.”

Hoe transparant naar buiten kun je als toezichhouder pensioenen zijn?

“Dat kunnen we tot op zekere hoogte. Als we bijsturen bij een individueel fonds dan doen we hier geen mededelingen over. We communiceren heel strikt alleen met het bestuur van het pensioenfonds, dus ook niet met een verantwoordingsorgaan of een raad van toezicht. Tegelijkertijd denk ik dat transparantie ook een middel kan zijn om begrip te kweken bij het publiek. Mensen mogen best meer weten en vinden over DNB. We moeten als toezichthouder transparant zijn over wat we hier elke dag doen en hier verantwoording over afleggen. We

Welke verwachtingen heeft DNB van een internal auditfunctie bij een pensioenfonds?

“We kijken naar de organisatie van het three-lines-of-defense model, ook bij een pensioenfonds. We vinden dat de derdelijnsfunctie aanwezig moet zijn. We beoordelen hun bevindingen en hebben dus wel degelijk verwachtingen van deze functie.”

Hoe ziet de toekomst van de pensioensector eruit?

“Het huidige pensioenstelsel heeft Nederland veel goeds gebracht. De toekomst vereist veranderingen teneinde toekomstbestendig te zijn. Hoe het ook vormgegeven wordt, ik verwacht sowieso drukke tijden voor iedereen in de pensioensector.” <<

LUIK 5

PENSIOEN

EN

TOEZICHT

Jan van Miltenburg, manager toezicht op pensioenuitvoerders bij AFM, over de taak van AFM, wijze van uitvoering en de rol van de interne auditfunctie.

Jan van Miltenburg (AFM):

“De **meeste** mensen **bekijken** de **pensioeninformatie niet eens**”

Wat is de rol van AFM ten aanzien van de pensioensector?

“Als je heel formeel en strikt naar ons mandaat kijkt dan is onze rol beperkt. We houden toezicht op de communicatie door het pensioenfonds of de verzekeraar aan de deelnemers. Het gaat dan om de vraag of de pensioenuitvoerder voldoet aan de zorgplicht om de deelnemer adequaat te informeren. Als je de zorgplicht wat ruimer bekijkt dan kun je ook in je mandaat de vraag betrekken of de pensioenuitvoerder voldoende nadenkt over de deelnemers en diens informatiebehoefte en hierop de communicatie afstemt. En als we de cirkel nog iets ruimer tekenen dan betrekken we het pensioenstelsel in ons mandaat. We denken na over de vraag of het pensioenstelsel uitlegbaar en eerlijk is en in hoeverre het stelsel houdbaar is. Dit doen we altijd vanuit het oogpunt van de deelnemer. DNB is de prudentiele toezichthouder, wij zijn de toezichthouder op gedrag.¹ Onze belangen en werkzaamheden lopen in elkaar over. Daarom werken we op bepaalde thema's samen.”

Over...

Jan van Miltenburg werkt sinds 1999 bij de AFM, de laatste tien jaar achtereenvolgens als projectleider, manager en senior toezichthouder op pensioenuitvoerders. Voor de AFM werkte hij bij de Provincie Flevoland en Fortis als jurist en bij AMEV als risico-verzekeraar. Van Miltenburg is afgestudeerd aan de Universiteit Leiden als jurist.

Hoe vindt het toezicht door AFM plaats?

“We houden met tien medewerkers pensioentoezicht. Dat is natuurlijk een kleine groep en we dienen daarom prioriteiten te stellen in ons toezicht op basis van risico's. We bepalen jaarlijks welke risico's het meest dringend zijn en zetten daar onze capaciteit op in. Hierbij speelt vervolgens de vraag of we een risico voor de hele markt gaan beoordelen of, op basis van een risicoanalyse, voor een beperkte groep. Verder houden we, op basis van ontvangen signalen over illegaal en schadelijk gedrag, doorlopend toezicht. Dat doen we niet alleen reactief maar ook via eigen onderzoek naar bijvoorbeeld de informatie op het Uniform Pensioenoverzicht (UPO) of mijnpensioenoverzicht.nl. Wat we niet doen is vooraf een goedkeurende stempel geven op pensioeninformatie. In ons toezicht hebben we verschillende wettelijke middelen tot onze beschikking zoals een aanwijzing, een last onder dwangsom om een fonds tot actie te dwingen en een bestuurlijke boete. Het meest effectief en het best voor alle betrokkenen is echter overtuigingskracht, ter voorkoming van handhaving.”

Hoe bepalen jullie of informatie adequaat is?

“De traditionele benchmark is de rationeel denkende en handelende consument. Er is echter allerlei gedragseconomisch onderzoek gedaan naar hoe mensen handelen en dat hoeft niet altijd rationeel te zijn. In die zin is ons toezicht geen 'tick-the-box'activiteit. Adequate informatievoorziening is een open norm. Wij vinden het belangrijk dat een pensioenfonds nadenkt over de communicatie en over de vraag wat passend is voor de deelnemers. Net zo belangrijk is een eerlijk product. Ons toezicht vindt op drie niveaus plaats: op productniveau, op het advies over dit product en op in hoeverre de informatie over het product duidelijk is voor de deelnemer.”

De consument voelt veel te weinig de noodzaak om in actie te komen

Jan van Miltenburg

Hoe vindt de samenwerking met DNB plaats?

“We werken momenteel samen in een project om de match tussen financiële opzet van een fonds en de informatie aan de deelnemers te beoordelen. We komen elkaar hier tegen omdat de financiële opzet een typische DNB aangelegenheid is en de informatieverschaffing over het pensioen de AFM raakt. In zo'n geval trekken we voor 100% samen op. Dat is inclusief een gezamenlijk oordeel.”

Heeft de AFM ook een taak om de deelnemer te stimuleren om actiever het eigen pensioen te onderzoeken?

“Dat doen we wel via onze website, in nieuwsbrieven en in rechtstreeks contact via ons Meldpunt. Maar de consument zal sneller kijken op een site als ‘wijzer in geldzaken’ die wordt beheerd door het ministerie van Financiën. De consument voelt veel te weinig de noodzaak om in actie te komen. De informatie over pensioenen veronderstelt dat je kunt analyseren wat de informatie op mijnpensioenoverzicht.nl betekent voor je financiële positie in de toekomst. De meeste mensen bekijken de informatie niet eens, laat staan dat ze deze analyseren en vervolgens in actie komen. Financiële beslissingen veronderstellen financiële geletterdheid. En die ontbreekt vaak. Daarom is een eerste vereiste een begrijpelijk en eerlijk product.”

Dient elk pensioenfonds een interne auditfunctie te hebben?

“Formeel vragen we dat niet. We gaan niet over een beheerste bedrijfsvoering. Als we negatieve signalen ontvangen over de bedrijfsvoering verwijzen we naar DNB. We vinden het desalniettemin wenselijk dat iemand controleert dat bijvoorbeeld de rechten van deelnemers kloppen. De pensioenuitvoeringsorganisatie die diensten uitvoert voor een pensioenfonds heeft vaak een afgescheiden interne auditfunctie.

Het pensioenfonds belegt het monitoren van de uitbesteding vaak bij een bestuursbureau. Voor de toezichthouder is de naamgeving van de audit- of controlfunctie niet relevant, maar wel het feit dat sprake is van tegenwerkende krachten, ‘countervailing powers.’”

Heeft Nederland een goed en houdbaar pensioenstelsel?

“Nee. We moeten nadenken over een stelselwijziging. Een toekomstbestendig stelsel heeft een antwoord op de oneerlijke verschillen in pensioenen en zorgt dat hetgeen dat wordt gecommuniceerd, wordt waargemaakt. Dit betekent dat deelnemers meer risico zullen dragen en dat de pensioenregeling van fondsen meer een financiële dienst behelst. Een deelnemer die meer risico draagt, zal ook zelf keuzen moeten maken om zich ervan te vergewissen dat het pensioenkapitaal past bij zijn risicohouding. Hierbij is het nog belangrijker dat de deelnemer deze keuzen kan maken op basis van adequate informatie. Die zorgplicht behoudt het fonds. Je kunt je dan afvragen of toezicht op een pensioenfonds nog verschilt van toezicht op een vermogensbeheerder. Tegelijkertijd bestaat nog altijd het onderscheid dat vermogen apart wordt gezet voor een doel. Al met al een ontzettend boeiende tijd voor de sector.” <<

Noot

1. Prudentieel toezicht richt zich op het bevorderen van de financiële degelijkheid van financiële instellingen.

Als auditor weet je wat speelt in de organisatie en snijden je aanbevelingen hout. Toch blijft het auditrapport liggen. Je krijgt niet het resultaat dat je zou willen. Wat kun je doen om behalve gelijk te hebben het ook te krijgen? Vijf sleutels om je persoonlijke effectiviteit te vergroten.

Gelijk hebben én krijgen

Een grote drive en betrokkenheid om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de organisatie kenmerkt veel auditors. Door je werk als auditor zie en hoor je veel over wat er speelt in de organisatie. Je komt bij verschillende afdelingen en spreekt verschillende mensen in de organisatie. Door de wijze waarop je naar de organisatie kijkt en door je kennis en kunde zie je wat allemaal niet goed gaat. Of positief geformuleerd: wat allemaal verbeterd kan worden. Des te frustrerender is het als de organisatie (te) weinig doet met de kennis van de auditor of auditafdeling. De vraag is wat je als auditor of auditafdeling kunt doen om je effectiviteit te vergroten.

Sleutel 1 – Focus op jouw invloed

Wat helpt is stilstaan bij wat je plek en taak als auditor is binnen de organisatie en hoe ver je invloed reikt. Covey gebruikt in zijn boek *Zeven eigenschappen van effectief leiderschap* de cirkel van betrokkenheid en invloed. Sta zelf of met je afdeling eens stil bij deze twee cirkels. Als je vooral bezig bent in jouw cirkel van betrokkenheid en weinig in de cirkel van invloed, leidt dit alleen maar tot frustratie en tot hard werken met weinig resultaat. Zo kun je als auditor veel aanbevelingen of advies meegeven, maar de mensen in de organisatie moeten wel in staat zijn dit aan te nemen. Je invloed vergroot je door bijvoorbeeld vooraf hierover in gesprek te gaan met de gebruiker van je rapport. Wat helpt hem daadwerkelijk verder? Geef

de gebruiker de ruimte om iets niet aan te nemen en samen met de auditee te onderzoeken wat wel mogelijk is; ook al is dit niet direct hetgeen je voor ogen hebt. Bedenk dat ook met kleine stapjes de beoogde verbetering bereikt kan worden.

Sleutel 2 – Laat het ego buiten de deur staan

Vaak zijn we als auditor zo overtuigd van ons eigen gelijk, dat we niet in staat zijn te horen wat de ander echt te zeggen heeft (zie *kader* Het gezamenlijk belang). Je kunt je persoonlijke effectiviteit vergroten door (eerst) te leren luisteren naar de ander. Waarvan probeert de ander je te overtuigen, wat zijn zijn denkbeelden en belangen? Je maakt de grootste kans om gehoord te worden als je eerst in staat bent naar de ander te luisteren. Stel je gaat je auditrapport bespreken en de ander komt vooral met kritiek. Bijt dan op je tong en probeer te achterhalen waar het de opdrachtgever in wezen om gaat. Vraag bijvoorbeeld: 'Wat waren je verwachtingen?' 'Had je meer begrip gewild voor de omstandigheden waarin dit speelt?' 'Ligt de nadruk te veel op wat er beter kan in plaats van wat al goed gaat?' 'Staan er feitelijke onjuistheden in of ligt het vooral aan de formulering van de conclusie en aanbevelingen?' Geef dan kort terug wat je de ander hebt horen zeggen. Als de ander dat beaamt, ontstaat vaak ruimte voor jouw verhaal. En kun je de stap maken samen oplossingen en strategieën te bedenken die voor beiden winst opleveren. Let niet alleen op de woorden van de gesprekspartner, maar heb ook aandacht voor de non-verbale communicatie. Hoe zit mijn opdracht-



Het gezamenlijk belang

Tijdens een auditgesprek bleef de opdrachtgever maar hameren op het wettelijke kader waaraan hij wilde voldoen. Volgens de auditor was dit nu juist precies het probleem: dat deed hij niet met zijn gekozen verrekensystematiek. Het gesprek ont-aardde in welles-nietes. Totdat de auditor het over een andere boeg gooide: 'Is zorgvuldigheid cruciaal voor jou?' 'Ja', was het antwoord. De auditor kon vervolgens aangeven dat dit ook precies haar belang was. Zij wilde de zekerheid dat de gekozen oplossing rechtsgeldig was. Toen het gezamenlijke belang op tafel lag konden ze met een creatieve brainstorm een verrekensystematiek ontwikkelen die voor beiden werkte.

