

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR
NUMMER 2 2017 JAARGANG 16



THEMA
IIA 20 jaar

Ontwikkelingen in
management control
en auditing

*20 jaar later:
de cirkel is rond*

Wat vinden het
jongste en oudste
IIA-lid?



The Advantage of Risk



FSV Risk Advisory feliciteert



met haar 20-jarig jubileum

www.fsvriskadvisory.nl

COLOFON

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
Drs. Paul van der Zwan EMIA 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.: 030-2271677

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 vervoerdigd (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.

© 2017 VM uitgevers, Postbus 1100 3980 DC Bunnik
ISSN: 1570-856X



Een feestje vier je niet in je eentje!

IIA Nederland bestaat dit jaar 20 jaar. Reden voor een feestje. Ook *Audit Magazine* is jarig. Dit blad bestaat inmiddels 15 jaar. Een extra reden voor een feestje dus! Dit themanummer staat dan ook in het teken van beide jubilea. Een nummer met een terugblik op 'toen', een blik op 'nu' en een vooruitblik op 'later'. Een nummer over de ontwikkeling van het IIA in Nederland en over de ontwikkeling van het vakgebied Internal Audit. Een nummer met een interview met het jongste en oudste lid van het IIA, de visies van verschillende prominenten uit het auditvak en een interview met de huidige en de voormalige hoofdredacteurs van *Audit Magazine*.

IIA en *Audit Magazine* hebben een sterke band. Dit 'samen' versterkt beide. Mede hierdoor zijn IIA en *Audit Magazine* geworden wat ze nu zijn: relevante spelers op het vakgebied Internal Audit in Nederland. Het 'samen' zit ook in de vele vrijwilligers die samenwerken in commissies, besturen en redacties. Oud en nieuw, jong en oud, RO en RA, apart en 'integrated'. Maar vooral 'samen'. En natuurlijk met plezier en passie voor het vak. En dan is het leuk om bij een jubileum een mooi feestje te vieren. Niet in je eentje, maar samen!

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



THEMA: IIA 20 JAAR



Audit Magazine blikt terug

Laszlo Nagy en zijn drie voorgangers Ronald Jansen, Arjen van Nes en Rob de Heus blikken terug op 20 jaar IIA en 15 jaar *Audit Magazine*. Over prikkelende teksten, discussies, trots en samenwerking. **Pag. 6**

De historie van het Chief Internal Audit Seminar

In 2016 werd het Chief Internal Audit Seminar voor de vijftiende keer georganiseerd. Founding father Wim Eysink (Deloitte): "Het is uniek om al meer dan 20 jaar samen te werken en al zoveel geslaagde seminars neergezet te hebben." **Pag. 20**



Ontwikkelingen in management control en auditing

Een jubileum is hét moment om het verleden te romantiseren en de toekomst zonder zorgen te bezien. Ron de Korte en Jan Otten over de loksignalen van de toekomst. **Pag. 12**

President's Dinner: een traditie

Het President's Dinner is een galadiner voor stakeholders, relaties, commissievoorzitters en partners. Wilma Bakker (SHV), al lange tijd betrokken bij de organisatie ervan, vertelt erover. **Pag. 22**



Bestuursvoorzitters van het IIA door de jaren heen

De negen bestuursvoorzitters van het IIA op een rij. **Pag. 18**

Internal Audit in 2037

Hoe ziet de wereld van Internal Audit er uit in 2037? Een blik in het leven van een IIA-collega. **Pag. 23**

RO-opleiding: de verwachtingen zijn waargemaakt

Wat vinden studenten van de RO-opleiding die zij volgen? Fanny Kunneman, studierend aan de EUR, en Judith van Duijn, die de opleiding aan de UvA volgt, geven hun mening. **Pag. 26**

20 jaar later: de cirkel is rond

Hoe zit het eigenlijk met die vier pijlers voor een effectieve internal auditfunctie waarover zelfstandig adviseur Frank Vrolijk 20 jaar geleden een artikel schreef in de voorloper van *Audit Magazine*? "Die pijlers staan nog altijd overeind." **Pag. 30**



Prelude IIA NL

IIA-directeur Hans Nieuwlands vertelt waarom hij zich aanmeldde bij IIA Benelux, een gat in de markt zag en zich inzette voor de oprichting van IIA Nederland. Dat was een feit op 19 juni 1997. **Pag. 34**



De Arie Molenkamp Award

Tien jaar lang is de Arie Molenkamp Award (AMA) toegekend aan excellente Internal Audit-afstudeerders. Molenkamp: "Zij zijn opgeleid om een ommekeer in organisaties te bewerkstelligen." **Pag. 40**



De internationale aspiraties van IIA Nederland

Inmiddels staat het IIA internationaal op de kaart. De internationale conferenties in 2007 en 2012 waren hoogtepunten. Thijs Smit (SHV) kijkt terug en droomt vooruit. **Pag. 42**

Ereleden aan het woord

Het IIA heeft drie ereleden: Thijs Smit, Hans Nieuwlands en John Zeeman. Een interview. **Pag. 46**

IIA Nederland en de partnerships

John Bendermacher, sinds 2010 sterk bij het op de kaart zetten van IIA Nederland betrokken, over de samenwerking met partners. **Pag. 48**

Internationaal Congres 2007 in Nederland: een groot succes

Herman Baars, destijds voorzitter van het internationale congres, en directeur Hans Nieuwlands, halen herinneringen op. "Het congres in Nederland was het meest succesvolle internationale congres ooit." **Pag. 52**

Rubrieken

- 11 Van het bestuur
- 17 De lezer over
- 24 Uit de oude doos - deel I
- 36 Uit de oude doos - deel II
- 45 Column Bob van Kuijck
- 50 Wat vinden het jongste en oudste IIA-lid?
- 57 Boekbespreking
- 59 Column Walter Swinkels
- 60 Verenigingsnieuws
- 61 Nieuws van de universiteiten
- 62 Column Willem van Loon

Audit Magazine **blijkt terug**



Thema IIA 20 jaar
Tekst Ir. Gezina Atzema RO
Beeld NFP Photography

vlnr. Laszlo Nagy, Ronald Jansen, Arjen van Nes en Rob de Heus

De huidige hoofdredacteur
Laszlo Nagy en zijn drie
voorgangers, respectievelijk
Ronald Jansen, Arjen van Nes en
Rob de Heus, blikken terug op 20
jaar IIA en 15 jaar *Audit Magazine*.



Hoe is *Audit Magazine* begonnen in 2002?

De Heus: "Het allereerste nummer van *Audit Magazine*, magazine voor internal en operational auditors, verscheen in december 2002. Arjen van Nes, Jan Groenewold, Bob van Kuijck en ik waren de trekkers van het eerste uur."

Van Nes: "Toch ging er heel wat aan vooraf voordat we ons eerste nummer konden uitbrengen. Vanaf het voorjaar van 2001 kwam de kersverse redactie bijna maandelijks bijeen om ideeën uit te werken voor een gezamenlijk blad. Jan en ik waren toentertijd al betrokken bij de *Operational auditor*, de nieuwsbrief van de VRO (Vereniging Register Operational auditors). Bob en Rob waren betrokken bij de nieuwsbrief van het IIA. Toen Jan een nieuwe baan kreeg en de redactie verliet, is Ronald aan het team toegevoegd."

Hoe zag *Audit Magazine* er de eerste jaren uit?

Van Nes: "Vanaf het begin was het uitgangspunt dat we operational audit goed over het voetlicht wilden brengen."

De Heus: "Het was de bedoeling om een mix neer te zetten van UvA en EURAC (nu: ESAA), van internal en operational audits. We wilden het vakgebied breed neerzetten."

Jansen: "Over de afbakening van ons vakgebied en over de bijdragen die ons vakgebied kan leveren hadden we als redactie regelmatig boeiende discussies. Ook over bijvoorbeeld de relatie tussen interne en externe auditing. Volgens mij leven dit soort discussies nog steeds binnen de redactie."

Nagy: "Ja dat klopt en dat is juist ook goed."

Van Nes: "Vanaf het begin is gekozen voor een combinatie van artikelen en interviews. Het idee was dat artikelen niet door de redactie, maar juist door anderen, zoals leden, geschreven zouden worden. Het was wel lastig om voldoende artikelen binnen te krijgen. Daar hebben we echt ons best voor moeten doen. Maar binnen een jaar verkeerden we in de gelukkige omstandigheid dat we een groot aanbod van artikelen hadden. Soms gaf je mensen een concrete vraag mee om daar iets over te schrijven, soms kwamen artikelen op eigen initiatief binnen. Net als nu werd er ook in de begintijd al gewerkt met thema's. Door met thema's te werken kun je personen benaderen voor een



Jansen: "Ik was in die tijd werkzaam bij PwC en werd met PwC als sponsor toegevoegd aan het redactieteam om de opzet van het blad en het format te helpen ontwikkelen."

De Heus: "Het nieuwe magazine zou in onze optiek alleen levensvatbaar zijn wanneer het een blad zou worden voor beide verenigingen. Maar juist in die periode hadden de besturen van beide verenigingen besloten om even pas op de plaats te maken wat betreft een vergaande samenwerking. Toch legden we ons voorstel voor één magazine voor zowel de VRO als het IIA voor aan beide besturen. Enigszins tot onze verrassing kwam in het voorjaar van 2002 groen licht en konden we echt aan de slag. Ons doel was enerzijds een vaktechnisch blad, maar tegelijk ook aandacht voor het verenigingsaspect."

artikel of interview die anders moeilijker bereikbaar zouden zijn."

De Heus: "Interviews zijn vaak wat attractiever en gemakkelijker te lezen dan lange artikelen. Overigens mochten artikelen maximaal 3 á 4 pagina's beslaan. Dat was weleens lastig. Sommige auteurs hadden de neiging om met (veel) langere teksten te komen, maar dat kwam de leesbaarheid van het blad niet altijd ten goede."