Vertrouwen

De directeur belde de auditmanager. Het liep helemaal niet goed, er waren grote problemen bij een van de afdelingen. Er moest zo snel mogelijk een audit uitgevoerd worden. Dan konden ze laten zien dat ze ermee aan de slag waren. De auditmanager voelde zich geleid. Een mooi onderwerp dat precies paste bij de ambitie van de afdeling en een mooie kans om de afdeling op de kaart te zetten. Ze nam de tijd om op een rijtje te zetten wat nu echt belangrijk was voor de organisatie. Vorig jaar was al een externe audit uitgevoerd en de uitkomsten waren helder. Ze schatte in dat de uitkomsten nu geen ander beeld zouden vertonen. Met de uitkomsten van dit 'vooronderzoek' ging ze terug naar de directeur. Ze gaf aan wat haar beeld was: een audit was in dit geval uitstellen van wat werkelijk moest gebeuren. Namelijk zorgen dat de uitkomsten van de externe audit opgepakt zouden worden. Ze kon de directeur een stuk op weg helpen. Geen auditopdracht, maar wel het vertrouwen in de afdeling vergroot.

gever erbij? Ontspannen of op het puntje van zijn stoel? Hoe spreekt hij? Snel en met een felle toon? Wat laat zijn gezicht zien? Schudt hij nee? Staan de mondhoeken omhoog? Welke woorden gebruikt hij? Veel negatieve oordelen en veel gebruik van de overtreffende trap?

Sleutel 3 – Belangrijke zaken eerst

Bij veel organisaties is de werkdruk groot. We worden dagelijks overspoeld door mails, nieuwe ontwikkelingen en regelgeving en de druk om steeds sneller te komen met het auditrapport wordt alleen maar groter. Hoe ga je als auditor om met deze druk en zorg je dat je goed blijft aansluiten bij wat echt nodig is voor de organisatie?

In het *kader* Problemen koos de auditmanager voor wat zij belangrijk vond: het hogere belang om de organisatie verder te helpen. Zij liet zich niet verleiden door te gaan doen wat dringend leek (de acute auditvraag van de directeur). Effectieve leiders doen vooral zaken die belangrijk zijn en niet urgent. Als afdeling probeer je zoveel mogelijk te anticiperen, waardoor je voorkomt dat er plotseling urgente zaken op je afkomen. Die heb je immers al voorzien en eerder opgepakt. Volgens Covey is de sleutel dat je belangrijke zaken eerst doet. Je vergroot dan je vermogen om je week in te richten op basis van je hoogste prioriteiten: het verbeteren van relaties en het bereiken van resultaten. Je bent dan niet langer afhankelijk van anderen.

Sleutel 4 – Vier wat er al wel is

Als auditors zijn we meestal vooral gericht op wat er niet goed gaat. We zien risico's en problemen en vaak is de focus van de auditrapporten daarop gericht. Alles wat je aandacht geeft groeit. Daarom is het belangrijk ook echt aandacht te hebben voor de kansen en voor dat wat al wel goed gaat. Zowel in de opbouw van het onderzoek, in het auditrapport als in het gesprek hierover. Door deze successen te benoemen ontstaat

Open gesprek

Dit keer pakte ze het anders aan. Tussentijds besprak ze met de manager van de afdeling wat ze hadden gezien tijdens het onderzoek. Ze legde alleen de feiten op tafel, zonder zelf aan te geven of dit goed of fout was. "Wat zie jij als je hiernaar kijkt?" vroeg ze aan de manager. Waar ben je trots op en waar kan het beter? Wat levert het je op als je het beter gaat doen en welke stappen heb je hiervoor te zetten? Het was een open gesprek en na afloop kreeg ze voor het eerst waardering voor haar rapport.

meer welwillendheid en energie om te kijken wat verder verbeterd kan worden. Positieve vragen nodigen nu eenmaal uit tot leren en reflectie en kritiek tot verdedigen. Dit vraagt een open houding van de auditor (zie *kader* Open gesprek).

Sleutel 5 – Maak een foto met jezelf erbij

Merk je dat je telkens dezelfde lastige situaties tegenkomt met je opdrachtgevers? Dat ze maar niet in beweging komen. Of dat ze het belang van je aanbevelingen maar niet inzien? Dan bestaat er een grote kans dat je deze situaties zelf in stand houdt. Arend Ardon, auteur van *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*, vertelt wat je dan kunt doen. 'Als het moeizaam wordt en je goede intenties niet leiden tot verbetering: Stop! Meer van hetzelfde brengt je verder in de problemen. Je hebt geen tijd te verliezen, dus onderzoek direct hoe het komt dat dezelfde problemen steeds terugkeren. Kijk naar de foto: hoe houd jij de ongewenste situatie in stand?'

Een voorbeeld. Je wilt een open dialoog waarin je elkaar de waarheid kunt zeggen en meningen kunt uitwisselen. Echter, als het spannend wordt doe je precies het tegenovergestelde. Je laat niet het achterste van je tong zien, je blijft beleefd terwijl je boos bent en in gedachten veroordeelt je de ander. Kortom, je houdt door jouw manier van denken en handelen de bestaande situatie in stand. Ga nu van 'ingrijpen' naar

'begrijpen'. Wat heeft het met mij te maken dat men bijvoorbeeld niets met de aanbevelingen heeft gedaan? Heb ik wel alle belangrijke personen en afdelingen bij het proces betrokken? Hoe (zelf)kritisch ben ik? Maak een foto met jezelf erbij. Probeer jezelf vaker als oorzaak van het probleem te zien en zoek vanuit die positie naar oplossingen. Kortom, neem meer verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag.

Wil je gelijk krijgen dan doe je er verstandig aan te kijken naar je eigen gedrag. Harder roepen of in andere woorden zeggen dat je gelijk hebt werkt eerder averechts. Net als aangeven dat de opdrachtgever ongelijk heeft. De sleutels tot verandering zitten in jezelf. <<

Nicole van Ladesteijn werkt als trainer en teamcoach voor NS, DNB, NOS, WNF inzake communicatie, samenwerking en leiderschap vanuit CommunicatieWijs.
nicole@communicatiewijs.nl

Theresia Gommans is organisatieadviseur en coach. Ze begeleidt organisaties en de mensen in organisaties bij verandertrajecten. Haar focus ligt op verandertrajecten in de bedrijfsvoering van organisaties.
theresia@gommans.nl

Beiden verzorgen sinds 2013 voor het IIA de tweedaagse training Verbindend samenwerken voor auditors.

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
e] info@mas-online.nl
p] Postbus 1473
3600 BL Maarssen



Terug naar de bedoeling

Onder andere het onderwijs, de zorg en de politie gaan steeds meer gebukt onder administratie, bureaucratie en onnodige regels. Door deze toenemende regeldruk wordt relatief veel tijd besteed aan het registreren van gegevens en het schrijven van verantwoordingsrapportages. Aan de essentie van het werk wordt daardoor onvoldoende tijd besteed. Met het boek *Verdraaide organisaties* wil Hart ons bewust maken van en ons terugbrengen naar de bedoeling. Hierbij staat *figuur 1* centraal.

Hart gaat in zijn boek uitgebreid in op welke wijze de in figuur 1 afgebeelde cirkels en pijl geïnterpreteerd moeten worden. De leefwereld is de wereld van het hier en nu en het domein waar de uiteindelijke performance door professionals geleverd moet worden. De systeemwereld bestaat uit allerlei soorten afspraken over hoe je in de leefwereld zou moeten werken, zodat het werk in de leefwereld gemakkelijker wordt. Hiermee zou je dan uiteindelijk moeten bereiken waarvoor de organisatie bestaat: de bedoeling. De pijl in het figuur is van binnen naar buiten gericht, daar meer klanttevredenheid leidt tot meer medewerkerstevredenheid en daardoor tot betere (financiële) prestaties. Het Finse onderwijssysteem, het Braziliaanse SEMCO en St. Charles Hospital in Oregon tonen dit aan. Helaas denken veel organisaties volgens Hart omgekeerd; het zijn 'verdraaide organisaties'.

Een voorbeeld van deze omgekeerde denkrichting: vóór het invoeren van de bonnenquota bij de politie was de praktijk dat de agent keek naar de situatie (leefwereld) en dan zelf beoordeelde wat de beste interventie was. Daarbij was de beste interventie gericht op een bedoeling die we kunnen formuleren als: een veilige en eerlijke samenleving creëren. Echter, volgens de minister was hét probleem van de politie dat ze te weinig gezag had. Het schrijven van een bon was volgens de minister hét instrument om gezag te realiseren. Iedere agent kreeg dus een quotum mee, wat een interventie is in de systeemwereld.

Het gevolg was dat het voorgeschreven aantal bonnen leidend werd in het beoordelen van de situatie en dus niet meer dat wat er in het hier en nu gebeurde.

Dit voorbeeld laat zien dat de systeemwereld niet langer verankerd is in de bedoeling en niet leidt tot echte resultaten in de leefwereld. Daarnaast verkleint het werken vanuit de systeemwereld het gevoel van eigenaarschap bij professionals. Immers, professionals halen inspiratie uit de bedoeling (ofwel uit de klant die geholpen moet worden) en niet uit de systeemwereld met tal van regels en procedures. Of, zoals Hart aangeeft: het zegt zo weinig hoeveel uren er worden ingevuld in het tijdregistratiesysteem. Veel relevanter is of in dat uurtje dat is opgeschreven een bevlogen professional bezig is geweest de bedoeling te realiseren.

Hoe relateert deze theorie zich tot auditors: professionals die over het algemeen streven naar beheerste organisaties waar strategische doelstellingen zijn vertaald naar operationele doelstellingen waaraan een rapportagecyclus is gekoppeld die via een set prestatie-indicatoren een beeld oplevert over hoe de organisatie ervoor staat en waar processen beschreven zijn. Volgens Hart zouden we niet moeten streven naar een systeemwereld die 'af' is. De veronderstelling dat de leefwereld zich ernaar gaat gedragen en dat aan de bedoeling wordt gewerkt, gaat volgens hem alleen op bij eenvoudige processen met weinig variabelen.

Auditors zou ik het lezen van dit boek zeker aanbevelen. Het creëert namelijk bewustzijn over de waarde van het toetsen van hard controls in de systeemwereld en houdt ons een spiegel voor. Resulteren deze hard controls tot gewenste gedragingen in de leefwereld en dragen zij bij aan de bedoeling? Daarnaast roept het boek op tot meer nadruk op soft controls in de leefwereld die bijdragen aan de bedoeling.



Verdraaide organisaties.

Terug naar de bedoeling

WOUTER HART en MARIUS BUITING

Vakmedianet

ISBN 9789013105735

€ 29,90



Figuur 1. Denkrichting: vanuit de bedoeling naar de systeemwereld

Esther van Liempt is senior auditor bij CZ. Daarnaast is zij betrokken bij de opleiding tot registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg als corrector en scriptiebegeleider.

Internal auditing in Suriname: een **aanzet** tot **discussie**

Dit artikel bevat de resultaten van een onderzoek dat door de auteurs in juni 2015 in Suriname is uitgevoerd. Doel van het onderzoek was vast te stellen in hoeverre Surinaamse ondernemingen beschikken over een onafhankelijke toetsende functie.

Voor het verkrijgen van de daarvoor benodigde gegevens is een aantal hoofden van interne controlefuncties en interne auditfuncties (IAF's) benaderd. Met enkelen is een kort interview gehouden; anderen is verzocht een vragenlijst in te vullen. Bij de keuze van de te enquêteren personen is uitgegaan van een spreiding over de sectoren financiële instellingen, handelsondernemingen, telecommunicatiebedrijven en industriële organisaties. Voor wat betreft de betekenis van internal auditing is een werkdefinitie gehanteerd.

Conclusie

De enquête leverde naar het oordeel van de auteurs voldoende eenduidige informatie op om uitspraken te kunnen doen over de status van Internal Audit in Suriname. De geënquêteerden schetsten een herkenbaar en bruikbaar (wens)beeld van de stadia van planvorming, ontstaan, groei en professionalisering van de IAF. Binnen kleine en middelgrote (non-finance) organisaties beperkt men zich in Suriname traditioneel tot het in het primaire proces inbouwen van transactiegerichte interne controlemaatregelen (vier-ogenprincipe). Bij de categorie van transactierijke organisaties, zoals banken, treffen we vooral de gegevensgerichte inspectiefunctie of backoffice aan. Deze categorie komt naar ons oordeel veel in het spectrum voor. In een volgend stadium van internal governance manifesteert zich de verbijzonderde interne controlefunctie (vic), waarbij vooral op basis van steekproeven wordt gewerkt. Deze vic-functionarissen voeren soms ook internal audits uit. Slechts enkele grote ondernemingen beschikken over een concern-IAF die nagenoeg voldoet aan de gehanteerde werkdefinitie.

Aanbeveling

Wij bevelen aan om binnen Suriname de meeste aandacht nu te laten uitgaan naar die categorie van organisaties, waarbij de (verbijzonderde) interne controlefunctie ook een beperkt aantal internal audits uitvoert. Binnen die organisaties bestaat naar onze overtuiging het gevaar dat de geplande groei naar een IAF niet van de grond komt als het management die ontwikkeling niet actiever ondersteunt. De ondernemingsleiding ziet de auditor nu veelal nog als waakhond of politieagent. Deze in-tweensituatie maakt de afdeling kwetsbaar, waardoor de doorgroei naar een professionele, onafhankelijke, IAF stagneert. Het instellen van een IAF vereist een participatieve managementcultuur, een zekere onderzoekservaring en het vermogen om veranderingen door te voeren. In Suriname zijn deze ingrediënten binnen ondernemingen nog niet altijd voorhanden.

Barrières bij de totstandkoming van de IAF

Gebleken is dat niet het topmanagement als initiator van Internal Auditing kan worden aangemerkt, maar dat het initiatief doorgaans uitgaat van de auditfunctionaris. Hoewel er natuurlijk directeuren zijn die het instrument Internal Audit op waarde weten te schatten, lijkt het merendeel van de bestuurderspopulatie nog maar beperkt op de hoogte te zijn van de mogelijkheden die een onafhankelijke toetsende functie biedt. De verwachting is dat vooral externe toezichthouders, in het bijzonder binnen de financiële sector, Internal Audit zullen gaan propageren dan wel invoering ervan gaan afdwingen. Verder is niet gebleken dat raden van commissarissen een betekenisvolle rol spelen bij het initiëren van een IAF dan wel bovenmatig geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van onderzoeken als de organisatie wel over een IAF beschikt. Omdat het aantal concerncomités op het gebied



van compliance, risicomanagement of audit in Suriname nog zeer bescheiden is, gaat ook van die instituten geen grote invloed uit. Binnen bestaande auditcomités, die zich overwegend nog richten op de totstandkoming van het jaarverslag en de jaarrekening, lijkt wel van een kentering sprake te zijn. Ook de auditors van organisaties die formeel tot invoering van een IAF hebben besloten blijken in de praktijk de verwachtingen niet waar te kunnen maken. Voor zover we hebben kunnen vaststellen ligt dat meestal niet aan de intenties van het management, aan de kwaliteit van de auditcharters of aan de kennis en kunde van de auditmedewerkers. Wel blijkt dat de auditor zich lastig los kan maken van zijn traditionele taakstelling om inspecties uit te voeren, kwaliteitsmetingen te verrichten of ondersteuning te verlenen bij werkzaamheden (financial audits) in het kader van de jaarrekening.

aandacht van staffunctionarissen vraagt. De uitvoering van de processen kan met veel verstoringen gepaard gaan, de noodzakelijke prestaties worden niet gehaald of de kwaliteit van de verleende diensten of geleverde producten voldoet niet aan de gestelde normen.

De concerncontroller als grote afwezige

Een transitie van verbijzonderde interne controle naar Internal Auditing impliceert dat het aanspreekpunt voor de externe accountant dient te verschuiven naar de controller. De praktijk is natuurlijk weerbarstig. Veel organisaties beschikken niet over een controller en dan is het hoofd van de boekhouding de aangewezen functionaris. In veel organisaties lijkt de centrale controlfunctie nog onvoldoende ontwikkeld; concerncontrol als adviseur van het lijnmanage-

De ondernemingsleiding ziet de auditor nu veelal nog als waakhond of politieagent

Uit de gehouden interviews kwam ook naar voren dat toezichthouders de beschikbare auditcapaciteit graag inzetten voor het uitvoeren van inspecties. Toezichthouders die er alle belang bij hebben dat het systeem van interne controle binnen de 'onder toezicht staande' organisatie adequaat functioneert. Vaak oefent ook de externe accountant een alleszins begrijpelijke invloed uit. Vertrouwd geraakt met de hulp die interne controlefunctionarissen sinds jaar en dag op het terrein van de jaarrekeningcontrole bieden, ligt het voor de hand te veronderstellen dat de externe accountant die inzet wenst te continueren. Dat de IAF bij bepaalde organisaties niet van de grond komt heeft daarnaast mede als achtergrond dat de opdrachtgevende instantie nog immer de chief financial officer is. Om onafhankelijk onderzoek te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk dat de directievoorzitter opdrachtgever is. Ook het selecteren van de onderzoeksobjecten, een taak die in het algemeen door de auditafdeling wordt uitgevoerd, dient expliciet bij de directie te worden belegd. Veel organisaties verkeren overigens nog in het stadium dat de inrichting of performance van het primaire proces veel

ment, als coördinator van de tweede lijn en als counterpart van de externe accountant is daarmee nog een brug te ver.

Internal auditor en de externe accountant

Hoewel theoretisch uit te sluiten, fungeert het hoofd Internal Audit in de praktijk nog veelvuldig als aanspreekpunt voor de externe accountant of andere toezichthouders. Een omstandigheid die de ontwikkeling van de IAF nadelig beïnvloedt. De argumentatie achter de opvatting dat de extern accountant zich bij de controlfunctie heeft te voegen is drieërlei. In de eerste plaats moet Internal Audit worden gezien als een strategisch feedbackinstrument van de directievoorzitter. De inzet van de op die taak afgestemde organisatiekundige internal auditors bij de controle van financiële systemen lijkt niet doelmatig. In de tweede plaats liggen de risico's waarmee organisaties worden geconfronteerd vooral op non-financial-onderwerpen als strategieontwikkeling, reorganisaties, compliance, continuïteitsverstoringen, interne communicatie en veiligheid. In de derde plaats is juist de controlfunctionaris, in casu het hoofd boekhouding, verantwoordelijk voor het

THE KEY TO SUCCESS



IS IN YOUR HANDS

ACCOUNTANT? EN NU?

Heb jij al scherp wat de beste route is naar jouw ambitie? RSG Finance bemiddelt al ruim 7 jaar voor Accountants, Financial Controllers, Business Controllers, GRC-specialisten en CFO's bij Werving & Selectie, Detachering en Interim Management (zzp) opdrachten. Wij hebben de voor- en de nadelen van de verschillende alternatieven voor je op een rijtje gezet. Leer van de keuzes van onze financials en kom eens met ons praten.

RSG Finance helpt je met het maken van de juiste keuzes.



RSG FINANCE
HUMAN KEY SOLUTIONS

RSG Finance BV
Vestdijk 57a
5611 CA Eindhoven
The Netherlands

t +31 (0)85- 273 61 70
e info@rsg.nl
w www.rsg.nl



systeem van internal governance. En daarmee per definitie aanspreekpunt voor externe toezichthouders.

De rechte rug van de auditor

De partij die naast ondernemingsleiding en toezichthouders een belangrijke positie inneemt bij het wel of niet slagen van de transitie naar een IAF is de internal auditor zelf. Tenslotte wordt deze professional met een heus dilemma geconfronteerd. Enerzijds lonkt de uitdaging om voor de directie of het auditcomité de op ondernemingsrisico's gebaseerde onderzoeken te gaan uitvoeren. Anderzijds kan de directie of de chief financial officer blijvend aandringen op het uitvoeren van interne controles, het analyseren van de performance van processen of onderzoek doen naar geconstateerde of vermeende onregelmatigheden als misbruik, oneigenlijk gebruik en fraude.

Grenzen aan het kunnen van de auditor

Als de auditor wil voldoen aan het brede verwachtingspatroon dan dient hij over een breed scala aan kwaliteiten te beschikken. Focussen op de performance van de bedrijfsvoering vereist inhoudelijke kennis van producten, van proceseigenschappen en van handelingen binnen het primaire proces. Volwaardig inzetten op audit als onafhankelijk managementinstrument betekent kennis van, ervaring met en inzicht in organisatiestrategie, organisatiestructurering en veranderingsprocessen. Ook zal de auditor kennis en ervaring worden toegedicht op thema's als informatievoorziening, risicoanalyse, compliance, doelstellingsrealisatie en informatietechnologie. Voorts zal hij moeten beschikken over houdings- en gedrageigenschappen die hem in staat stellen om op een overtuigende wijze op alle organisatieniveaus te communiceren en te rapporteren. In het bijzonder zal hij in staat moeten zijn om oplossingsgericht interventies te plegen en managers te confronteren met mogelijk inconsequent handelen met betrekking tot sturing en beheersing. Dus ook al uit het oogpunt van beperkt beschikbare competenties zal de auditor een duidelijke keuze moeten maken over de positie die hij wenst in te nemen. Een besluit dat uiteindelijk zowel de organisatie als hemzelf dient.

Organisatiegedrag en de rol van Internal Auditing

Tijdens het onderzoek diende zich ook de vraag aan of het niveau waarop en het gedrag waarmee Internal Auditing interventies pleegt moet zijn afgestemd op de heersende organisatiecultuur. Over de wijze waarop medewerkers worden geacht met elkaar om te gaan moet een zeker 'level of understanding' zijn. Dat is nodig om de communicatie tussen de organisatieleden onderling, maar ook met de omgeving, op een eenduidige en voor iedereen herkenbare en werkbare wijze te laten plaatsvinden.

De hoogste leiding is verantwoordelijk voor deze grondhouding of toonzetting. Dat houdt vooral ook in dat managers het beoogde gedrag zowel in woord, een gedragscode bijvoorbeeld, als in feitelijke uitspraken en gedragingen, bewust in de praktijk moeten brengen. Het is vooral de internal auditor die het management kan helpen bij het doorvoeren van een overeengekomen leiderschapsstijl, een voorgenomen verandering van organisatiegedrag of een door toezichthouders afgedwongen cultuuromslag. Zou blijken dat de wijze van leidinggeven in de organisatie gekenmerkt wordt door uiterst centrale besluitvorming, sterk hiërarchisch gedrag en een zekere willekeur waar het de aansturing en de feedbackacties van de leiding betreft, dan dient de auditor zich af te vragen of interventies vanuit een onafhankelijke kritische blik niet contraproductief werken. Met andere woorden, mogelijk is het juiste moment om een IAF in te stellen nog niet aangebroken...

Afsluiting

Met dit artikel trachten we een bijdrage te leveren aan de gedachtevorming over het fenomeen internal auditing binnen ondernemingen in Suriname. Naar blijkt zijn er organisaties die zich hebben voorgenomen om de transitie naar een managerial auditfunctie op enig moment in gang te zetten. Dat het zover nog niet is gekomen heeft onder meer maken met belemmeringen als de heersende centralistische organisatiecultuur, de gereserveerde houding van toezichthouders, de beperkte ervaring met verandermanagement en het niet beschikken over adequate auditcapaciteit. Daarnaast zijn er organisaties die de eerste stappen in de richting van een IAF wel zeker hebben gezet en het veranderingsproces naar behoren lijken te beheersen. In zeer beperkte mate is er ook sprake van een IAF die conform het three-lines-of-defense model is ingericht en als zodanig functioneert. In het algemeen kan worden gesteld dat een substantieel deel van de binnen organisaties beschikbare internal auditcapaciteit nog immer lijkt te worden aangewend om vraagstukken op het gebied van interne controle en bijzonder onderzoek het hoofd te kunnen bieden. <<

Oscar Kajansie is senior auditor bij nv Grassalco. Hij studeerde MOB Economie en daarna hbo Accountancy en is al vijftien jaar in het vak auditing werkzaam. Vanuit zijn passie voor Internal Audit schreef hij samen met Arie Molenkamp dit artikel.

Arie Molenkamp is zelfstandig organisatieadviseur, auteur en trainer. Zijn interesse voor de internal auditprofessie heeft al veel artikelen, boeken, vlugschriften, columns en blogs opgeleverd. Op <http://publicauditing.nl> zijn deze publicaties te vinden.

Als projectleider is Bob van Kuijck verantwoordelijk voor het onderzoek dat in samenwerking met SVRO/IIA wordt verricht naar de persoonlijkheid van internal auditors. Thalia Weidema deed in dit kader een deelonderzoek naar informatiezoekgedrag en studeerde daarmee af aan het EIAP van de UvA. Dit artikel is in belangrijke mate gebaseerd op haar onderzoek.

Hebben internal auditors ander informatiezoekgedrag?

In het voorjaar van 2015 zijn alle leden van het IIA benaderd deel te nemen aan het SVRO/IIA onderzoek. Ruim 12% heeft daar gehoor aan gegeven, waarna de persoonlijkheid van internal auditors in kaart kon worden gebracht door middel van de veelgebruikte en wetenschappelijk erkende Big Five-dimensies van persoonlijkheid, te weten: 1) emotionele stabiliteit, 2) extraversie, 3) openheid voor ervaringen, 4) altruïsme, en 5) consciëntieusheid. Het onderzoek heeft als doel een relatie te leggen tussen de persoonlijkheid van internal auditors en de drie typerende fasen van een standaard auditaanpak, namelijk: het zoeken naar informatie, besluitvorming en rapporteren (zie *figuur 1*).

In dit artikel wordt in het bijzonder ingegaan op de relatie tussen de persoonlijkheid van internal auditors en de eerste fase van een audit: de wijze waarop internal auditors naar informatie zoeken. Over welke persoonlijkheidskenmerken moet

een internal auditor beschikken om tijdens een audit optimaal informatie te kunnen zoeken? Dit is belangrijk omdat de juistheid en volledigheid van auditbewijs van cruciaal belang zijn voor de uiteindelijke kwaliteit van de audit. Het IIA stelt hier concrete eisen aan zoals onder andere blijkt uit Standaard 2300: internal auditors moeten voldoende informatie identificeren, analyseren, evalueren en documenteren om de doelstellingen van de opdracht te bereiken.