Van Nes: "Met interviews wilden we echte kopstukken iets laten vertellen over Internal Audit, laten zien dat het geen stoffig beroep is. We wilden prikkelen. Een erg mooi voorbeeld was het interview met klokkenluider Paul van Buitenen. Daarmee hadden we wel iets te pakken. En een column van Wim Kok. Ook hadden we een keer een interview met econoom Sweder van Wijnbergen. Verder hadden we bijvoorbeeld de boekbespreking van Renze Klamer. Die staat er nu nog steeds regelmatig in! Ook Arie Molenkamp en Bob van Kuijck zijn lange tijd 'constanten' in het blad geweest. We hadden toen ook rubrieken zoals 'De auditor en zijn auto', waarin we een auditor centraal stelden, en later de rubriek 'De overstap'."

Veel discussie in de redactie, dat scherpt je gedachten

De totstandkoming van Audit Magazine heeft bijgedragen aan de samenwerking tussen en de fusie van de VRO en het IIA

Hoeveel tijd waren jullie kwijt aan de redactiewerkzaamheden?

Van Nes: “Heel veel! Het kostte ons in het begin wel een dag per week. Rob was er trouwens veel meer tijd aan kwijt.”

De Heus: “Ja, in de beginperiode was ik er bijna elke avond mee bezig.”

Jansen: “Bedenk daarbij wel dat de redactie in de beginjaren maar uit vier personen bestond. Dan kost het gewoon erg veel tijd. Te veel tijd eigenlijk!”

Nagy: “Dat is nu inmiddels gelukkig wel anders. De redactie bestaat nu uit elf mensen. Dat is ook echt nodig om het vol te houden. Het wordt steeds moeilijker om artikelen te krijgen. Dat betekent dus dat we meer interviews moeten doen en dat vergt meer tijd van ons als redactie. Wat wel scheelt is dat we in de loop der jaren meer ondersteuning vanuit het IIA hebben gekregen.”

Wat was/is jullie motivatie om je in te zetten voor Audit Magazine?

De Heus: “Ik vind het heel leuk om iets nieuws op te zetten. Vanaf het begin aan iets nieuws werken en dat vormgeven; het moment dat ons allereerste magazine op de deurmat lag gaf echt een kick! Daarbij was de chemie in de redactie geweldig goed. We hebben met heel veel plezier en humor kunnen werken. Héél belangrijk, want je verrichtte de werkzaamheden toch allemaal op vrijwillige basis.”

Van Nes: “Ik vond het altijd leuk om tijdschriften te bekijken. Ik heb iets met bladen en ik was auditor...”

Jansen: “Het was een tijd dat iedereen met een magazine kwam. Ik vond het machtig mooi om mee te denken over het product. En bovendien vormden we als redactie een leuk team!”

Over...

Drs. Rob de Heus EMIA RO was hoofdredacteur van 2002-2003. Hij is sinds 2012 hoofd van de Interne Auditdienst van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Drs. Arjen van Nes RO CISA CISM CRMA was hoofdredacteur van 2003-2008. Hij is partner bij ExpertLab, leerwegen, trainingen, coaching, advies en interim.

Drs. Ronald Jansen RO was hoofdredacteur van 2008-2012. Hij werkt sinds november 2016 als chief audit executive voor IKEA Group.

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO is hoofdredacteur vanaf 2012 tot heden. Hij is director Business Risk Services bij IMPROVEN.

Nagy: “Ik had mijn RO-opleiding net afgerond en wilde meer doen met het vakgebied, discussiëren met vakgenoten. Ik wilde het tijdsgewricht meemaken van cijferbeheersing naar meer gedrag en beleid. Bovendien is het leuk dat je het begin van veel vaktechnische ontwikkelingen ziet. Wezenlijke discussies over het vak van Internal Audit keren frequent terug in het magazine. Die discussies hebben we ook regelmatig in de redactievergaderingen. Het gaat dan over afbakening en positionering van het vakgebied, over de relatie met certificerende werkzaamheden en over het al dan niet geven van advies. En, laat ik dit aspect niet vergeten, met leuke, slimme en betrokken professionals een mooi vakblad maken, waar je trots op kunt zijn, geeft energie.”

Welk artikel staat jullie nog het beste bij?

Van Nes: “Voor mij is dat het artikel van Philip Wallage over de verschillende rollen en het gemeenschappelijk belang van internal en external auditors. In dit artikel worden de tegenstellingen (in die tijd) tussen de opleiding in Rotterdam (meer gericht op verantwoording) en Amsterdam (meer gericht op verbeterperspectief) goed zichtbaar. In het verlengde daarvan zie je ook de verschillen tussen het IIA en de VRO.”

Jansen: “Ik heb alle nummers bewaard, dus kon er eens goed doorheen bladeren. Een kenmerkend artikel is voor mij toch wel het interview: ‘Bestaat er een spanningsboog tussen de assurance- en adviesfunctie van auditing?’, met Molenkamp, Kool en Grooten in *AM* nr.1 uit 2003. Het gaat over de spanning die ontstaat wanneer de functie van internal auditor wordt gecombineerd met certificerende werkzaamheden. Daar zit volgens de drie heren een grotere spanning dan tussen auditen en adviseren. Het is een discussie die steeds weer terugkomt.”

Nagy: “Een bijzonder nummer voor mij is het themanummer uit 2006: ‘Arbeidsmarkt en vrouwen’ met onder andere het interview: ‘Het glazen plafond bestaat niet’ met vier dames in leidinggevende functies in het auditvak. Dit illustreert mooi dat het vakgebied Internal Audit, zeker met de huidige trend van gedragsmatige aspecten, niet een typisch mannen- of accountantsberoep is.”

Hoe moet Audit Magazine zich verder ontwikkelen? Als verenigingsblad of als vakblad?

Van Nes: “Voor vaktechnische informatie kijk ik tegenwoordig meer op LinkedIn dan in tijdschriften of vakbladen. Informatie op LinkedIn is kort, ik pak het snel op en het

komt van mensen die in mijn netwerk zitten. Ik denk dat mensen op een gegeven moment op een andere manier hun informatie verkrijgen. Een blad zou dan meer het verenigingsaspect moeten benadrukken en daarbij pagina's opnemen met internetverwijzingen voor vakinhoudelijke informatie."

De Heus: "Dat zie ik toch anders. Ik kijk zelden op LinkedIn voor vaktechnische informatie en lees *Audit Magazine* juist graag als ik onderweg ben naar of van mijn werk. Ook collega's van me scannen regelmatig artikelen en sturen die dan rond. Misschien een beetje ouderwets, maar het werkt wel. Als je mij vraagt hoe het magazine zich moet ontwikkelen, dan wil ik graag aangeven dat ik wel een beetje ben uitgekeken op artikelen met alleen maar theoretische modellen. Ik zie liever meer voorbeelden uit de praktijk, eventueel gelardeerd met theorie."

Jansen: "Ik zie veel in het verenigingsidee, maar wel met scherpe discussies. Discussies over ontwikkelingen, ideeën en spanningsvelden in het vakgebied. Ik lees graag meningen en discussies. Bovendien heb ik de indruk dat er op dit moment ook niet zo heel veel nieuws is over modellen, en dergelijke."

Nagy: "Niet zozeer over modellen. Maar er zijn natuurlijk wel ontwikkelingen op het gebied van zaken als het meer aandacht besteden aan gedrag en soft controls. Ook bij accountants is er steeds meer aandacht voor gedragsaspecten in de controle. Ik zie bij voorkeur verdere ontwikkeling richting een vakblad, waarin we artikelen en interviews combineren. Bij interviews lukt het immers gemakkelijker om vooraanstaande mensen in het blad te krijgen. Het moet dan niet alleen een vakblad zijn over internal auditors, maar juist een vakblad over Internal Audit. Daarmee kunnen we het vakgebied bekender maken, visies op het vakgebied uitdragen.

Ik streef naar een *Audit Magazine* niet alleen voor auditors maar ook over internal auditors. Op zo'n manier dat je het ook kunt achterlaten bij bestuurders, commissarissen of potentiële klanten." <<

Kenmerkende artikelen

Rob de Heus: het artikel uit het eerste nummer in december 2002, 'De schandalen: lessen voor internal auditors?', door prof. H. Blokdijs (<http://bit.ly/2qnOmnL>). Het was een scherp artikel.

Arjen van Nes: het artikel 'Internal en external auditors: verschillende rol, gemeenschappelijk belang', een interview met Philip Wallage (<http://bit.ly/2r0oSdH>).

Ronald Jansen: het artikel uit 1-2003 van Jan Grooten, Peter Kool en Arie Molenkamp, 'Bestaat er een spanningsboog tussen de assurance- en adviesfunctie van auditing?' (<http://bit.ly/2qyLhOk>). Spanning ontstaat wanneer de functie van internal auditor met certificerende werkzaamheden wordt gecombineerd. Niet zozeer tussen auditen en adviseren. Deze discussie komt steeds terug.

Laszlo Nagy: het artikel uit 2-2006, 'Het glazen plafond bestaat niet' (<http://bit.ly/2pS4D4v>). Is nog steeds een actueel onderwerp.

De visie van...



Jan Otten

Zo'n 25 jaar geleden stond ik samen met enkele toenmalige collega's aan de vooravond van wat in de jaren negentig operational auditing is gaan heten. Veel IAD's hebben toen de stap gemaakt van financial naar operational auditing. Je kon spreken van een echte paradigmaverschuiving. De laatste jaren houd ik me voornamelijk bezig met behavioural auditing en heb ik regelmatig een déjà vu. Of het nu gaat om de achtergrond en opleiding van interne auditors of om de vraag of dit wel 'audit' genoemd mag worden, steeds komen dezelfde vraagstukken naar boven als 25 jaar geleden. Toch zijn er ook grote verschillen. De paradigmaverschuiving die nodig is om gedrag en cultuur te onderzoeken is veel groter. Maar een nog belangrijker verschil met toen is de noodzaak dat internal auditfuncties nu echt stappen in deze richting gaan zetten. In tegenstelling tot 25 jaar geleden zijn het nu immers de toezichthouders en besturen die het eisen.

Jan Otten is oprichter van ACS en partner ACS Behavioural Auditing & Consulting, organisatiepsycholoog, bedrijfskundige, organisatieadviseur, trainer, onderzoeker en auditor.