Informatiezoekgedrag

Een internal auditor heeft de complexe taak om zich binnen een afgebakend tijdsbestek een oordeel te vormen over een auditobject, waarbij hij zich dient te houden aan de IIA Standaarden. Auditrapporten dienen een zo objectief en feitelijk mogelijke weergave te zijn van de werkelijkheid. Dit vergt van internal auditors dat zij op een gedegen manier hun audit inrichten, focus aanbrengen en al het benodigde bewijs weten te verzamelen. Dat veronderstelt dat zij beschikken over de juiste competenties om alle feiten boven tafel te krijgen. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit aangeduid als 'information-seeking behaviour', ofwel 'informatiezoekgedrag'. Tidwell & Sias (2005) definiëren information seeking als 'the proactive communicative process of gathering information from one's environment, typically for the purposes of uncertainty reduction'. De wijze waarop en de mate waarin gezocht wordt naar informatie is bepalend voor de kwaliteit van de bevindingen van een audit.

Relatie met persoonlijkheidskenmerken

In theoretische modellen van informatiezoekgedrag wordt gesteld dat persoonlijkheid van invloed is op de wijze waarop iemand naar informatie zoekt. Echter, veelal wordt niet specifiek verklaard op welke wijze persoonlijkheidskenmerken een rol kunnen spelen. Wilson (1999), Kulthau (1991) en Foster (2004) benoemen in hun modellen van informatiezoekgedrag

	Informatie zoeken	Besluitvorming	Rapporteren
1. Emotionele stabiliteit			
2. Extraversie			
3. Openheid voor ervaringen			
4. Altruïsme			
5. Consciëntieusheid			

Figuur 1. Persoonlijkheidskenmerken en drie auditfasen (SVRO/IIA onderzoeksmodel)



de invloed van de interne context of het profiel van de informatiezoeker, maar wijden daar verder niet over uit.

De wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de relatie tussen informatiezoekgedrag en persoonlijkheidskenmerken is nog niet heel omvangrijk. Heinström (2005) toonde relaties aan tussen consciëntieusheid, openheid voor ervaringen, extraversie en emotionele stabiliteit met drie specifieke vormen van informatiezoekgedrag, namelijk: 'deep diving', 'broad

beroepsgroep van internal auditors. De persoonlijkheidskenmerken van deze groep zijn vergeleken met de hoogopgeleide beroepsbevolking in Nederland (controlegroep). Het gaat om de toetsing van een verband tussen persoonlijkheid en informatiezoekgedrag. De relatie is indirect omdat informatiezoekgedrag niet direct bij internal auditors is gemeten, maar is afgeleid uit wetenschappelijke literatuur omtrent persoonlijkheid. Hierbij is de expliciete aanname gedaan dat gemiddeld

Internal auditors passen meer 'deep diving' en 'broad scanning' toe bij het zoeken naar informatie

scanning' en 'fast surfing'. Deep diving en broad scanning zijn adequate methoden voor internal auditors om naar informatie te zoeken. Ook Halder e.a. (2010) tonen positieve verbanden aan tussen de betreffende dimensies en informatiezoekgedrag. Tidwell & Sias (2005) tonen aan dat consciëntieusheid positief samenhangt met openlijk informatiezoekgedrag met betrekking tot prestaties en taakuitvoering. Daarnaast toonden zij aan dat extraversie positief samenhangt met openlijk informatiezoekgedrag omtrent de relaties met nieuwe collegae. Tot slot constateerden zij dat emotionele stabiliteit gerelateerd is aan openlijk informatiezoekgedrag met betrekking tot prestaties.

In de wetenschappelijke literatuur blijkt dat informatiezoekgedrag mede beïnvloed wordt door de Big Five persoonlijkheidskenmerken (Heinström, 2005; Tidwell & Sias, 2005; Halder, e.a., 2010). De dimensies extraversie, openheid voor ervaringen, consciëntieusheid en emotionele stabiliteit blijken een positief verband te hebben met informatiezoekgedrag. Hoge scores op die dimensies beïnvloeden het zoeken naar informatie op een manier die wenselijk is voor een adequate auditaanpak.

Survey

Om de bevindingen uit het literatuuronderzoek te bevestigen of te ontcrachten is in de studie gekeken naar de Nederlandse

genomen bij internal auditors meer dan in andere beroepsgroepen informatiezoekgedrag een belangrijke rol speelt. De onderzoeksresultaten leveren aanwijzingen op of er verschillen zijn met de controlegroep.

In het onderzoek is gebruikgemaakt van de Personality for Professional Inventory (PfPI) test van De Fruyt & Rolland (2013). De vijf dimensies worden in de test opgeknipt in 19 onderliggende kenmerken van de persoonlijkheid. Dit is een reeds bestaand en gevalideerd instrument. De keuze is gemaakt om de survey uit te zetten bij de Nederlandse internal auditors die lid zijn van IIA Nederland. In totaal is de vragenlijst gestuurd aan 2518 internal auditors. Daarvan hebben 313 internal auditors gereageerd (response rate 12,4%). De onderzoeksresultaten zijn weergegeven in *tabel 1*.

Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten tonen aan dat internal auditors op drie dimensies verschillen van de Nederlands hoogopgeleide beroepsbevolking. Het gaat om de persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, openheid voor ervaringen en emotionele stabiliteit. In tegenstelling tot wat verwacht werd op basis van de literatuur is geen bewijs gevonden dat internal auditors significant hoger scoren op de dimensie extraversie. Overigens melden we dat in de literatuur geen bewijs is gevon-

Persoonlijkheidskenmerk	Internal auditors			Controlegroep			Verschil	T	Significant 99%
	μ	STD	VAR	μ	STD	VAR			
Emotionele stabiliteit	122,44	17,54	271,64	113,49	18,88	392,21	8,95	4,49	Significant
Extraversie	106,86	14,48	184,61	104,54	14,46	236,93	2,32	1,59	Niet
Openheid voor ervaringen	127,17	14,14	157,92	121,66	13,46	211,20	5,51	3,81	Significant
Altruïsme	121,97	13,53	142,60	122,56	13,18	261,63	-0,59	-0,14	Niet
Consciëntieusheid	106,08	12,88	139,09	101,09	14,55	241,73	4,99	3,38	Significant

Tabel 1. Onderzoekresultaten PfPI Internal Auditors versus Nederlandse hoogopgeleide beroepsbevolking (T-Toets)

den dat altruïsme in het kader van informatiezoekgedrag een belangrijk kenmerk is. De gevonden significant hogere scores op de andere dimensies wijzen er volgens de literatuur op dat Nederlandse internal auditors gemiddeld genomen over een persoonlijkheid beschikken die adequate vormen van informatiezoekgedrag bevorderen.

Emotionele stabiliteit

Op de dimensie emotionele stabiliteit is het verschil tussen internal auditors en de controlegroep het grootst. Alle onderliggende kenmerken (sensitiviteit, zelfvertrouwen, stressgevoeligheid en frustratietolerantie) laten significant hogere waarden zien. Een lage score op deze dimensie is door Heinström (2005) gekoppeld aan de fast surfing vorm van informatiezoekgedrag, wat niet past bij een effectieve auditaanpak. Fast surfing is geen adequate vorm van informatiezoekgedrag voor internal auditors, aangezien dat niet lijkt te resulteren in voldoende, betrouwbare, relevante en nuttige informatie, zoals vereist vanuit de standaarden van het IIA.

Een auditor dient bovendien stevig in zijn schoenen te staan. Dit is wenselijk omdat hij vaak met emoties van auditees en hoge druk te maken krijgt. Derhalve is de hoge score op emotionele stabiliteit wenselijk. Daarnaast zullen internal auditors die meer emotioneel stabiel zijn eerder direct om feedback vragen (Tidwell & Sias, 2005). Dat komt de kwaliteit van de audit tevens ten goede. Bovendien is de hogere score op zelfvertrouwen positief. De emoties van de auditor wisselen gedurende het informatie zoeken volgens Cheuk Way-yi (1998). Zij concludeerde namelijk dat het zelfvertrouwen in het zoekproces in eerste instantie daalt. Een initieel hoog zelfvertrouwen is dan ook wenselijk.

Consciëntieusheid en openheid voor ervaringen

De hogere score op consciëntieusheid hangt samen met een methodische, ordelijke en planmatige manier van werken. De gemiddeld hogere scores op consciëntieusheid en openheid voor ervaringen dragen er volgens de theorie van Heinström (2005) aan bij dat internal auditors de deep-diving- en broad-scanningmethoden van informatie zoeken gemiddeld meer zullen toepassen dan andere hoogopgeleiden in andere beroepen. Internal auditors dienen zich immers breed te oriënteren op een auditonderwerp en daarnaast hun bevindingen diepgaand te onderzoeken. Bovenal dienen zij hun oordeel te baseren op voldoende bewijzen en derhalve is informatie nodig vanuit meerdere verschillende bronnen.

Daarnaast kan vanuit de hogere score op consciëntieusheid worden afgeleid dat internal auditors op een meer openlijke manier informatie zoeken door veel bronnen te benaderen en veel vragen te stellen. Zij zullen op een meer openlijke manier op zoek gaan naar informatie met betrekking tot hun prestaties en taakuitvoering (Tidwell & Sias, 2005). Afgeleid vanuit de theorieën van Halder e.a. (2010) en Tidwell & Sias (2005), zal het gevonden hogere gemiddelde op de dimensie openheid voor ervaringen in positieve zin bijdragen aan de manier waar-

op internal auditors op zoek gaan naar informatie en omgaan met nieuwe informatie. Dat is tevens wenselijk om confirmation bias te reduceren.

Conclusie

De conclusie van dit exploratieve onderzoek luidt dat de persoonlijkheid van internal auditors in Nederland significant verschilt op drie van de vijf dimensies: emotionele stabiliteit, openheid voor ervaringen en consciëntieusheid. Dit zijn persoonlijkheidskenmerken die volgens de literatuur een adequate wijze van zoeken naar auditbewijs bevorderen. Een belangrijke constatering voor het beroep in zijn algemeenheid, maar ook voor het beroep in Nederland. Voor het management van internal auditafdelingen zijn deze persoonlijkheidskenmerken een belangrijk uitgangspunt voor de ontwikkeling en aanname van medewerkers. De bevindingen van dit deelonderzoek beperken zich tot het informatiezoekgedrag. Uiteraard zijn er meer aspecten van het werk van internal auditors die eisen stellen aan de persoonlijkheid. <<

Literatuur

- Barrick, M.R. en M.K. Mount, M.K., 'The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis', *Personnel Psychology*, 1991, vol. 44 (1), pag. 1-26.
- Cheuk Wai-yi, B., 'An information seeking and using process model in the workplace: a constructivist approach', *Asian Libraries*, 1998, vol. 7 (12), pag. 375-390.
- Foster, A., 'A nonlinear model of information-seeking behavior', *Journal of the American society for information science and technology*, 2004, vol. 55 (3), pag. 228-237.
- De Fruyt, F. en J.P. Rolland, J.P., *Handboek PfPI: Beschrijving Persoonlijkheid op het werk*, eerste druk, Amsterdam: TalentLens, Pearson Assessment and Information bv, 2013.
- Halder, S., Roy, A. en P.K. Chakraborty, P.K., 'The influence of personality traits on information seeking behaviour of students', *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 2010, vol.15 (1), pag. 41-53.
- Heinström, J., 'Fast surfing, broad scanning and deep diving: The influence of personality and study approach on students' information-seeking behavior', *Journal of Documentation*, 2005, vol. 61 (2), pag. 228-247.
- Kuhltau, C.C., 'Towards collaboration between information seeking and information seeking and information retrieval', *Informationsearch*, 2005, vol. 10 (2).
- Tidwell, M. en P. Sias P., 'Personality and information seeking: Understanding how traits influence information seeking behaviors', *Journal of Business Communication*, 2005, vol. 42 (1), pag. 51-77.
- Wilson, T.D., 'Models in information behaviour research', *Journal of documentation*, 1999, vol. 55 (3), pag. 249-270.

Thalia Weidema is operational risk expert bij ABN AMRO. Daarvoor was zij internal auditor bij Alliander.

Bob van Kuijk is programmadirecteur van de EIAP-opleiding aan de UvA en namens LIME TREE ook projectleider van het SVRO/IIA-onderzoek naar persoonlijkheid.



Waarmaken van brede focus

De pensioensector gaat ons allen aan. De huidige berichten erover in het nieuws zijn niet bepaald hoopvol, kijk maar naar de dalende dekingsgraden. Zijn ze wel in control? En is er wel een internal auditor die onderdeel uitmaakt van het interne toezicht? Vanuit extern toezichtperspectief is er al het nodige uitgesproken door DNB, de speerpunten in hun *Visie 2014-2018* zijn herstel van vertrouwen, kostenbewustzijn, professionaliteit en een toekomstbestendig pensioenstelsel.

Deze speerpunten passen bij de rol van de 'nieuwe' internal auditfunctie (IAF) volgens het *Voorstel voor herziening* van de Nederlandse Corporate Governance Code van februari 2016. De Commissie stelt voor het principe en de best practicebepalingen uit de huidige code die toezien op de IAF uit te breiden met als doel de positie van de IAF te versterken. Een specifieke bepaling gaat in op het adresseren, bij het bestuur en de auditcommissie, van de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming (dat wil zeggen het pensioenfonds als dit niet al de vennootschap zelf betreft).

De Commissie acht de 'toon aan de top' van de vennootschap in grote mate be-

palend voor de cultuur en het gedrag. Er wordt zelfs in het voorstel voor de herziene code gerefereerd aan het DNB-rapport *Leading by Example* en er worden begrippen genoemd als zorgvuldige oordeels- en besluitvorming, ruimte om elkaar actief te bevragen, ruimte voor kritische tegenspraak, constructief discussiëren en elkaar uitdagen (in het kader van een pensioenfonds over deskundigheid en geschiktheid).

Is dit nieuw voor de IAF? Nee, natuurlijk niet. Maar het is nu de kans om het gebied van cultuur en gedrag concreet op te pakken en het is zeker interessant binnen de pensioensector waar een behoefte bestaat om kritischer te kijken naar het interne toezicht, de deskundigheid van de bestuurders, de professionaliteit, de besluitvorming en de keuzen. Hierbij kunnen we ook leren van M. Goldsmith (erkend goeroe) die recent in het *FD* aangaf dat topmannen zich niet verontschuldigen voor fouten, te veel hun mening verkondigen in plaats van deskundigheid en hun eigen mensen demoraliseren. Werk aan de winkel voor de internal auditor.

De gereedschapskist staat al klaar om het te concretiseren. We kunnen bijvoorbeeld het oude boek van James Roth uit de jaren negentig van de vorige eeuw uit de kast halen. Ik herinner me de praktische workshop, zijn boek en

cd met voorbeeldpresentaties van toonaan-de-topsessies voor management. Daarnaast is er geen ontkomen meer aan om ook andere (wetenschappelijke) methoden te gebruiken als observatie, survey en experimenten, om gedrag en cultuur concreet te maken. Vanuit DNB werden de psychologen al het veld ingestuurd om te observeren, waarom doet de internal auditor dit niet prominenter? Hetzelfde geldt voor de geschiktheidstoetsen van bestuurders, waarom moet dit alleen extern gebeuren en waarom speelt de internal auditor daar niet meer specifiek een rol? Dit bredere perspectief van de IAF kan de pensioensector helpen bij het in control blijven in roerige tijden.

We hebben allen behoefte aan robuuste en slagvaardige pensioenfondsen. IAF's: help ons daarbij!

Walter Swinkels is partner bij CPI. Hij is tevens verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.

Auditors opleiden: aandacht voor de rollen en competenties

Auditing is een even interessante als ingewikkelde professie. Van auditors wordt verwacht dat ze in audittrajecten uiteenlopende rollen vervullen en ook nog eens dat ze daarbij een scala aan competenties beheersen. In dit artikel lichten we toe hoe die rollen en competenties inhoud krijgen in de opleiding tot auditor.

Een auditor die kwaliteit wil leveren en effectief wil bijdragen aan organisatiebeheersing moet tegelijkertijd meerdere rollen kunnen vervullen, waarbij het accent verschilt per fase in het audittraject. In de daadwerkelijke uitvoering van audits en bij de analyse en oordeelsvorming ligt de nadruk in de rolvervulling op die van toetsend onderzoeker.

Maar in de fasen die daaraan voorafgaan (selectie en planning van audits) en in de fasen die daarop volgen (rapportage en follow-up van audits) is er voor auditors vaak ook de rol van adviseur en coach. In *figuur 1* is een en ander weergegeven. Hierna lichten we de onderdelen toe.

Rollen in het auditproces

Bij de selectie van mogelijke audits ligt de nadruk op de rol van coach en adviseur. De auditor begeleidt de organisatieleiding

en andere betrokkenen hierbij, bijvoorbeeld door het faciliteren van self assessments en het adviseren over mogelijkheden en timing. Een vergelijkbare rolvervulling is nodig bij het ontwerp van een ingeplande audit: wat is daarvoor de exacte kennisbehoefte en wat is een toepasselijke optiek en norm? Vervolgens verschuift het accent naar de rol van onderzoeker. De auditor vertaalt de geïnventariseerde kennisbehoefte naar een daarop aansluitend conceptueel ontwerp, auditmethode (technisch ontwerp) en organisatie (auditbeheersing). In de uitvoeringsfase gaat het om het daadwerkelijk verzamelen van de gegevens en om het managen van zich voordoende wijzigingen en issues. Ook het verwerken, analyseren en beoordelen van de verzamelde gegevens vraagt vooral een onderzoekende rol. De auditor geeft daarmee op een methodologisch verantwoorde manier antwoord op de onderzoeksvragen en verwerkt de resultaten in een rapportage die voorziet in de informatiebehoefte van de afnemers. Daarmee levert de audi-



Figuur 1. Rollen en competenties in relatie tot het auditproces

Kwaliteit en/of effectiviteit?

Kwaliteitseisen aan onderzoeksuitkomsten zijn relevantie, deugdelijkheid (betrouwbaarheid en validiteit) en doelmatigheid. Hoewel het voldoen aan deze eisen kritisch en nog niet eens zo gemakkelijk is (De Korte, Bos & Otten, 2015), is het slechts een hygiëfactor, een startpunt. Voor effectiviteit moeten de afnemers de geleverde kwaliteit nog daadwerkelijk accepteren en moet men het verbeterproces managen. Ofwel: $E = K \times A \times M$ (Weggeman, 2008). Deze effectiviteit verlangt van de auditor aanvullende rollen zoals adviseur, coach en project-leider, ook als de daarvoor benodigde competenties voor hem niet altijd natuurlijk en wezenseigen zijn (Van Twist e.a., 2014).



tor kwaliteit. Maar kwaliteit leveren alleen is niet voldoende. Een op effectiviteit gerichte auditor wil met de gerealiseerde kwaliteit maximale impact creëren. Daarmee komen de rollen van adviseur en coach weer naar voren. Voorbeelden daarvan zijn het begeleiden van het management bij het formuleren van passende verbeteracties en het daarbij aandragen van mogelijkheden en (wettelijke) beperkingen. Tot slot zal deze auditor zijn omgeving om feedback op het auditproces vragen en zowel de auditresultaten als de eigen leerpunten meenemen bij volgende audits.

Competenties en de opleiding

Al bij de start van de ESAA-opleiding wordt studenten gevraagd naar persoonlijke interesses, vragen en dilemma's in relatie tot werk, opleiding en onderzoek. In interactie met het opleidingsteam scherpt men dit aan tot leerdoelen die aspecten van kennis, vaardigheden en attitude omvatten. Voor dat doel onderscheiden we inhoudelijke en methodologische kennis. Inhoudelijke kennis betreft zowel kennis van onderzoekdomeinen zoals (verander)organisaties, processen en systemen als kennis van referentiekaders zoals regelgeving

Een effectieve auditor moet meerdere rollen kunnen vervullen, waarbij het accent verschilt per auditfase

Competenties

Competenties verwijzen naar een vermogen dat kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten combineert om in concrete situaties doelen te bereiken (Luken en Schokker, 2002). Deze aspecten hangen nauw samen, het onderscheid is vooral theoretisch (Stoker, 2003). Competenties zoals analytisch vermogen, overtuigingskracht en omgevingsbewustzijn combineren dergelijke aspecten en zijn vooral praktisch van aard. Maar, competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en verder te ontwikkelen (Spijkerman en Admiraal, 2000). Voor dat doel is het nuttig om de aspecten kennis, vaardigheden en houding (attitude) te onderscheiden als bouwstenen van de beoogde ontwikkeling, inclusief concrete praktijksituaties waarin ze worden toegepast. Deze insteek sluit ook aan bij competentieraamwerken van beroepsorganisaties zoals het IIA.

en theoretische modellen. Methodologische kennis betreft onderzoeksmethodologie en actuele methoden, technieken en instrumenten. Vaardigheden gaan vervolgens over skills als interviewen, observeren, rapporteren en presenteren. De houdingsaspecten omvatten 'fundamentals' als integriteit, objectiviteit en vertrouwelijkheid, maar bijvoorbeeld ook organisatiesensitiviteit.

De opleiding is er vervolgens op gericht om de benodigde bouwstenen in volle breedte eigen te maken en (individueel) te verdiepen door aanvullend literatuuronderzoek, reflectie op de eigen praktijk en het experimenteren met interventies. Een en ander leidt tot een afstudeeronderzoek en een reflectie op de doorgemaakte ontwikkeling. In *figuur 2* zijn de competenties gerelateerd aan de opleiding en praktijk van de auditor weergegeven.

IIA Kwaliteitstoetsing

Voor en door internal auditors

Een externe kwaliteitstoetsing draagt bij aan de kwaliteitsverbetering en verankering van de toegevoegde waarde van uw IAF.

De afgelopen vijf jaar heeft het IIA bij grote en middelgrote, vaak beursgenoteerde, bedrijven getoetst, en ook bij kleinere organisaties. Ons toetsteam bestaat uit gekwalificeerde ervaren (collega) auditors uit verschillende bedrijfstakken. Het IIA is een organisatie zonder winstooiemark.

Het IIA Nederland is door de NBA en de NOREA geaccrediteerd. Hierdoor kan er voor uw IAF worden volstaan met één kwaliteitstoetsing namens de drie beroepsorganisaties.

Meer weten?

Neem contact met ons op via kwaliteitstoetsing@iia.nl of kijk op www.iia.nl/kwaliteitstoetsingen



The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

CPI - the future in professional services in risk, finance and governance

meet CPI

De 350 beste professionals in risk, finance en governance. Verbonden vanuit een passie voor het vak. Al 10 jaar is ons succes jouw succes: **we get things done**, met onze ervaren professionals in jouw team, tegen een eerlijke prijs.

We helpen u graag met:

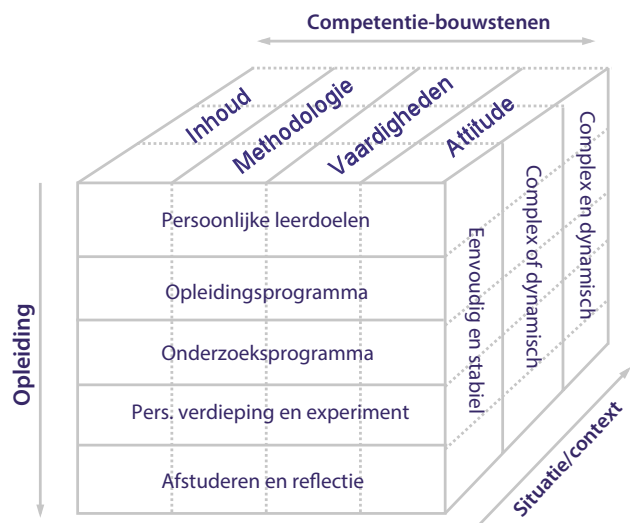
- Het herijken van uw **internal audit** functie en strategie in het GRC brede krachtenveld
- Het aanvullen van uw audit team met specifieke **expertise**
- Het uitvoeren van een externe **Quality review** als gecertificeerde partij namens het IIA

Meer weten? Neem contact op met 088 10 10 200 en ga naar www.meetcpi.com.

“ Ervaren, praktische en kritische professionals. Zeer sterk op de inhoud en opmerkelijk hands on. ”



www.meetcpi.com



Figuur 2. Competentiebouwstenen in relatie tot opleiding en praktijk

Competenties en de praktijk

Competenties worden zichtbaar in situaties die zich kenmerken door toenemende complexiteit en dynamiek (zie figuur 2). Dat gaat gepaard met allerlei vraagstukken en dilemma's op het brede terrein van governance, risk management, control en auditing. Onder invloed van trends als globalisering en digitalisering verandert het speelveld van de auditor. Waar IT bijvoorbeeld voorheen een duidelijke, afgebakende plaats had binnen organisaties is deze nu verweven geraakt in de producten en processen en integraal onderdeel geworden van dagelijks organisatiegedrag. En waar IT bedrijfsprocessen eerst faciliteerde en beheersbaar maakte, creëert die nu zelf nieuwe vormen van complexiteit en dynamiek. Denk aan sociale media en aan ontgrenzing van organisaties onder invloed van IT. In dit speelveld liggen uitdagingen voor de auditpraktijk maar ook voor het auditonderzoek en voor onze auditopleiding die voorbijgaan aan bestaande kaders en instrumenten (Nuijten en van Twist, 2014).

Tot slot

Een complexe en dynamische wereld verlangt auditors met competenties die niet zozeer gekenmerkt worden door vaste specialismen, antwoorden hebben, mensenkennis en beoordeling, maar veeleer door kennisontsluiting, multidisciplinaire samenwerking, vragen stellen, zelfkennis en verwondering. <<

Literatuur

- Bos, P.W., *Auditing vanuit het perspectief van de lerende organisatie*, ESAA-college, 2015.
- Korte, R.W.A. de, Bos, P.W. en J.A. Otten, 'Relevantie van audits: die hebben we zelf in de hand', *Audit Magazine*, nr. 2, 2015.
- Nieuwenhuis, M.A., *Competentiemanagement, The Art of Management*, the-art.nl, 2003-2010.
- Nuijten, A. en M. van Twist (red.), *IT-complexiteit en beheersing, op zoek naar woorden voorbij bestaande kaders*, ESAA, 2014.
- The IIA, *Global Internal Audit Competency Framework*, 2013.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M. van der, Korte, R.W.A. de, en A. Nuijten, *Auditing & Advising, Over complementaire competenties op basis van botende logica's*, IIA Nederland en ESAA, 2015.
- Weggeman, M., *Leiding geven aan professionals? Niet doen!, Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Scriptum, 2008.