Toen en nu

IIA Nederland bestaat dit jaar 20 jaar en *Audit Magazine* trakteert de lezers in deze editie op een heel mooi overzicht van die twee decennia. Allereerst is natuurlijk een grote felicitatie op zijn plaats aan degenen die in 1997 de moed en energie hadden om het toch vooral Amerikaanse initiatief hier te introduceren, door IIA Nederland op te richten.

Zelf ben ik in 1999 betrokken geraakt bij het IIA. Ik moet eerlijk bekennen dat ik toen eigenlijk dacht dat IIA Nederland al jaren bestond. Nergens bleek uit dat het een nog jonge organisatie zou zijn. Achteraf eigenlijk een groot compliment dat reeds toen die mate van volwassenheid was bereikt.

Het samengaan van de VRO en het IIA in 2002 was een volgende belangrijke stap, mede vormgegeven door de vorming van dit blad: *Audit Magazine*. De samensmelting van beide verenigingen zat op een bepaald moment op slot en de totstandkoming van *Audit Magazine* – en de eerste editie in het najaar van 2002 – bracht de twee groepen nader bij elkaar. Verderop in dit blad hierover meer. Ook *Audit Magazine* dus gefeliciteerd met het 15-jarig bestaan!

In februari 2017 zijn alle oud-voorzitters van IIA Nederland bij elkaar geweest om de 20 jaar IIA Nederland door te nemen. Een geweldige leuke ochtend met foto's, anekdotes en passie voor het internal auditvak. Daarin ligt waarschijnlijk ook de kracht van de bestuurders die IIA Nederland de afgelopen 20 jaar heeft gekend. Want

wat nog weleens vergeten lijkt te worden, is dat ze allen drukke banen hadden en hebben, waar het vele IIA-werk nog bij kwam. Het is niet voor niets geweest, als je kijkt in welke staat IIA Nederland na 20 jaar verkeert! Begonnen als een pioniersvereniging die inwoonde bij toen nog het NIVRA, is het via een gestage lijn gegroeid naar een volwassen organisatie met een mooi ledenbestand, een gerespecteerde positie, een eigen kantoor en eigen medewerkers. Ik wil dus alle bestuursleden van de afgelopen 20 jaar een groot compliment maken voor hun bijdrage en ze heel hartelijk danken.

Direct na de bestuursleden dienen natuurlijk ook de vele vrijwilligers en trouwe partners van het IIA geroemd te worden voor hun uiterst belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van IIA Nederland. Zonder hen was het simpelweg onmogelijk geweest. Niet alleen de handjes waren nodig om het vele werk gedaan te krijgen, maar ook de inspiratie en ideeën die ze meebrachten waren onmisbaar. Sommige vrijwilligers doen dit al 20 jaar en dat is echt uitzonderlijk. Op 2 september 2017 is er een feestavond voor alle huidige en vroegere bestuursleden en vrijwilligers.

Voor alle leden zal er tijdens het jaarlijkse IIA-congres, dit jaar op 15 en 16 juni, een feest zijn waar we ons jubileum vieren.

Als je terugkijkt op 20 jaar IIA Nederland, dan is het vak zelf ook best veel veranderd. Het was 'toen' vooral een 'interne control plus'-afdeling of

een afdeling die vooral als interne accountant optrad. 'Nu' bestrijken we het hele GRC-veld, doen we meer integrated audits, is de aandacht voor cultuur en gedrag gegroeid en kunnen we al bijna niet meer zonder data-analyse of proces mining. Waren het 'toen' vooral RA's in het vak, inmiddels is het aandeel RO's, RE's, CIA's en vele andere kwaliteiten gemeengoed. Het is daardoor een heel aantrekkelijk vakgebied geworden voor een veelheid van specialisten. En die ontwikkeling is voorlopig nog niet voorbij. Sterker nog, we moeten nu laten zien waar wij voor staan als team van specialisten om daarmee onze rol te spelen in de wereld van corporate governance.

Ik wens jullie allemaal veel leesplezier en een mooi feestjaar toe!



John Bendermacher is
voorzitter van het IIA.



Ontwikkelingen in management control en auditing

Een jubileum is het moment om het verleden te romantiseren en de toekomst zonder zorgen te bezien. En ja, we zijn redelijk tevreden over wat er in 25 jaar is gepresteerd. Maar het verleden analyserend, verwachten we de start van een nieuwe fase, waarvan de loksignalen al luid en duidelijk klinken en waar veel van u lezers, naar onze mening ook aan toe zijn. Wij staan in ieder geval in de startblokken.

Terugkijkend is een opvallende beweging in de ontwikkeling van de afgelopen decennia er een van verwijding (en soms zelfs van verwijdering) en weer samenkomen. Je kunt het vergelijken met een grafische weergave van geluidsgolven. De verwijdingen vallen het meeste op omdat ze reuring en vernieuwing veroorzaken en het bijeenkomen geeft het meeste rendement voor een groter geheel. In beweging blijven dus!

Laten we aan de hand van het patroon van verwijden en samenkomen de afgelopen 25 jaar grofweg doorlopen, kijkend naar de belangrijkste bouwstenen: IT-auditing, operational auditing, internal auditing, de beroepsverenigingen, de vraag vanuit organisaties en (audit)opleidingen.

De ontwikkeling van IT-auditing

Het ontstaan en tot wasdom komen van het vakgebied IT-auditing wordt veelal toegeschreven aan accountants die hun collega's zijn voorgegaan en een weg hebben gebaand leidend tot de zo aantrekkelijk geachte integrated audit approach. In werkelijkheid kreeg IT-auditing pas goed vorm toen die in IT geïnteresseerde accountants hun thuisbasis verlieten en de samenwerking aangingen met IT-professionals die zich weinig aan jaarrekeningcontrolierichtlijnen en beroepsreglementering gelegen lieten liggen. De verwijding was nodig om de oogkleppen van het AO/IC-denken even af te zetten en te leren van IT en IT-beheersing zoals het in het eigen domein was ontstaan.

IT-auditafdelingen (toen nog EDP-auditafdelingen geheten) binnen de vijf grote accountantsfirma's trokken in accountancy opgeleide en zelfs nauwelijks in accountancy geïnteresseerde nieuwe medewerkers aan die diensten leverden die evengoed door de consultancytak konden worden en werden aangeboden. Bij enkele Big Five companies ging EDP-audit daadwerkelijk over naar de consultancytak. Het IT-auditvakgebied vergrootte zich, er ontstond kennis op vlakken die vanuit de beperkende accountancyoptiek niet voor mogelijk werd gehouden, maar de controleurs en hun controleklanten werden niet als vanzelf goed bediend. De logische reactie is dan het integreren van IT-auditkennis

in de accountantsopleiding. Daar wordt nu decennialang voor gevochten en ja, het evolueert de goede kant op. Een geïntegreerde auditbenadering is de meest effectieve, berekend vanuit de controleklant. Maar wordt de IT-auditor die slechts op dat terrein wordt ingezet ook de professional die de beroepsgroep NOREA zich bij de oprichting heeft voorgesteld?

De IT-ontwikkelingen hebben allesbehalve stilgestaan en daarmee zijn organisaties als geheel en iedereen als persoon, enorm van IT en IT-beheersing afhankelijk geworden. Zien IT-auditors, opgeleid vanuit het opzet-bestaan-werkdenken van de accountant, deze afhankelijkheid in de volle breedte? Toont data-analyse niet dagelijks aan dat 'de echte werking' van systemen in grove mate afwijkt van de beredeneerde 'werking' die van 'de opzet' wordt afgeleid? Wanneer komt de verwijding die maakt dat we weer de juiste specialismen en ervaringen aan audits binden? Om vervolgens, na een toekomstig samengaan, weer effectief 'integrated' te gaan auditen?

Ontwikkelingen operational auditing

Ook het ontstaan van operational auditing wordt wel toegeschreven aan accountants. En zeker mensen als prof. Van Hulsentop RA zijn zeer verdienstelijk geweest wat betreft het verbreden van het AO/IC-denken in de beginjaren. Door medewerkers van interne accountantsdiensten en eerdergenoemde Big Five is kennis gehaald uit met name Canada. Mannen als Arie Molenkamp, Jan Driessen, Jens van der Kerk, Erwin Geeve, Jan Otten en Peter Hartog (en later Reinier Kamstra, Peter Bos en Alexander Babeliowsky) ontwikkelden (mee aan) belangrijke concepten terwijl ze in dienst waren van een van de Big Five-kantoren of ACS; maar wel onder de consultancyvlag en zonder accountantsopleiding. Leen Paape en Ron de Korte droegen vanuit een verantwoordelijkheid voor Internal Audit bij als 'verlichte accountants'. En dan vergeten we nog de bekende namen van de mensen die een belangrijke invloed hebben gehad op organisatorisch vlak; zij die hun invloed en netwerken hebben gebruikt ten dienste van het vakgebied.

Het ervaren 'knellen' van ideeën voor operational audit binnen accountancybolwerken (zowel in onderwijs als praktijkuitoefening) leidde tot verwijding:

- operational audit of adviesafdelingen naast interne accountantsdiensten;
- audit en consultancybureaus die ver weg bleven van financial auditing;
- het vertrek van het team van de eenjarige Operational Audit-opleiding van EURAC en het ontstaan van twee elkaar aanvullende RO-opleidingen van twee jaar aan de EUR en UvA.

Het samenkomen was zichtbaar in het ontstaan van internal auditafdelingen bemenst door RO's en RE's naast RA's, met een product dat nadrukkelijk verder gaat dan vereist is of efficiënt lijkt voor de invulling van de

jaarrekeningcontrolewerkzaamheden. Het enthousiasme waarmee RA's aanvullend ook de RE- of RO-opleiding volgen. De innige samenwerking tussen de RO-opleidingen met hun RE-zusteropleiding. En het 'opgaan' van de VRO als SVRO in IIA Nederland. Maar wat ons betreft ook nadrukkelijk het samenkomen van assurance & consulting activiteiten in de definitie van IIA Inc. uit 1999.