Peter Bos is bedrijfseconoom, socioloog, management & audit consultant (Salther), commissielid Professional Practices (IIA) en kerndocent Internal Auditing & Advisory (ESAA).
peter.bos@salther.nl

Ron de Korte is managing partner van ACS in Driebergen en zakelijk directeur van de post-master ESAA-opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT Auditing & Advisory. r.de.korte@acs.nl

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit, wetenschappelijk directeur Internal Auditing & Advisory (ESAA) en buitengewoon lid van het college van de Algemene Rekenkamer. twist@sob.nl

Nieuw redactielid



Raymond Wondergem

Ik ben Raymond Wondergem, 39 jaar en sinds kort lid van de redactie van *Audit Magazine*. Ik woon in Zevenhuizen en mijn hobby's zijn voetballen en hardlopen.

Mijn loopbaan heeft zich voornamelijk afgespeeld bij verschillende lokale Rabobanken. Ik begon in 1999 als stagiair bij Rabobank Waddinxveen om vervolgens in 2000 in dienst te treden als teamleider van een administratieve binnendienst bij

Rabobank Gouwezoom. De onderwerpen interne beheersing, procesimplementatie en interne controle kwamen in mijn volgende functies als kwaliteitsmedewerker en procescontroller

steeds meer centraal te staan. In 2010 kreeg ik de kans om als auditor bij Rabobank Zuid-Holland Midden aan de slag te gaan. Mijn toenmalige manager stimuleerde mij de opleiding tot RO te gaan volgen.

In 2014 heb ik de overstap gemaakt naar Woonbron als auditor. De woningcorporatiesector is voor mij nieuw en kent leuke en interessante thema's om te onderzoeken. Mijn motivatie om toe treden tot de redactie is vooral mijn interesse voor het vakgebied. Thema's als leiderschap, verandermanagement en de competenties van de auditor spreken mij erg aan. Daarnaast ben ik benieuwd naar nieuwe ontwikkelingen op het gebied van auditingmethodiek, zoals het gebruik van data mining en root cause analysis. Het is een uitdaging om een bijdrage te leveren aan dit professionele vakblad. <<

Thijs Smit:

“Uiteindelijk gaat het om **één ding:**
de **kwaliteit** van de medewerker”

In de rubriek Passie voor het vak spreekt *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Thijs Smit, director Internal Auditing bij SHV, en met een lange staat van dienst voor het IIA. Hij is oud-voorzitter van het IIA en onder andere ook voormalig president van ECIIA.

Hoe kwam u met het vak internal auditing in aanraking?

“In het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw zat ik op de leao en stond er een leuke advertentie in mijn schoolagenda: “RA de man in het middelpunt”. Dat sprak mij aan en dus besloot ik al op vijftienjarige leeftijd om RA te worden. Ik heb mijn stage op de heao gedaan bij KKC, een voorganger van KPMG. Auditing vond ik prachtig, maar het steeds van de buitenkant kijken naar een bedrijf vond ik niet prettig. In 1978 ben ik bij de PTT begonnen als een soort trainee. Toen er na een paar maanden een functie bij de interne accountantsdienst beschikbaar kwam, greep ik die kans met beide handen. Ik heb negentien jaar bij de internal auditfunctie (IAF) van de PTT gewerkt.”

U hebt een brede staat van dienst. Wat vindt of vond u het leukst om te doen?

“Ik heb elf functies vervuld binnen Internal Audit en ik heb van elke baan genoten. Het leukste vind ik elke keer weer het uitbouwen van de IAF. Op tijd signalen geven over de risico's

die worden gelopen, maar ook vooral een bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van de onderneming. Bijvoorbeeld het geven van advies over de effectiviteit van de controls of het coachen van nieuw management. Het leukste tot nu toe is mijn baan bij SHV. Dit jaar bestaat SHV 120 jaar en het is een fantastisch bedrijf om voor te werken. Succesvol, geen franje en goed voor de medewerkers. Het is een immens groot familiebedrijf (zou in de AEX zeker in de Top-10 hebben gestaan met 20 miljard euro omzet en 60.000 medewerkers) waar ik al vijf jaar een IAF aan het opzetten ben vanaf het nulpunt. Een prachtige uitdaging waar ik mijn handen aan vol heb. Het is mooi om te zien hoe we vanuit het niets een IAF hebben opgebouwd die wordt gewaardeerd in onze organisatie en die een waardevolle bijdrage levert. We doen dit met een kleine, zeer getalenteerde groep van medewerkers. Na vele jaren in Internal Audit kom ik toch steeds meer tot de conclusie dat het uiteindelijk maar om één ding gaat: de kwaliteit van de medewerker.”

Wat maakt het vak zo mooi?

“Het vak Internal Audit heeft een heleboel mooie facetten. Je kunt op vele manieren een bijdrage leveren aan de organisatie waarvoor je werkt. Ik heb leiding mogen geven aan zes totaal verschillende internal auditfuncties. De reden daarvoor was dat elke organisatie weer een compleet verschillende behoefte had aan assurance en ondersteuning. Het is iedere keer weer een mooie uitdaging om maatwerk te leveren dat past bij de organisatie waarbinnen de IAF moet werken. Daarnaast krijg je binnen de IAF een volledig overzicht van de hele onderneming. Alle systemen, business-units, activiteiten en veel meer elementen zitten in het bereik

Over...

Thijs Smit is al 38 jaar internal auditor. De laatste 22 jaar als CAE bij achtereenvolgens Post NL, Hoogovens, Ahold en SNS REAAL. Hij werkt nu alweer vijf jaar bij SHV.



Vergeet niet regelmatig van organisatie te veranderen

Thijs Smit

van de IAF. Het kijken naar je onderneming met een helicopterview is een prachtige ervaring en verveelt me nooit. Het allermooiste vind ik de diversiteit van ons werk. De ene dag heb je een gesprek met een medewerker in het magazijn of beoordeel je een groot project in Australië en de andere dag heb je een interview met de CEO of de CFO. Vooral dit bungee jumpen door alle structuren van de organisatie heen vind ik het allermooiste van ons vak.”

Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Ik denk dat de omgeving van organisaties steeds sneller zal veranderen en dat het steeds crucialer wordt om daar snel op in te kunnen spelen. De IAF zal hier ook op in moeten gaan. Meer flexibel worden en goed naar buiten kijken. Vroeger hadden we de bekende vijfjaren planning. Tegenwoordig is het opstellen van een goede jaarplanning al een hele uitdaging en werk ik zelf steeds meer met een ‘roll forward’ kwartaalplanning. Aangezien Internal Audit een vak is dat zo langzamerhand ‘mature’ wordt zie ik het gereedschap voor de internal auditor sterk verbeteren. Vroeger ging je met een standaard checklist naar de inkoopafdeling, tegenwoordig maak je vooraf een maatwerklijst met hele specifieke vragen gebaseerd op een data-analyse die je vooraf hebt laten doen.”

Welke verandering zou u graag zien in het vak?

“We zien gelukkig steeds meer dat Internal Audit als een professioneel vak wordt gezien waarvoor je een opleiding moet volgen en de nodige ervaring op moet doen voordat je het zelfstandig kunt uitoefenen. Helaas komt het nog steeds voor dat mensen zonder opleiding binnen Internal Audit worden geplaatst en meteen zelfstandig aan het werk gaan.

Erg pijnlijk vind ik dat het zelfs voorkomt dat iemand zonder een achtergrond in Internal Audit en zonder papieren wordt benoemd tot CAE. Je zet toch ook niet een medewerker zonder juridische opleiding op de positie van legal counsel? Het zou mooi zijn als hier nog eens minimumeisen voor zouden komen.”

Wat doet u het liefst wanneer u niet met het vak bezig bent?

“Ik vind het leuk om te reizen en kennis te maken met nieuwe culturen. Daarnaast vind ik het lezen van boeken, vooral van Scandinavische schrijvers, heerlijk ontspannend. Ik mag ook graag koken en hoop dat ooit nog eens te doen met groenten uit mijn eigen moestuin. Lezen en reizen doe ik gelukkig regelmatig, maar koken met groenten uit de eigen moestuin is een droom die ik hoop te vervullen als ik parttime ga werken.”

Wat is uw advies aan de nieuwe generatie auditors?

“Geniet van ons prachtige vak en vergeet niet regelmatig van organisatie te veranderen. Ik heb negentien jaar bij de PTT/KPN gewerkt en ondanks dat ik zes verschillende banen heb gehad op hele diverse gebieden was dat achteraf gezien toch te lang. Het auditen in een nieuwe omgeving geeft je veel energie en zorgt voor veel nieuwe ervaringen waardoor je een betere auditor wordt.” <<

Auditen in de **cloud**

Werken in de cloud is een trend die de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Niet alleen privéapplicaties maar ook steeds meer bedrijfsapplicaties 'draaien' in de cloud. Hoe kan de auditor dit auditen? Een praktijkvoorbeeld bij ABN AMRO.

De afgelopen jaren is veel gepubliceerd over de cloud en wordt steeds meer gebruikgemaakt van applicaties die in de cloud draaien. Denk aan e-mailtoepassingen waarbij een mailbox niet meer op de lokale IT-infrastructuur staat, maar in de publieke cloud. Niet alleen organisaties gebruiken steeds meer cloudapplicaties. Medewerkers doen dat zelf ook, denk aan community-cloudtoepassingen als Prezi en Trello.

Een andere trend is het migreren van bedrijfskritische applicaties naar een private cloud met als voordelen schaalbaarheid, selfservice en kosten transparantie. Zij hebben daarbij minder te maken met nadelen van een publieke cloud zoals het delen van de infrastructuur en beveiligingsaspecten.

NIST¹, het gezaghebbende Amerikaanse overheidsinstituut, onderscheidt vier cloudmodellen (zie *figuur 1*):

- Public cloud (applicaties en data in een publieke cloudinfrastructuur van een cloud provider gedeeld met anderen).
- Private cloud (applicaties en data in een private cloudinfrastructuur niet gedeeld met anderen).
- Hybride cloud (een combinatie van de hiervoor genoemde cloudtypen);
- Community cloud (applicaties en data worden door een selecte groep gebruikers gedeeld).

Op basis van het gekozen cloudmodel kan de internal auditor de meest geschikte auditscope kiezen en de bijbehorende controls bepalen. In de praktijk kiest de auditor vaak voor security en privacy controls vanwege de vertrouwdeheid met het onderwerp, het beschikbaar zijn van normenkaders en expertise.

Scope van de cloud audit

ABN AMRO heeft ervoor gekozen om een deel van de infrastructuur te migreren naar een private cloudomgeving. Dit betekent dat de locatie van de gegevens bekend is, namelijk

in het eigen datacenter, en dat de cloudinfrastructuur niet wordt gedeeld met andere organisaties. Hiervoor is een private cloudproject gestart.

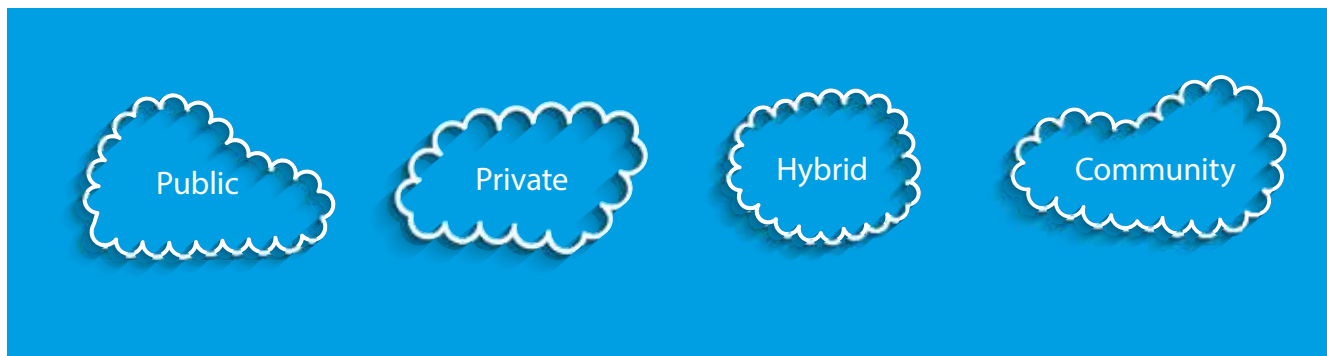
Als internal auditteam hebben we ervoor gekozen om de scope te richten op het cloudproject en het ontwerp van het businessmodel van de cloud. Dat betekent overigens niet dat beveiligingsaspecten van de cloudoplossing buiten de scope zijn gehouden, maar dat wij hiervoor steunen op de controls van de information securityafdelingen. De onderzoeksvraag is in hoeverre het private-cloudproject en de eerste ontwerpen van de private cloud voldoen aan de strategische doelstellingen van ABN AMRO.

Soorten controls

Voor ons normenkader hebben wij gebruikgemaakt van twee soorten controls, namelijk project en solution design controls. De project controls – veelal gericht op integriteit en continuïteit – zijn reguliere project controls (gebaseerd op Prince2) zoals eigenaarschap, scope, doelstellingen, businesscase en risicomanagement. Aangezien het cloudproject onderdeel uitmaakt van een strategisch programma met verantwoordelijkheden bij andere projecten, hebben wij sommige controls buiten de scope van het project moeten testen. Naast de project controls vormden de solution design controls, die meer zijn gericht op 'effectiviteit', het grootste deel van ons werkprogramma. Als je een 'huis bouwt' dan zijn niet alleen de project controls voor het bouwen in scope, maar ook de architectuurtekeningen met de 'end state' en mogelijk ook het bestemmingsplan, de plannen van de projectontwikkelaar en de werkzaamheden van onderaannemers. Een solution design control zou dan kunnen zijn of er voldoende kamers zijn ingetekend. Een meer securitygeoriënteerde solution design control zou de ligging van de nooduitgangen kunnen zijn.

Ontwerp normenkader

In tegenstelling tot het bouwen van een huis bestaan voor het bouwen van een cloudomgeving geen standaard voorschriften of normenkaders die voorschrijven aan welke eisen een



Figuur 1. De vier cloudmodellen

cloudomgeving in de 'end state' moet voldoen. Ons normenkader hebben we daarom zelf ontworpen op basis van twee bronnen: Gartner-onderzoeken en het Readiness Assessment van VMware (een belangrijke cloud leverancier).^{2,3} Ons normenkader bestond uit drie onderdelen:

1. IT business & consumer controls;
2. system controls;
3. operational controls.

1. IT business & consumer controls – Deze controls komen met name uit de Gartner-artikelen. Gartner waarschuwt dat 'with no clear strategy in place for private cloud, it will be just another IT technology being used'. Private cloud in de visie van Gartner is veel meer dan het neerzetten van een technische omgeving. Het is een nieuw paradigma dat belangrijke voordelen als efficiency en agility brengt. Een belangrijke control is de 'selfservice' mogelijkheid. Gebruikers van de cloud moeten in staat zijn om op basis van een service

eenvoudige infraservices bij te bestellen. Dit zijn virtuele machines. Maar de virtuele machines draaien op fysieke hardware. Mocht het aantal virtuele machines tegen de grenzen van de fysieke capaciteit aanlopen, dan moet de IT-organisatie ingrijpen. Het bestellen van fysieke capaciteit is echter niet zo snel en eenvoudig als het virtueel bijbestellen. Sterker nog, dit kan weken tot maanden in beslag nemen. Het zorgvuldig analyseren van de vraag en het doen van voorspellingen is dus een onderscheidend aspect voor de cloud binnen capacitymanagement.

Teamsamenstelling audit

Het is lastig om het ontwerp van een huis te beoordelen als je nooit een huis hebt gebouwd. Het is daarom handig een expert in je auditteam te hebben. Wij hebben ervoor gekozen om een solution architect toe te voegen met ervaring in het ontwerpen van een cloudoplossing in een vergelijkbare organisatie.

De auditor kiest vaak voor security en privacy controls vanwege de vertrouwdheid met het onderwerp

catalogus zelf infraservices te bestellen net zoals bij public cloudaanbieders als Amazon. De overige controls gaan over financial transparency en reporting. Onderdeel van het cloudparadigma is dat kosten op voorhand bekend zijn en dat gebruikers zijn geïnformeerd over hun verbruik zodat zij in staat zijn om, als het nodig is, bij te sturen.

2. De system controls – Bestaan uit controls voor de service catalogus en service level management. De service catalogus wordt getoetst op een aantal kenmerken zoals kwaliteitsaspecten en kosten van de aangeboden services. Deze kenmerken moeten al in de service catalogus bekend zijn. Daarnaast is ook het proces om services toe te voegen of te verwijderen beoordeeld. De catalogus moet up-to-date zijn. Het service level management verschilt in principe niet van andere IT-processen, maar heeft als belangrijkste verschil dat de service levels real time beschikbaar zijn voor stakeholders.

3. De operational controls – Dit zijn in principe de reguliere ITIL controls zoals change- en release management, incident- en problemmanagement, capacity en continuity management.⁴ Bij deze controls is zoveel mogelijk gekeken naar cloudspectifieke aspecten. Een voorbeeld is capacity management. Een private cloud stelt gebruikers in staat

Dynamische auditaanpak

Het cloudproject loopt meerdere jaren. Door voortschrijdend inzicht en veranderende omstandigheden is het nodig de projectaanpak bij te stellen: 'het einddoel is eenduidig, maar de weg ernaartoe kan veranderen'. Dit betekent dat de auditor op de hoogte moet blijven van de dynamiek binnen het project. Daarom hebben wij als auditteam ervoor gekozen om het cloudproject vanaf de zijlijn te volgen met twee 'deep-divemomenten'. In de deep dive zijn wij ingegaan op voortgang en kwaliteit van het project. Deze deep-divemomenten vielen samen met belangrijke levermomenten van het project.

Veldwerk

Tijdens onze audit hebben wij specifiek gekeken naar de bijdrage aan de strategisch ambities en naar de afhankelijkheden met andere projecten. Een goed voorbeeld is de businesscase: het cloudproject vereist een grote investering en heeft op korte termijn een negatieve bijdrage. Echter, als onderdeel van het programma zal het cloudproject op termijn wel voordelen (benefits) laten zien. Zo is parallel een project uitgevoerd om een deel van het applicatielandschap te migreren naar de private cloud. Dit maakt het mogelijk om verouderde infrastructuuronderdelen op te ruimen en te standaardiseren. Een gestandaardiseerd landschap is goedkoper, kent minder incidenten en kan sneller inspelen op veranderingen.

De solution design controls zijn getoetst op de drie controlonderdelen zoals beschreven in het normenkader. Voor sommige controls kwam de audit te vroeg, bijvoorbeeld bij IT business & consumer control. Gartner adviseert om te starten met een private control en om binnen enkele jaren over te stappen naar een hybride variant waarbij de IT-afdeling zowel private als public-clouddiensten aanbiedt. Deze hybride vorm stond bij ABN AMRO nog niet in de planning. Deze controls hebben wij in principe laten staan in het normenkader om wellicht in de toekomst wel te testen. De meeste controls, zoals de operational control over capacity-management, bleken goed te testen omdat de ontwerpen in detail waren uitgewerkt.

Rapportage

Na het veldwerk en de deep-divemomenten hebben wij auditrapporten uitgebracht. Het is meestal lastig om als auditor issues te rapporteren tijdens een project. Project management is geneigd issues en risico's lager in te schatten en komt vaak met argumenten waarom een issue buiten de scope van het project valt of niet relevant is. Echter, als issues te maken hebben met toekomstige oplossingen dan is het nog complexer om te rapporteren. Het operationele risico bestaat immers nog niet. Als we het huis weer als metafoor gebruiken: het ontbreken van nooduitgangen in de ontwerpen

advertentie

POST-HBO OPLEIDING INTERNAL AUDITING

OPEN AVOND 23 AUGUSTUS 2016

ACADEMIE VOOR MASTERS &
PROFESSIONAL COURSES VAN
DE HAAGSE HOGESCHOOL

dehaagsehogeschool.nl
070 445 89 00

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

betekent nog niet een verhoogd risico op brandgevaar. We hebben daarom in overleg met de auditee gekozen voor een rapport met overwegingen en observaties (dus niet issues), zodat de projectmanager tijdens het project kan bijsturen. Deze rapportagevorm leverde meer toegevoegde waarde dan een traditioneel auditrapport. Let op: de observaties en overwegingen worden natuurlijk wel door audit gemonitord om te kijken naar de follow-up.

Conclusies

Samengevat is dit een zeer interessant en leerzame audit geweest waarover we onze ervaringen graag delen. Interessant omdat het thema actueel is en de geschiedenis hierover vandaag wordt geschreven. Veel good practices zijn nog niet beschikbaar. Leerzaam omdat we ons gericht hebben op de project controls in brede zin als onderdeel van een strategisch programma en de afhankelijkheden met andere IT-projecten. Dit vergde flexibiliteit in onze auditaanpak en rapportagevorm. Maar ook leerzaam omdat we samen met een expert veel aandacht hebben besteed aan het auditen van solution design controls van de cloudoplossing. Op deze manier hebben we als team kennis over de private cloud opgedaan, een goede relatie met onze auditee opgebouwd en waarde kunnen toevoegen voor de organisatie. <<

Noten

1. National Institute of Standards and Technology (www.nist.gov).
2. Gartner: *The ten fundamentals of building a Private Cloud*, 19 May 2011, *When building a Private Cloud, Start Small, Think Big*, 25 november 2013 and *Six reasons Private Clouds fail, and how to Succeed*, 25 oktober 2014.
3. CloudWarriors Private Cloud Readiness Assessment, based on *VMware Operational Readiness for Cloud Computing Service Delivery Reference Guide*, 12, maart 2013.
4. Information Technology Infrastructure Library, wordt gebruikt als een referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een IT-organisatie.

Anouschka Carlier-Algoe is consultant bij het Center of Expertise Service Orientation bij ABN AMRO. Hiervoor werkte zij jarenlang als IT-auditor en adviseur in de publieke en private sector.

Xander Bordeaux is senior auditor bij ABN AMRO. Hij heeft jarenlange ervaring als technisch IT-auditor op het gebied van informatiebeveiliging en cybersecurity binnen de publieke en de private sector.

Suzanne Scheuller is auditor bij ABN AMRO. Als IT-auditor heeft zij brede ervaring opgedaan binnen het cloudproject. Hiervoor heeft zij succesvol het management traineeship van de bank afgerond.

De auteurs waren gedurende de audit allen internal auditor bij ABN AMRO Group Audit.

In deze rubriek stelt *Audit Magazine* vijf vragen aan een CAE. Deze keer aan Sandrijn Weites, directeur Internal Audit bij PGGM nv.

Vijf vragen aan...

één Hoe ziet uw afdeling eruit qua taak en samenstelling?

“Internal Audit verschaft het executive committee en de auditcommissie (van de raad van commissarissen) een objectief en onafhankelijk oordeel, inclusief advies over en inzicht in de bedrijfsvoering van pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM nv. Dit inzicht bieden we ook aan onze institutionele klanten en toezichhouders, zoals DNB en AFM.

Internal Audit is verantwoordelijk voor het verrichten van key control-, proces- en thema-audits. Ik vind het verrichten van key control-audits essentieel, aangezien hiermee de basis voor de beheerste en integere bedrijfsvoering gedurende het jaar wordt vastgesteld. Bij proces- en thema-audits wordt de diepte ingegaan op gebieden als pensioenbeheer, vermogensbeheer, IT, projecten of uitbesteding.

Sinds kort ben ik directeur Internal Audit. Mijn benoeming is onderdeel van een reorganisatie, waarbij de taken tussen de tweede en derde lijn strikter gescheiden worden met als doel de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. De verwachting is dat de afdeling uiteindelijk bestaat uit zeventien medewerkers. Hierbij wordt Internal Audit verantwoordelijk voor alle op assurance gerichte werkzaamheden, met uitzondering van de jaarrekeningcontrole, die bij de externe accountant ligt. Ik rapporteer hiërarchisch aan de CEO, die samen met de voorzitter van de auditcommissie gaat over mijn beoordeling, en heb een functionele lijn naar de CFRO. Met alle drie heb ik regulier overleg.”



Over...

Sandrijn Weites is directeur Internal Audit bij PGGM nv.

twee Op welke manier werkt u samen met de business en de tweede lijn?

“Gezien de verschillen in taakopdracht moeten de drie ‘lijnen’ proactief de samenwerking zoeken. Dit betekent het hebben van een gezamenlijk beeld van de belangrijkste risico’s, focus op het leveren van toegevoegde waarde en vooral de wil om samen te werken in het belang van PGGM en onze klanten. Dit doen wij bijvoorbeeld door gebruik te maken van elkaars werkzaamheden en het afstemmen over risicoperceptie, issues, planning en werkzaamheden, rekening houdend met de eigen verantwoordelijkheid.”

drie Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

“Ik zie een aantal ontwikkelingen, zoals een toenemende assurancevraag van onze stakeholders, in een steeds meer complexe en compliancegedreven omgeving. Denk aan ketenaudits bij uitbestedingsrelaties en verzoeken van DNB. Ook speelt het helder krijgen van de rol van Internal Audit bij onderzoek naar gedrag en cultuur. Is er een rol? En zo ja welke? Ten slotte zie ik meer vraag naar auditspecialisten met kennis van IT, risk management, compliance en projecten, in combinatie met ervaring in de business of tweede lijn.”

vier Welke veranderingen zou u zelf graag zien in het vak?

“Ik heb vijftien jaar buiten het auditvak gewerkt en zie dat een flink aantal discussies nog steeds loopt binnen de beroepsgroep, bijvoorbeeld over onafhankelijkheid en taakverdeling met de tweede lijn. Deze moeten wij gezamenlijk afronden. Een andere belangrijke verandering moet komen door als internal auditors meer gevoel te hebben voor de uitdagingen van de business en welke rol wij hierin als derde lijn moeten vervullen. Het kan efficiënter en effectiever. Dus ‘substance over form’ en audit op impact voor de business.”

vijf Waar komen we u in de toekomst nog tegen?