Beide RO-opleidingen lijken nog niet erg samen te zijn gekomen. Ze hebben zich voornamelijk apart van elkaar krachtig



ontwikkeld; op enkele vlakken niet in dezelfde richting. Elke nadere duiding van verschillen doen we onder het voorbehoud dat beide auteurs (tot afgelopen zomer) op de hoogte waren van de ontwikkelingen van de EUR-variant en die van de UvA-variant via 'hear-say' en een beperkt aantal discussies tot zich hebben genomen. Maar belangrijke EUR-variantuitgangspunten lijken nog steeds reden tot discussie met de UvA te zijn:

- De internal auditor is niet per se in loondienst van de organisatie. Internal slaat niet op 'in dienst', maar op het internal gezichtspunt van de functie. De internal audit-functie (IAF) is dus voor een groot deel 'uit te besteden', hoewel bijna volledig uitbesteden snel meer na- dan voordelen heeft.
- De IAF richt zich op het brede verantwoordelijkheidsgebied van de organisatieleiding. Om dat gebied professioneel te kunnen overzien vereist een IAF minimaal de auditspecialismen aangeduid als RO, RE en RA.

In Nederland zijn wij klaar voor een nieuwe beweging die de nadruk legt op het samenkomen van verschillende disciplines

- Opdrachtgever van de IAF moet daarom niet zijn een als extern te kenschetsen partij. Toezichthouders krijgen idealiter via de raad van bestuur of een daartoe aanwezig gremium (audit committee) indirecte invloed op de inzet van de IAF.
- De RO-opleiding leidt op tot een internal auditor die het totale werkveld overziet, maar met respect voor de specialismen van zijn RE- en RA-collega's. Hij verwacht datzelfde respect van hen op zijn (groeïend) specialisme, dat we het liefst aanduiden met 'de gedragskant'.
- Kennis van onderzoeksmethodologie is noodzakelijk om de maatwerkaudits en niet-toetsende werkzaamheden te kunnen verrichten die voor de organisatie een meer directe bijdrage leveren aan doelrealisatie dan de (ook belangrijke) assurance getinte audits.

Wat had dat meer samengaan van beide opleidingen kunnen opleveren? Meer waardering voor de RO-titel? Een stevigere positie als RO binnen de IAF? Wij kunnen dat niet meer in gang zetten.

Internal auditors en de beroepsverenigingen

Met Arie Molenkamp hebben we jaren geleden al eens gewezen op de bijzondere uitkomst van ontwikkelingen leidend tot de huidige beroepsorganisaties:

- NBA voor alle accountants;
- NOREA voor alle IT-auditors;
- IIA/SVRO voor de intern werkzame accountants, IT-auditors, operational auditors en anderen werkzaam in een internal auditfunctie.

Effecten van de ontstane situatie zijn herkenbaar in woord en gedrag van internal auditors die behalve lid zijn van het IIA, tevens als lid van NBA of NOREA onder het IFAC-regime vallen (International Federation of Accountants). Dit omdat IFAC te weinig nadrukkelijk onderscheid maakt in:

- de risicodekkende maatregelen gericht tegen mogelijke schade aan het externe beroep;
- de 'adding value based' rolnvulling ten behoeve van de organisatieleiding gericht op realisatie van alle relevante organisatiedoelen.

Toch weet de 'invoelend luisterende' chieft audit executive daar meestal wel zijn weg in te vinden. Ook de principle-based benadering van IIA Inc. biedt hen veel mogelijkheden. Die moeten dan wel naar hun fitnesses worden geïnterpreteerd. En dan lijkt het Engels van collega's vaktechniek nog weleens tekort te schieten.

Natuurlijk, the proof of the pudding is in the eating. IAD is de afkorting van zowel de interne accountantsdienst als de internal auditdienst. Consulting activities zijn het predicaat

van de internal auditor, maar komen er in de praktijk nogal eens bekaaid vanaf; en volgen de assuranceplanning. Wetgeving voor externe accountants zoals die gericht op de scheiding van audit en advies, hebben in de praktijk ook effect op beide soorten IAD's. De door het IIA Inc. in 1999 bedoelde term 'assurance' wordt nu gelezen in de IFAC-betekenis. En in de Nederlandse vertaling van de IIA Inc. definitie beperken we *consulting activities* nonchalant tot *advies*. Maar er is en wordt bij veel IAD's nog steeds geëxperimenteerd en worden de grenzen opgezocht. En met slimme samenwerkingen tussen de IAD en de vernieuwers in het vakgebied, bijvoorbeeld door training-on-the-job, wordt de organisatieleiding regelmatig positief verrast. IAD's krijgen in het na-SOX-tijdperk weer wat lucht, maar de benauwende toezichthouder-effecten in met name de zorg, onderwijs en financiële instellingen geven ons aanleiding te denken dat het weer tijd is voor verwijding.

Niet zo lang geleden hoorden we een RA RE nog verzuchten dat ze NOREA nooit hadden moeten laten ontstaan; het had binnen de NBA (NIVRA)-geledingen moeten bijven. De vraag is of NOREA zich dan ook zo zou hebben ontwikkeld. En andersom, welke kansen zou NOREA hebben gepakt wanneer het ook met een verhuizing op eigen benen zou zijn gaan staan, zich losrukkend van de perikelen die accountability eigen is en bijvoorbeeld vol zou zijn gegaan voor een internationale samenwerking?

IIA Nederland is gestart als samenwerking tussen interne accountants en operational auditors. Dat samengaan had wat ons betreft veel eerder ook met IT-auditors moeten gebeuren. IIA Nederland is uit onvrede over de beperkte toegeeflijkheid van NBA 'uit huis gegaan', maar ze hebben elkaar nooit losgelaten. Dat blijft zichtbaar in de kleuring van de in samenwerking tot stand gekomen producten. Maar dat is niet meer dan logisch vanuit de noodzaak om compromissen te sluiten. Bovendien bedienen ze voor een belangrijk deel dezelfde doelgroep. Is de verwijding genoeg benut om bij een samengaan weer effectiever te zijn dan voor de keuze van de zelfstandige huisvesting en ondersteuning? Dat hangt af van wie van de partijen op welk vlak daadwerkelijk veranderd is.

Mede door het toedoen van toezichthouders is het verschil tussen external en internal audit verkleind. De vermelding van de rol en het belang van de IAF in de Corporate Governance Code is een feestje waard. Internal Audit staat op de kaart, niemand kan meer om het IIA heen. Dat heeft veel energie van met name het IIA-bestuur gekost en die is fors beloond.

Er is daarmee ook gekozen voor een model dat vóór deze uitwerking in de Code nog een goede optie was. De Code dwingt nu min of meer tot samenwerking, wat altijd ook het geluid is geweest vanuit NBA. En met samenwerking is nooit iets mis wanneer de belangen gelijk zijn, de invloed gelijk verdeeld, de producten (scope én optiek) niet door een van beide partijen wordt beperkt, et cetera. Die andere optie, het verwijden van de verschillen tussen internal en external audit, maakt een ander belangrijk deel van de internal auditors enthousiast. Die knip tussen de nadruk op onderzoeken gericht op doelrealisatie door de IAF en op de verantwoording door de accountant, krijgt naar ons idee nu minder kans. En als we daarin gelijk hebben, is de volgende vraag: is dat erg?

Ontwikkelingen gezien vanuit de organisatie

Het denken in drie 'verdedigingslijnen' heeft zich vastgezet in het governance-denken. Het is een model waarvan de precieze herkomst niet goed te achterhalen lijkt, maar dat wordt omarmd door aanhangers van organisatietheorieën met een minder rooskleurig mensbeeld. En ja, waar organisatieleden niet voldoende bereid zijn zich te richten tot de organisatiedoelstelling is het wantrouwen terecht en zijn ook wij voorstander van controle op controle op controle. Weer uit een dergelijke structuur kruipen moet echter haast onmogelijk worden genoemd.

Gelukkig gaan organisatieleden ook genuanceerd met die lagenstructuur om. En de praktische invulling ervan heeft de samenwerking vaak niet wezenlijk veranderd. Ook hier is sprake van een historie van verwijding en samengaan. Veel auditors die al wat jaren meedraaien herkennen de praktijk waarin iets vernieuwends door de derde lijn werd opgepakt en jaren later en met veel moeite werd overgedragen aan de eerste of tweede lijn. Risicomanagement is al vijftien jaar lang een duidelijk voorbeeld. Verbijzonderde interne controle een tweede. Dezelfde oude rotten in het vak herinneren zich dat het succes van Internal Audit veelal ten koste ging van afdelingen als Organisatieadvies en Onderzoek, maar ook ten koste van de uitbreiding van control, bijvoorbeeld de ontwikkeling van financial control naar managerial control.

En juist die ontwikkeling is nu gekeerd. Waar Internal Audit zich meer beperkt tot assurance (en daarbij in de samenwerking met de externe accountant de IFAC-definitie van assurance hanteert), laten afdelingen als Compliance, Control, Risk Control en Legal zich opleiden tot onderzoekers. Soms 'verbiedt' de IAD hen daar de term 'audit' voor te gebruiken, maar dat heeft natuurlijk geen invloed op hun inhoudelijke product en de effecten die ze er mee scoren.

Verwijzend naar het eerdergenoemde 3LoD-model verschuift Internal Audit naar een 3,5^e lijn en wordt die ruimte ingevuld door de 2^e LoD met voor de doelrealisatie zo belangrijke producten: de consulting activities zoals benoemd in de IIA-definitie. Overigens heeft ook de naleving van de strikte IFAC-transparantie-eisen een vergelijkbaar versterkend effect van verwijding van de ruimte tussen de internal

auditor en het management. Dit geldt in zijn algemeenheid wanneer Internal Audit zich meer als External Audit gedraagt en in het bijzonder bij de overheid. Wanneer de keuze van de minister van Financiën om alle ADR-rapporten openbaar te maken letterlijk wordt nageleefd, moet dit toch invloed hebben op het aantal 'vraaggestuurde audits'?

Veel topmanagement van organisaties heeft, de goede intenties en vele acties van met name IIA-bestuursleden ten spijt, bij audit nog steeds het beeld van 'de externe toetsers'. Die zal het management met regelmaat tonen dat het altijd beter moet en het topmanagement zelf maakt pragmatisch de keuzen wat daadwerkelijk wordt opgepakt of prioriteit krijgt. Hun beeld is ook dat het merendeel van die toetsers 'genetisch' niet in staat is als manager direct bij te dragen aan de organisatie. Dat 'type mens' moet je ook niet vragen zich de kunst van het adviseren eigen te maken. De auditors die in aanbevelingen 'het herhalen van de norm' blijven zien, bewijzen hun gelijk.

De IAD als kweekvijver is ook in de ogen van het topmanagement een prachtig concept. Hun ervaring is dat de IAD

De visie van...



Fred Steenwinkel

Een megatrend in de maatschappij is de omschakeling van de verzorgingsmaatschappij naar de participatiemaatschappij. Waar in de verzorgingsmaatschappij de overheid verantwoordelijk was voor het geluk van de burgers is in de participatiemaatschappij dit weer de verantwoordelijkheid van de burger zelf. De burger zal weer zelf aan het roer moeten staan om zijn verzorging nu en in de toekomst in te kopen. Op dit moment streven organisaties naar 'aantoonbaar in control': wij houden ons aan de regels. Helaas werkt dat niet meer door een stortvloed aan regels en leidt dit alleen maar tot een kafkaïaans moeras. Wat dan wel? De burger wil kunnen vertrouwen op de leveranciers van producten en diensten, dat zij fatsoenlijke producten nu en in de toekomst leveren: 'aantoonbaar in vertrouwen'. Dat zal de uitdaging worden van de toekomstige internal auditors: hoe tonen wij aan dat organisaties te vertrouwen zijn: aantoonbaar in vertrouwen.

Drs. Fred Steenwinkel RA RE RO RI CIA CISA CGEIT is docent aan de AIS ESAA-opleiding, voorzitter van het ISACA-NL en bestuurder van Pensioenfonds Equens.

goede controllers en mogelijk zelfs een CFO oplevert. Slechts enkele organisaties zien de IAD ook als een plek waar toekomstige managers ervaring opdoen bij verschillende belangrijke onderdelen van de organisatie. Ze leren het belang van beheersing in de zin van doelrealisatie en ook zich transparant te verantwoorden.

Wat dit betekent voor (audit)opleidingen?

Het idee dat elke auditberoepsgroep zijn eigen auditopleiding vereist, is gebaseerd op het denken in specialismen. En 'specialist' is dan gedefinieerd als iemand die op een beperkt terrein veel kennis heeft en dit mede door die beperking eenduidig weet toe te passen.

Alweer lang geleden is bij ESAA door het samenbrengen van de opleidingsteams van IT-audit en operational audit de effectiviteit vergroot door een grote wijziging in volgorde van vakken. Hierdoor kunnen sindsdien ook RA's (en RC's) de vakken, nodig voor een RE of RO-accreditatie, in een druk jaar afronden. Dit bleek efficiënt en een gat in de markt, waardoor het snel werd nagevolgd.

De visie van...



Jan Driessen

Internal auditor zijn is geweldig. Je mag iedereen, van hoog tot laag, alle vragen stellen die je wilt. En je mag je mening geven over hoe het nu loopt en wat er beter kan. Ons vak wordt alleen maar belangrijker. Managers, bestuurders, commissarissen en toezichhouders zien ons als een belangrijke informatiebron om een goed beeld te krijgen van de organisatie. Maar ook als een volwaardige gesprekspartner op het gebied van interne beheersing. De verwachtingen nemen daardoor ook toe. En om aan die verwachtingen te kunnen voldoen moeten we ons niet alleen vakinhoudelijk blijven ontwikkelen. Onze persoonlijke eigenschappen worden – nog meer dan nu – doorslaggevend voor succes. Zo mogen we meer lef tonen en ambitieuzer zijn in het definiëren van onze rol en de toegevoegde waarde die we kunnen realiseren. We moeten innovatiever zijn, proactiever zijn en nieuwe tools sneller inzetten. En we moeten aantrekkelijk blijven voor nieuwkomers en collega's opleiden voor vooraanstaande posities in de organisatie. Kortom, persoonlijk leiderschap wordt belangrijker.

Drs. Jan Driessen RO CIA is partner Internal Audit Services bij PwC.

De gedachte van de management control auditor als auditor die meer dan één auditvakgebied beheerst, was er een basis voor. De terechte zorg van Arie Molenkamp: "Kun je een RA in slechts één jaar ook anders laten denken?", zijn wij meer en meer gaan delen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat je als opleiding altijd maar een beperkte bijdrage kunt leveren aan de ontwikkeling van auditors. Hoe goed de opleiding ook is, wanneer het in de praktijk niet met enthousiasme kan worden uitprobeer... Terecht is de reactie van studenten regelmatig: 'Eigenlijk zou je dit mijn leidinggevende zo eens moeten uitleggen'. Dat doen we ook veelvuldig bij in-house-trainingen en via permanente educatie, maar de eerste stap moet dan die leidinggevende zetten.

Aansluitend op de sluimerende wens van de topleiding van organisaties, is de ideale opleiding er een die aansluit bij het carrièrepad binnen een organisatie. Het ideaal is:

- met een management-developmentplan gericht ervaringen opdoen;
- in verschillende organisatieonderdelen;
- met een daarop aansluitende opleiding.

Die opleiding is dan per definitie modulair opgezet en ondersteunt verscheidene routes. Dit kan betekenen: starten bij audit of bij een andere stafafdeling om te leren auditen/monitoren/beheersen, en om 'vanaf de zijlijn' te ervaren wat projectmatig veranderen vereist en kan betekenen. Om managementmodellen te leren waarderen én te leren relativeren. Om, zonder direct in het diepe te worden gegooid, te kunnen bijdragen aan ontwikkelingen in de organisatie. Om te ervaren dat beheersen meer is dan compliant gedrag afdwingen, dat structuren voorspelbaarheid beogen, maar ook uitnodigen tot het zoeken naar manieren om eromheen te kunnen. Dat management control meer is dan checken op hard controls en roepen dat soft controls ook belangrijk zijn.

Voor de auditberoepsgroepen betekent dit het in hun ontwikkeling ondersteunen van de (mogelijk tijdelijke) leden, gericht op doorgroei en waardegroei voor de organisaties. Voor het met name op het externe beroep gerichte NBA wordt dat een opgave. Het NOREA met een groot percentage Big Four- en zzp-leden zal zich ook eerst even achter de oren krabben. Voor IIA Nederland is die stap niet zo groot als het in eerste instantie lijkt. Al hun leden en de bestuursleden staan tevens voor de ontwikkeling van hun organisatie. 'Internal' krijgt zo een extra betekenis. En ook van de Amerikaanse moederorganisatie, mede afhankelijk van contributies van hun partnerorganisaties, verwachten we niets dan bijval. Zoals gezegd: in Nederland zijn wij klaar voor een nieuwe beweging die de nadruk legt op het samenkomen van verschillende disciplines, maar ook wat verwijding zal veroorzaken. <<

Ron de Korte en Jan Otten zijn 20 respectievelijk 25 jaar betrokken bij onderwijs aan auditors en tweedelijns medewerkers. Vanuit ACS helpen ze direct en indirect mee aan het realiseren van organisatie-doelstellingen. Ze zien instituties als een middel tot organiseren en ontwikkelen en dragen daar dan graag aan bij.

De lezer over de ontwikkelingen in het vak

Het verleden

20 jaar geleden werd IIA Nederland opgericht. Hoe kijken operational auditors van nu naar het werkkterrein van toen? Het vak was minder bekend, er waren de nodige schandalen. Was het toentertijd moeilijker voor de operational auditor om het vak uit te oefenen? De meerderheid van de respondenten vindt dat niet het geval. Het vak verandert en de operational auditor verandert mee. Net als toen geldt ook nu dat de operational auditor wordt uitgedaagd. Professionaliteit en standvastigheid blijven belangrijk.

De toekomst

Welke achtergrond heeft de operational auditor nu nodig om klaar te zijn voor de belangrijke beheersvragen van organisaties? Volgens de grote meerderheid is in de nabije toekomst een operational auditor met een achtergrond in psychologie, gedrag en data-analyse gewild.

De vraag is ook of de operational auditor nog nodig is over 20 jaar. Van de respondenten denkt 16% dat het vakgebied in 2037 niet meer bestaat. Wordt deze vraag veroorzaakt door voortschrijdende technologische ontwikkelingen waardoor informatie en zekerheid voor iedereen toegankelijk is? Is het omdat het werk van de operational auditor is overgenomen door ad hoc in te roepen specialisten of robots? Helaas hier hebben we geen inzicht in gekregen – wat ook bijna niet mogelijk is omdat de toekomst zich maar moeilijk laat voorspellen. Volgens driekwart van de respondenten is een carrièreswitch niet nodig. Zij geloven dat er ook over 20 jaar nog behoefte bestaat aan operational auditors.

Over het aantal leden van de beroepsvereniging IIA Nederland over 20 jaar zijn de meningen divers. Een verdubbeling zit er volgens de helft wel in. Eensluidend zijn de respondenten wel over hun gevoel dat zij vertegenwoordigd worden door IIA NL. Maar ook hier geldt: resultaten uit het verleden, ook al zijn die goed, bieden geen garantie voor de toekomst.

Dank voor alle bijdragen!