“Ik ben net begonnen in mijn nieuwe functie en heb daar ontzettend veel zin in. Tegelijkertijd heb ik de afgelopen jaren mogen ervaren dat het in beweging blijven en opdoen van nieuwe inzichten en ervaringen noodzakelijk is om goed je vak als auditor te kunnen uitvoeren. Bijkomend voordeel is dat verandering je leven interessanter, uitdagender en vollediger maakt. En dat geeft energie en voldoening. Dus wie weet wat en waar de toekomst mij nog brengt.”

Win jij de Internal Audit Innovation Award 2016?

Heb jij meerwaarde gecreëerd in je vakgebied? Realiseerde jij iets nieuws? Hanteer jij een aanpak die anders en innovatief is? Pas jij een uniek audit-concept toe? Is jouw methode slimmer en mogelijk revolutionair voor andere afdelingen en/of individuele auditors? Schreef jij een bijzondere scriptie of heb jij als RO-student een bijzonder scriptie-onderwerp voor ogen?

Stuur dan jouw idee in. Van grote inzichten tot kleine concepten ingestuurd op A4-tjes, storyboards, foto's, video's en/of prezi, alles is welkom. Mail jouw idee voor 1 oktober 2016 naar IA.Innovation@protiviti.nl. Protiviti en IIA kijken uit naar de inzendingen.

Je idee presenteer je op 11 oktober 2016. Win jij de prijs? Dan neem je deze op 2 november 2016 tijdens de ALV in ontvangst. De Internal Audit Innovation Award is een innovatieprijs die jij wint als je het internal auditvakgebied verder helpt!

Data: deadline inzendingen: 1 oktober 2016 (per e-mail) | Presentaties: 11 oktober 2016 (bijeenkomst) | Uitreiking: 2 november 2016 (ALV).

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's: Patrick Beekhuizen, José Évora, Carola Helmes, Hassan Khosravi, Arco Kortleve, Vadim Lobkov, Jesper Masseurs, Debby van der Meulen-de Jong, Sanjay Rangoe, Thalia Weidema en Roderik van Zijderveld.

Nieuwe CIA's: Jeroen Brugman, Jochen van Dijk, Sven Erich, Lianne van Exel, Arwin Goedhart, Elisa Heemskerk-van Duijn, Geertje Oerlemans, Ewout van Rhee, Sophia Roozen, Peter Rozier, André Schuurmans, Robert Swiatowski en Marlies van Uhm.

Nieuwe CCSA: Joost van den Hurk.

Nieuwe CRMA: Keith Raper.

Rectificatie: In het vorige nummer stond de nieuwe CRMA Jack Davidsz per abuis vermeld als Ronald Davidsz.

Save the date: PwC Summercourse

Dit jaar vindt de door PwC georganiseerde Summercourse plaats op 26 en 27 september. Deze tweedaagse training is speciaal voor managementteamleden van internal afdelingen die de ambitie hebben om door te groeien. Het vak van de internal auditor verandert, maar zijn we daar klaar voor?

Aan de hand van verschillende presentaties en workshops gaan we verder in op het veranderende werkveld van internal auditors. Zo komt bijvoorbeeld de relatie tussen Internal Audit en governance aan bod, net als het gebruik van IT-audittools, data-analyses en agile management binnen Internal Audit. Daarnaast gaan we een spel spelen waarin we kijken naar het 'resilience level' van de deelnemende internal auditors.

Inschrijven is al mogelijk:
<http://bit.ly/pwsum16>.

Uitgegeven Certificaten Kwaliteitstoetsing

De interne afdelingen van de volgende organisaties ontvingen het afgelopen kwartaal een Certificaat Kwaliteitstoetsing: a.s.r. verzekeringen, CZ, Enexis, Kentalis, MediRisk, OPCW, Staedion en VvAA.



Arie Molenkamp geridderd

Arie Molenkamp, een van de eerste leden van IIA Nederland, is op dinsdag 26 april 2016 gedecoreerd als Ridder in de Orde van Oranje-Nassau. De Haagse burgemeester roemde zijn jarenlange inzet voor onderwijs op het gebied van Internal Auditing. Het IIA feliciteert Arie met deze onderscheiding.

Bestuurswisselingen

In februari 2016 trad voorzitter Vincent Moolenaar af. Het bestuur dankt hem voor zijn grote betrokkenheid bij het verder ontwikkelen van de vereniging. John Bendermacher (voormalig vicevoorzitter) nam het stokje over. Jantien Heimel werd naast haar functie als penningmeester tevens vicevoorzitter. Tijdens de laatste ALV op 26 mei 2016 traden Marc Verberne en Rick Mulders toe tot het bestuur. Wij wensen hen veel succes.

Terugblik European Academic Conference

Op 7 en 8 april 2016 organiseerde ESAA onder voorzitterschap van dr. Arno Nuijten de veertiende 'European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance' op de Erasmus Universiteit Rotterdam. De conferentie werd op 6 april voorafgegaan door een PhD-dag, geleid door prof.dr. Gerrit Sarens, met diverse PhD-presentaties en een PhD-workshop door prof.dr. Mark Beasley, tevens keynote speaker op de conferentie. Het congres werd gesponsord door het IIA Nederland.

Grote variëteit

In totaal woonden bijna vijftig wetenschappers en practitioners uit veertien landen de conferentie bij. Er was een grote variëteit aan papers rondom het thema van de conferentie; twaalf papers zijn gepresenteerd en in interactieve postersessies hebben zes onderzoekers hun ervaringen gedeeld.

Mark Beasley had een inspirerende bijdrage over 'Opportunities and Challenges for Internal Audit in Risk Oversight'. Hij schetste aan de hand van voorbeelden een toenemend aantal risico's in een steeds complexer wordende wereld, met steeds hogere verwachtingen van het management. Hij ging in op welke mogelijkheden en uitdagingen dit biedt voor Internal Audit, die niet alleen een rol kan maar ook moet spelen.



Academic board

Op 6 april 2016 organiseerden de opleidingen IT-Auditing & Advisory en Internal Auditing & Advisory een academic board. Een selecte groep deelnemers uit diverse landen wisselden ervaringen uit over curriculum ontwikkeling, lopende onderzoeken en nieuwe onderzoeksonderwerpen.

Externe deelnemers waren prof.dr. Mark Beasley, prof.dr. Rob Melville, prof.dr. Gerrit Sarens, prof.dr. Arco van de Ven en Maunda Land CMP van het IIA USA, Global Headquarters.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

EIAP

Het Executive Internal Auditing Programme (EIAP), de opleiding tot Register Operational auditor (RO), is een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in een tot anderhalf jaar RO te worden.

Nieuwe docenten

Jan Laan heeft te kennen gegeven na vele jaren te willen stoppen als docent van het vak Management Accounting. Tevens melden we dat Jan Groenewold (Atradius) ons als docent gaat verlaten wegens zijn aanstaande vertrek naar het buitenland voor zijn werk. Wij danken beide docenten voor hun tomeloze inzet.

Prof.dr. Frans van Schaik is bereid gevonden de module Management Accounting vorm te gaan geven. Van Schaik is partner bij Deloitte en tevens sinds 2007 als hoogleraar verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Voorts zal dr. Bob van Kuijk RA RC samen met Thijs Smit (SHV) de module Managing the Internal Audit Function vorm gaan geven.

Tot slot melden we dat alumnus drs. Mischa van Raam als gastdocent actief wordt in de module Auditing Principles en dat drs. Huck Chuah RA RO het opleidingsmanagement komt versterken.

CIA examentraining

De data en tijden van de training in het najaar zijn:

- Part 1 - vr. 9, 16 en 23 sept. 2016 van 13.00-15.00 u.
- Part 2 - vr. 13 en 20 januari 2017 van 09.00-12.00 u.
- Part 3 - vr. 17, 24 mrt. en 7 apr. 2017 van 09.00-12.00 u.

U kunt de hele training volgen, maar u kunt zich desgewenst ook inschrijven voor alleen individuele parts (I, II, of III). De training wordt verzorgd door drs. R.G.M. Bartelink RO CIA EMIA CCSA CGAP. Voor meer informatie, zie de website www.abs.uva.nl/eiap

Mededelingen alumni

Op vrijdag 5 september 2016 studeerde Annegeer Dekkers af met een exploratief onderzoek naar internal auditors en 'Klantbelang Centraal' bij grootbanken. Wij wensen haar veel succes met het voorzetten van haar carrière. Daarnaast melden wij dat u zich kunt opgeven voor de alumni-activiteit op 22 juni a.s. via de website www.abs.uva.nl/eiap.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw carrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september of 1 februari. U kunt ook contact opnemen per e-mail, eiap@uva.nl of per telefoon 020-525 4020.

Durf te vragen...

Terugkijken wordt over het algemeen als niet-sexy ervaren. Daar worden auditors (en gelukkig steeds minder vaak de internal auditors) regelmatig op aangesproken. Vooruitkijken daarentegen is stoer en dynamisch. Het leidt vaak tot een hogere ranking in de hiërarchie van sexy bezigheden. Wat gek dat deze hogere ranking niet opgaat voor het vakgebied rondom pensioenen. Hoe ver de pensioensector ook vooruitkijkt, het wordt er niet spannender op.

Dat is des te vreemder omdat deze sector, en in het kielzog ook die van verzekeren en hypotheek, juist veel dynamiek kent. Onder andere door de toename van het aantal pensioengerechtigden, de wijzigingen in de beschikbare pensioensystemen en de impact van de huidige rentestanden. En daar komen nog bij de malversaties uit het verleden zoals die van de woekerpolisaffaire en de koppelverkopen. Soms hoor ik wel eens een kreet als 'gelegaliseerde diefstal' voorbijkomen. Dat gaat me te ver, maar dat er in deze sector veel gebeurt en veel consumenten er toch maar weinig interesse voor hebben baart mij als auditor en burger zorgen. Een film, waarbij je op het puntje van je stoel zit van de spanning, is er prima over te maken. Films als *Wall Street* en *The Big Short* dienen als goed voorbeeld.

Waarom is er zo weinig interesse? Vooruitkijken en dynamiek te over zou ik zeggen. Is het fenomeen pensioenen, en daarmee ook verzekeren en hypotheek, te complex, te ingewikkeld? Durft men niet over 'later' na te denken of begrijpt men het niet? En vertrouwt men er dan maar op dat het 'wel goed gaat'? Juist in zo'n geval zou iedereen uitgedaagd moeten worden een stap verder te gaan en door te vragen. Immers, als consumentenproducten – en die leveren ieder van deze sectoren – als te complex worden ervaren gaat er iets niet goed.

Zo sprak ik kortgeleden een adviseur voor het afsluiten van een nieuwe hypotheek. Ik kreeg een complex scenario voorgelegd en langzaam werd ik wat onzeker. Ik voelde me genooddaakt door te vragen tot ik alles begreep. Dit tot zichtbare verrassing van de adviseur. Ik merkte zelfs dat hij wat moeite had het goed uit te leggen. Begreep hij zelf zijn producten wel volledig? Ik bleek vragen te stellen die hij lang niet meer gehoord had en het gesprek nam meer tijd in beslag dan voorzien. Toen ik alles begreep begon ik me echt zorgen te maken.

Als ik al moeite heb, zelfs na door te vragen, iets te begrijpen, hoe zit het dan met mijn collegaburgers die geadviseerd worden over hun hypotheek, pensioen of verzekeringen? Hoe vaak gebeurt het dat men vertrouwt op de adviseur, niet durft toe te geven het niet te begrijpen of denkt: ik zoek het later wel uit. Lang niet iedereen durft door te vragen en uiteindelijk kiest men producten die mogelijk niet volledig doorgrond worden of maakt men keuzen waarvan de consequenties onvoldoende worden overzien.

Geldt dit alleen voor pensioenen, hypotheek en verzekeringen? Niet vragen is van alledag en iedereen. Of dat nu te maken heeft met desinteresse, eigen onzekerheid of de angst 'dom' gevonden te worden, laat ik graag in het midden. Het vergt uitdaging en lef om door te vragen, in de wetenschap dat het een groot goed is te mogen ervaren, keuzen te maken en besluiten te nemen met het volle eigen bewustzijn en oprechte interesse. Deze twee gaan dan hand in hand en worden misschien wel sexy. Durf jezelf uit te dagen te blijven vragen.

Willem van Loon is als docent en examinerator verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv en bestuurslid van IIA NL.





AUDIT PEOPLE

**INTERIM
WERVING & SELECTIE
TRAINEESHIP
ADVIES EN BEGELEIDING**

Seeking value through Internal Audit

Hoe kan Internal Audit het verschil maken in een organisatie? Welke waarde voegt zij precies toe?

Een effectieve internal auditfunctie legt niet alleen de vinger op zere plekken, maar kijkt vooruit, biedt perspectieven en zoekt naar innovatieve manieren om inzichten te verzamelen.

KPMG en Forbes onderzochten hoe circa 400 CFO's en andere belanghebbenden tegen de rol van de internal auditfunctie aankijken:

www.kpmg.com/nl/seekingvalue

Contact

Bart van Loon
T: +31 (0)20 656 7796
E: vanloon.bart@kpmg.nl

Huck Chuah
T: +31 (0)20 656 4501
E: chuah.huck@kpmg.nl