één

De rechte rug van de operational auditor werd 20 jaar geleden meer uitgedaagd dan nu

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	7%
3. Neutraal	26%
4. Mee oneens	48%
5. Helemaal mee oneens	13%

twee

Psychologen, gedragsspecialisten en data-analisten zijn de operational auditors van de nabije toekomst

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	48%
3. Neutraal	32%
4. Mee oneens	11%
5. Helemaal mee oneens	3%

drie

Over 20 jaar bestaat het vakgebied operational audit niet meer

1. Helemaal mee eens	3%
2. Mee eens	13%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	42%
5. Helemaal mee oneens	32%

vier

Het aantal IIA-leden zal over 20 jaar verdubbeld zijn

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	39%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	33%
5. Helemaal mee oneens	3%

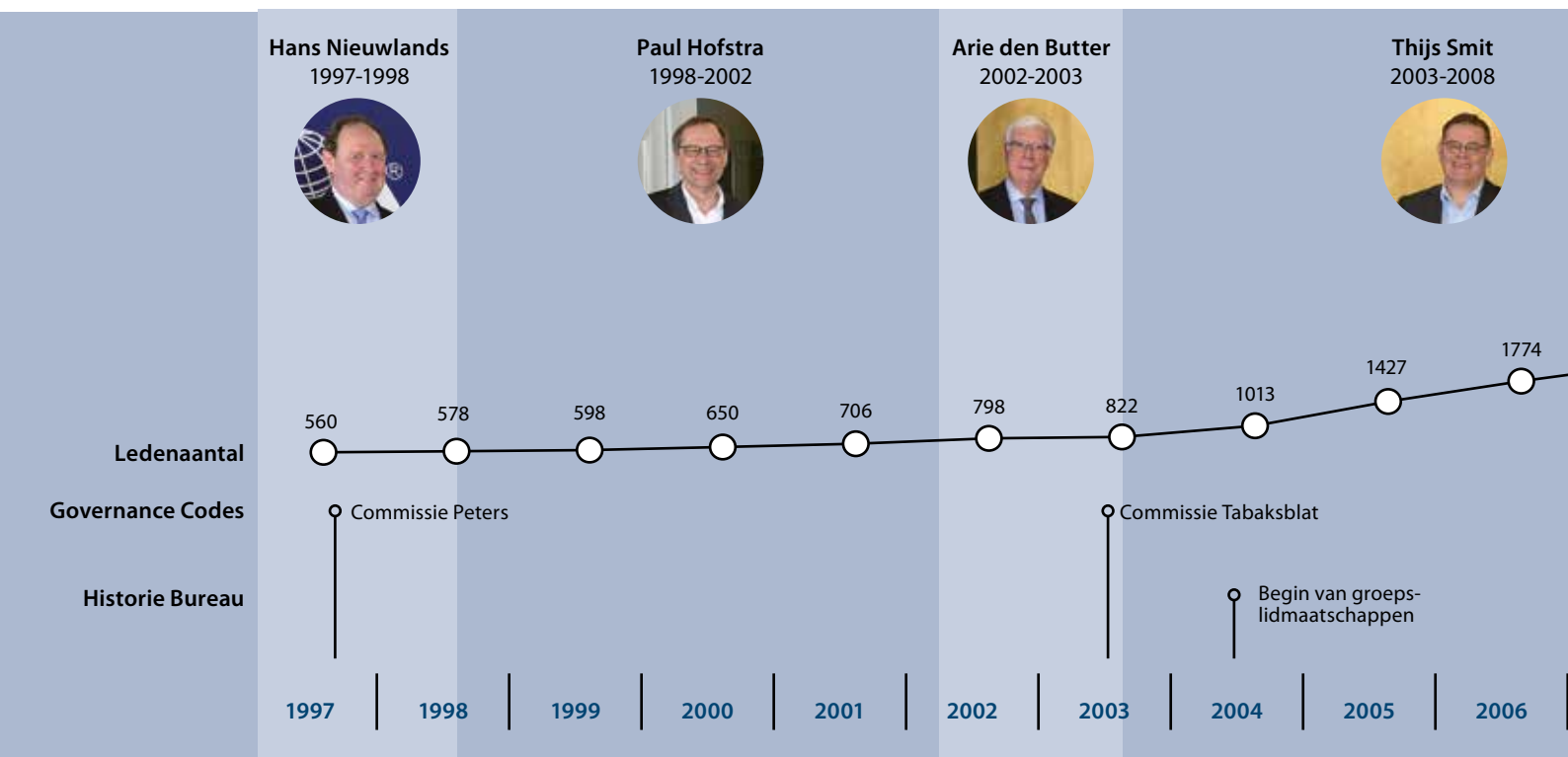
vijf

Ik voel mij vertegenwoordigd door het IIA

1. Helemaal mee eens	23%
2. Mee eens	39%
3. Neutraal	28%
4. Mee oneens	10%
5. Helemaal mee oneens	0%



Bestuursvoorzitters van het IIA door de jaren heen





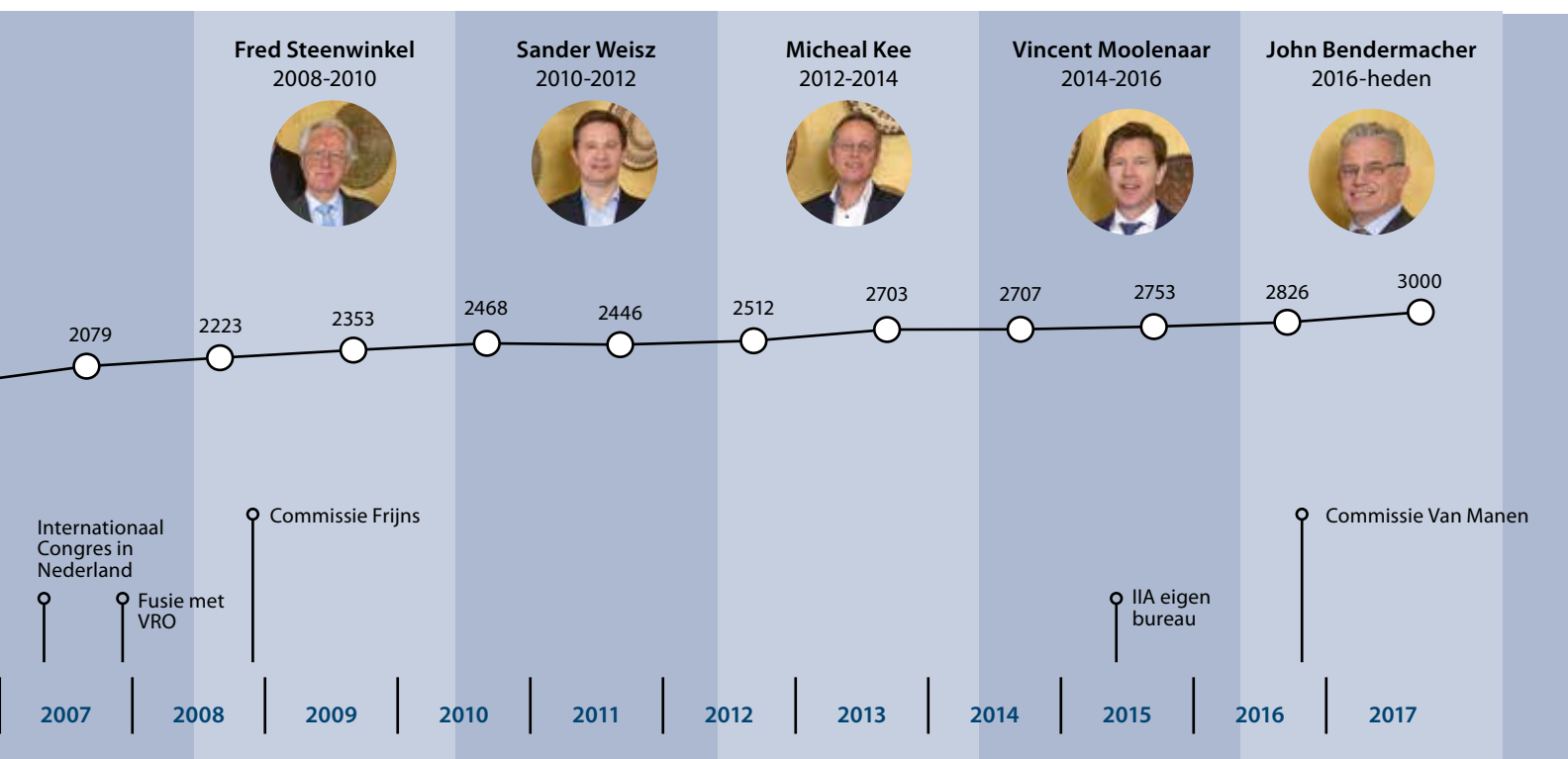
*Met 20 jaar zijn we volwassen en
wonen we al 2 jaar op kamers*

*Van Peters, via Tabaksblat en Frijns
naar Van Maanen. We hebben een
mooie ontwikkeling doorgemaakt*

***De focus op de jaarrekening
zijn we nu echt voorbij***

***Als amateurs hebben we er
een mooie professionele club
van gemaakt***

*Niemand praat meer
over een RA-kleurtje*



De historie van het Chief Internal Audit Seminar

Het Chief Internal Audit Seminar werd in 2016 voor de vijftiende keer georganiseerd. Wim Eysink, senior partner Governance Services bij Deloitte en enthousiaste founding father van het seminar: “Het seminar ontwikkelt op gelijke voet met het vakgebied Internal Audit. Het is een geweldig event!”

Wat is het Chief Internal Audit Seminar?

“Het Chief Internal Audit Seminar is een bijeenkomst van anderhalve dag voor de chief audit executives van een aantal grotere bedrijven. Bij elk seminar zijn er tussen de 15 en 25 deelnemers uit diverse bedrijfstakken. Tijdens het seminar wordt de problematiek van hoofden Internal Audit rondom een actueel thema centraal gesteld. Iedereen heeft dezelfde problemen en dezelfde onderwerpen op de agenda. Het Chief Internal Audit Seminar brengt CAE's bij elkaar om hierover te sparren.”

Wat was de aanleiding om dit te organiseren?

“In Engeland was ik bij een evenement voor Chief Audit Executives aanwezig. Dat zouden we in Nederland ook moeten doen, zei ik tegen mijn collega Harm Kranenburg. Hij was het ermee eens, maar het bleef bij een goed idee. Ik ging er een jaar later weer mee aan de haal. Dat was het begin van een samenwerkingsverband tussen voormalig Big Five accountantskantoor Arthur Andersen, waar ik toen partner Internal Audit Services was, en IIA Nederland. Het eerste seminar vond plaats in Groot Warnsborn, in juni 1996, middenin de bossen én middenin een hittegolf. Toen is ook het zogenaamde ‘Akkoord van Groot Warnsborn’ getekend, een ‘belofte’ om het Instituut van Internal Auditors in Nederland op te richten. De rest is geschiedenis!”

Hoe heeft het Chief Internal Audit Seminar zich ontwikkeld?

“Destijds had men het idee: als je het in externe audit niet goed doet, kun je interne audit gaan doen. Toen ik de overstap maakte naar Internal Audit vroeg men: ‘Gaat het niet goed met je carrière?’ Wij sprongen dus samen in het diepe. IIA Nederland vanuit het geloof dat een Nederlands internal auditinstituut onmisbaar was en Andersen om contact met dit ‘nieuwe’ vak te zoeken. Andersen focuste op de échte internal auditor, niet op interne audit als aftrekkel van externe audit. Toen Deloitte in 2002 samenging met Anderson, zijn we hiermee verder gegaan. Inmiddels weten we allemaal dat Internal Audit een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt. Hetzelfde geldt voor het Chief Internal Audit Seminar. De ontwikkeling van het seminar zit waar de ontwikkeling van het vakgebied zit. Over de jaren is het aandachtsgebied verschoven van de IAF zelf, via ERM, corporate governance, duurzaamheid, de boardroom en stakeholdermanagement naar innovatie. Vorig jaar hebben we het (uiteraard) gehad over de nieuwe Corporate Governance Code van Van Manen.”

Zijn er hoogtepunten geweest?

“Heel veel! We zijn in het begin een keer gaan varen. Thijs Smit was te laat. Maar hij wilde er zo graag bij zijn, dat hij iemand vijftig gulden heeft gegeven om hem met een rubber speedbootje naar ons toe te brengen. Eén keer startten we



Thema's Chief Internal Audit Seminar door de jaren

- 2016 Nederlandse Corporate Governance Code
- 2015 Making an impact that matters
- 2014 Digital
- 2013 External influence
- 2012 Stakeholdermanagement: het bouwen en onderhouden van een profijtelijke relatie
- 2010 Boardroom Dynamics: sparren met de raad van bestuur
- 2009 Innovatie: een interactief proces van kansen verzilveren
- 2008 Sustainability: a boardroom topic
- 2006 Anticiperen op de toekomst: de veranderende rol van de internal auditor
- 2004 De aanbeveling van de commissie Tabaksblat: de gevolgen voor Internal Audit
- 2003 Stringentere regelgeving ten aanzien van interne beheersing: de consequenties voor Internal Audit
- 2001 Internal Audit Transformation
- 1999 Enterprise-wide risk management
- 1998 Van blauwdruk naar bouwstenen
- 1996 Naar een blauwdruk voor de toekomst

het seminar met de Zuid-Afrikaanse corporate-governance-kampioen Mervyn King als gastspreker. Hij was toen al oud, maar nog zeer gepassioneerd. Hij benoemde Internal Audit écht als de enige partij die alles in een organisatie overziet. De Engelstalige communicatie liep echter wat stroef en we kwamen niet echt in de juiste sfeer. Als organisatie hebben we toen tot wel twee of drie uur 's nachts om de tafel gezeten om het programma helemaal om te gooien, zodat de volgende dag beter zou verlopen. Dat hebben de deelnemers nooit geweten. Ook het feit dat we Ingrid Doerga, destijds CAE bij ABP/APG, een keer in de groepsfoto gefotoshopt hebben omdat ze er tijdens het fotomoment niet bij kon zijn, blijft een leuk binnenpretje, vooral omdat je het helemaal niet kunt zien!”

Hoe ziet u de toekomst van het Chief Internal Audit Seminar?

“Het is uniek om al meer dan 20 jaar samen te werken en samen al 15 geslaagde seminars neergezet te hebben. Dat hoop ik nog lang voort te zetten! Zoals Marjet van Zuijlen, voormalig Nederlands politicus en destijds commissaris bij Verbrugge Terminals, al eens zei tijdens het seminar in 2012 over stakeholdermanagement: “Jullie kunnen nog zoveel méér doen voordat je in de irritatiezone van mensen komt.” <<



De visie van...

Walter Swinkels

De komende 20 jaar gaat het vakgebied exponentieel veranderen, tegelijk met de verandering van organisaties. Het draait in de toekomst om informatie, het gedrag van de mensen binnen een organisatie en het netwerk van mensen eromheen. Internal Audit heet over 20 jaar ook anders: GDP (governance data behavior) auditor. De externe auditor is niet meer verplicht, want de statische wijze van auditing bleek geen toegevoegde waarde meer te hebben. De internal auditfunctie heeft de vertrouwensfunctie overgenomen van de externe auditor; niet alleen richting eigen organisatie maar ook richting het maatschappelijk verkeer. Internal auditfuncties huren externe audit firms wel in voor specifieke audits op verzoek.

Dr. Walter Swinkels RO is group director Governance Risk Compliance bij Royal BAM. Tevens is hij verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.

President's Dinner: *een traditie*

Het President's Dinner wordt in 2017 alweer voor de vijftiende keer georganiseerd. Hoe is deze traditie begonnen en hoe heeft deze zich door de jaren heen ontwikkeld? Wilma Bakker (SHV), die bijna vanaf het begin bij de organisatie van het President's Dinner betrokken was, vertelt erover.

Wat is het President's Dinner precies?

“Het President's Dinner is een galadiner voor stakeholders, relaties, commissievoorzitters, partners en overige genodigden. Het is een feestelijke avond met goed eten op een speciale locatie, op uitnodiging van de voorzitter van het IIA. Het is een heel mooi event. Tijdens de avond wordt er natuurlijk genotwerkt, maar vooral genoten.”

Wat was de aanleiding voor het eerste President's Dinner?

“Thijs Smit, destijds vicevoorzitter van het IIA, was in Groot-Brittannië bij twee President's Dinners geweest. Die vond hij zo inspirerend dat hij een dergelijk diner ook bij IIA Nederland wilde introduceren. Er waren echter geen budgettaire mogelijkheden om het galadiner vanuit het instituut te organiseren. Toen heeft Thijs Ahold en Deloitte bereid gevonden elk de helft van het diner te sponsoren. Nanning van der Hoop en Milka Lesparre organiseerden het diner vanuit het IIA. Dit eerste President's Dinner vond plaats in Slot Zeist en was een groot succes. Thijs had nooit gedacht dat het zo'n mooie traditie zou worden! Hij is er nog altijd elk jaar bij.”

Hoe heeft het President's Dinner zich ontwikkeld?

“Vanaf 2006 ben ik nauw bij de organisatie betrokken geweest. Door de jaren heen zijn er veel accentverschuivingen geweest en nieuwe ideeën uitgetest. Zo is er eens een minder formele locatie gebruikt met daarbij een live band, maar de informelere setting gaf niet dezelfde sfeer die zo passend is bij het President's Dinner. Ook de muziek maakte het netwerken lastiger, dus dat is weer teruggedraaid. Wat vanaf het eerste President's Dinner hetzelfde is gebleven, is een vaste tafelschikking tijdens de eerste ronde van het diner. Zo kunnen we bepaalde mensen met elkaar laten kennismaken en het netwerken bevorderen. Na Deloitte

Over...

Wilma Bakker werkt op de afdeling Audit bij SHV. Ze was secretaresse Internal Audit en assistent van Thijs Smit en vanuit die hoedanigheid betrokken bij de organisatie van het event.



Jaar Locatie

2016	Landgoed Vreugd en Rust - Voorburg
2015	Kasteel Ammersoyen - Ammerzoden
2014	Slot Loevestein - Poederloijen
2013	Stadhuis Gouda - Gouda
2012	Kasteel de Schaffelaar - Barneveld
2011	De Orangerie - Den Bosch
2010	Kasteel Doorwerth - Heesum
2009	't Kruithuis Arsenaal - Woudrichem
2008	Kasteel Vanenburg - Putten
2007	overgeslagen - vanwege Internationaal Congres in Nederland
2006	Kasteel Vanenburg - Putten
2005	Kasteel Maurick - Vught
2004	Kasteel Maurick - Vught
2003	Kasteel Montfoort - Montfoort
2002	Slot Zeist - Zeist

en Ahold is PwC met Hans Borghouts sponsor geweest. De afgelopen elf jaar sponsorden Robert Bogtstra en Hans van Everdingen het President's Dinner. Eerst als Jefferson Wells en de laatste vijf jaar onder de vlag van FSV Risk Advisory.”

Zijn er hoogtepunten geweest?

“In 2010 zaten we in Kasteel Doorwerth, waar een ludieke butler de genodigden met een klein brommertje met zijspan ophaalde van de parkeerplaats iets verderop. Harrie de Poot, een erg lange man, zat helemaal opgevouwen in dat zijspan. Dat was een vrolijk begin van de avond. Toen we in april 2008 voor de tweede keer in Kasteel Vanenburg waren, was het ontzettend mooi weer en kon er van de tuin genoten worden. Dat geeft ook altijd goede herinneringen. Vanwege vakanties en kalenders is het President's Dinner tegenwoordig meestal in november, dat biedt ook wel een feestelijke sfeer. Het is ieder jaar weer een mooie uitdaging om een geschikte, inspirerende locatie te vinden waar we nog niet geweest zijn.”

Hoe ziet u de toekomst van het President's Dinner?

“Ik zie het IIA nog vele jaren succesvolle President's Dinners organiseren, waar ik zelf zoveel mogelijk bij betrokken hoop te zijn! Dergelijke galadiners zijn in Nederland toch minder gangbaar dan in landen zoals Groot-Brittannië en de Verenigde Staten, maar dat maakt het juist zo speciaal. Het is een traditie geworden die het waard is om nog lang voort te zetten.” <<

Internal Audit in 2037

Hoe ziet de wereld van Internal Audit er uit in 2037?

Een blik in het leven van een IIA-collega.

11 september 2037. Marijke staat op het punt om naar het feest ter ere van het 40-jarig bestaan van het IIA te gaan. Ze leest haar speech nog eenmaal door. Sinds drie jaar is zij de eerste vrouwelijke voorzitter van het IIA. De laatste jaren zijn er veel wisselingen geweest en is het aantal bestuursleden met een etnische achtergrond toegenomen. De ontwikkelingen gingen toch al rap. Het opheffen van de RO-opleidingen heeft veel stof doen opwaaien. Zeker bij de oudere garde. Het internal auditvak vraagt nu eenmaal meer specialisme. In de huidige vorm was de opleiding te breed en had het te weinig diepgang. Gelukkig hebben de universiteiten tijdig ingespeeld op deze ontwikkeling en bieden zij nu een kopjaar aan na de reguliere masterstudie, om zo te voorkomen dat internal auditors hetzelfde lot staat te wachten als de accountants.

In de auto op weg naar het feest, denkt Marijke terug aan hoe het was. Ze kan zich bijna niet meer voorstellen dat organisaties in het verleden een jaarrekening opstelden. De stakeholders accepteren het nu niet meer als ze in juni informatie zouden ontvangen over het jaar ervoor. Blockchain was een eerste aanzet en vervolgens heeft de technologie van DNTX de vastlegging van de financiële gegevens overgenomen. Hier komt geen mens meer aan te pas en zijn financiële gegevens volledig real time up-to-date en toegankelijk voor iedereen. Exit accountant. Maar de onderzoeksvaardigheden gericht op de beheersing van primaire en secundaire bedrijfsprocessen van de internal auditor zijn nodig en belangrijk gebleven. Dat geldt ook voor de gerobotiseerde processen waarbij artificiële intelligentie (AI) steeds belangrijker wordt. Dit krijgt Marijke terug in de gesprekken met besturen en stakeholders van organisaties. Internal auditors leveren deugdelijk werk en hun advies was om dit deel niet uit de opleiding te schrappen.

Internal auditors zijn nu specialisten op één vakgebied, zoals technologie, strategie, gedragswetenschappen en zelfs de medische wetenschap. Door de combinatie van hun vakgebied en de expertise op het gebied van onderzoeken blijven ze een toegevoegde waarde leveren. De beroepsgroep heeft geleerd van een aantal debacles. Auditors constateerden en rapporteerden over organisaties maar hun boodschap kwam niet over. De pers was genadeloos. We hebben toen zelf de conclusie getrokken: de communicatievaardigheden moeten

verbeteren! Het IIA heeft 10 jaar geleden de universiteiten verplicht om de RO-studenten te trainen op deze competentie. Bovendien is in de PE-verplichtingen vastgelegd dat internal auditors minimaal vijf dagen per jaar een communicatiecursus volgen.

De globalisering is nu, in 2037 compleet, concludeert Marijke. Mensen, bedrijven, organisaties, apparaten, alles is wereldwijd met elkaar verbonden. De auditor moet steeds meer over de grens kijken. En heeft daarom ook aandacht voor andere culturen, want die vragen nu eenmaal om een andere aanpak. Het is leuk dat je vanuit je eigen kamer virtueel kunt vergaderen met mensen uit India en Alaska. En oh ja, duurzaamheid is een way of life geworden, stelt Marijke vast.

Terugkijkend heeft de internal auditor veel bereikt! Internal auditfuncties zijn sinds jaar en dag een vanzelfsprekendheid in alle sectoren, zelfs in de zorg-, bouw- en onderwijssector. Het internal auditvak is aantrekkelijk gebleven, mede omdat het een opstap is geworden voor belangrijke managementfuncties. Hierdoor hebben we talenten kunnen binden. De doorstroom zorgt ook weer voor vernieuwing.

Ik weet ook niet wat de toekomst gaat brengen, mijmert Marijke. Ze leest verder in haar speech: 'de experimenten om op Mars te gaan wonen en het gerommel in het DNA van mensen baren me zorgen. Dat was 20 jaar geleden trouwens hetzelfde op het gebied van privacy en dat is ook goed gekomen. Wat hebben we een leuk vak, echt iets om trots op te zijn'.

Marijke parkeert haar auto, checkt in het achteruitkijkspiegeltje haar make-up en haar, en stapt verwachtingsvol uit. Ze heeft er zin in om iedereen in het echt te zien. Wel old school, maar stiekem toch heel leuk... <<

Raymond Wondergem is auditor bij woningcorporatie Woonbron en redactielid van *Audit Magazine*.

Uit de oude doos



Bestuur 1998



IIA Congres 2015
'Mind the Gap'



Hans Nieuwlands, voorzitter
1997-1998



Heiko van der Wijk en
Herman Baars op het congres 2007



ICC vergadering conferentie
2007



Congres 2013,
Noordwijk aan Zee



Sander Weisz en Fred Steenwinkel,
President's Dinner 2010



Uitreiking eerste druk
publicatie BOOR, 2016



CIA Seminar 2003, Karel V
in Utrecht



President's Dinner 2015



Leen Paape keynote inter-
nationale conferentie 2007



Ron de Korte Hans Spoel
CIA diploma uitreiking



Sytske Breedveld en Wim
Eysink in Sydney 2004



Milka Lesparre en Nanning van
der Hoop IIA bureau 2002-2008



Fred Steenwinkel
voorzitter 2008-2010



Bureau 2007



CIA Seminar 2000,
Heerlijkheid van Ermelo



Petra de Bie en Fred
Steenwinkel, vrijwilligers-
bijeenkomst 2012



Harrie de Poot,
President's Dinner 2010



Certificaat-uitreiking CIA
en SVRO, juli 2016



John Bendermacher,
Commissarissen symposium
2015



Mathieu Weggeman, IIA Congres
2008, Burgers Zoo in Arnhem



Het bestuur 2006

RO-opleiding: de verwachtingen zijn waargemaakt

Wat vinden studenten van de RO-opleiding die zij volgen? *Audit Magazine* vroeg het aan Fanny Kunneman, studerend aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en aan Judith van Duijn die de opleiding aan de Universiteit van Amsterdam volgt.

Wat is jullie achtergrond qua opleiding?

Van Duijn: “Ik begon met de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Vervolgens heb ik een master International Management in Amsterdam gevolgd. Die opleiding legde wat meer nadruk op het gebied van de strategie. Na het afronden van deze opleidingen ben ik op zoek gegaan naar een interessant traineeship. Het traineeship Audit bij ABN AMRO sprak mij het meest aan vanwege de wat meer brede focus op bedrijfsprocessen en het verbeteren daarvan. Bovendien is ABN AMRO een grote organisatie die veel diversiteit kent. Ook kreeg ik bij deze organisatie de mogelijkheid om de RO-opleiding te gaan volgen. Dat heb ik met veel enthousiasme opgepakt. Ik vind het leuk om weer naar de universiteit te gaan om nieuwe dingen te leren en mensen van andere organisaties te ontmoeten.”

Kunneman: “Ik heb eerst een master Bestuurskunde gedaan waarbij ik ben afgestudeerd op het onderwerp auditing. Dit betrof een opdracht die ik bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heb uitgevoerd naar de Audit Dienst Rijk (ADR). Daarna heb ik stage gelopen bij de interne afdeling van de Dienst Justitiële Inrichting (DJI) van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Tegelijkertijd ben ik aan mijn tweede master, Politicologie, begonnen en ben ik mijn eigen audit en adviesbureau gestart. Het auditvak spreekt mij aan omdat de rol van luis in de pels en kritische vriend mij goed ligt. Momenteel werk ik als trainee voor de ADR en volg ik de RO-opleiding aan de Erasmus Universiteit.”

Hoever zijn jullie in de opleiding?

Van Duijn: “Ik zit in het tweede jaar en ben begonnen aan mijn scriptie die zich richt op persoonlijkheidskenmerken van leidinggevers binnen de auditfunctie. Uiteindelijk wil ik een set aan persoonlijkheidskenmerken opleveren die goed aansluit bij Internal Audit. Het gaat goed, inmiddels heb ik het eerste hoofdstuk al ingeleverd.”

Kunneman: “Ook ik zit in mijn tweede jaar en mijn scriptie gaat over persoonsgericht onderzoek. Hierbij moet je denken aan zaken als een ‘niet-fraude gerelateerd onderzoek naar het functioneren van personen’. Daarmee doel ik op de situatie dat de interne auditfunctie wordt ingezet om het

Over...

Judith van Duijn en Fanny Kunneman volgen beiden de RO-opleiding en zitten in het tweede jaar. Van Duijn studeert aan de Universiteit van Amsterdam en Kunneman aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Judith van Duijn: "IT en data-analyse worden voor de internal auditor steeds belangrijker. Dit mag van mij nog meer aandacht krijgen binnen de opleiding"



functioneren van medewerkers te beoordelen. Binnen mijn onderzoek ga ik na of dit soort onderzoeken plaatsvinden, of dit eigenlijk wel kan en wat de 'do's and don'ts' op dit gebied zijn."

Wat zijn de leuke en minder leuke kanten van de opleiding?

Van Duijn: "Ik ben iets minder enthousiast over BIV/AO. Dat vak heeft mij veel bloed, zweet en tranen gekost. Gelukkig heb ik het wel in één keer gehaald. Het leukste deel van de opleiding vond ik de colleges van Thijs Smit, 'Managing the internal audit function'. Binnen dit vak was er veel aandacht voor de ervaringen van de docent in de praktijk, hoe het er nu echt aan toe gaat. Na al die theorie was dat wel een verademing."

Kunneman: "Ik vond BIV/AO (tegenwoordig Accounting Information Systems) wel een leuk vak, hoewel het ook mij bloed, zweet en tranen kostte. Ik vind de opbouw van de opleiding erg sterk. Er is goed nagedacht over welke vakken in welke volgorde worden gegeven, zodat het logisch voortbouwt. Het valt mij ook op dat de input van de studenten echt wordt gebruikt om de opleiding te verbeteren. Minder leuke vakken vond ik financial accounting en het vaardighedenonderdeel statistiek. Dit komt mede omdat ik dat in mijn werk weinig gebruik."

Zijn er nog vakken die jullie missen?

Kunneman: "Wat ik hoor is dat de UvA meer aandacht besteedt aan financiële vakken. Dat had mij wellicht geholpen om financial accounting en het werk van de externe accountant beter te begrijpen. Dit is voor mij nu een beetje een 'blinde vlek', ook omdat ik in mijn werk weinig contact heb met de accountant. Verder is er niet echt een vak langgekomen waarvan ik denk dat ik dat wel had kunnen missen, in die zin is er sprake van een mooi compleet pakket."

Van Duijn: "De focus binnen de opleiding ligt nog erg op de theorie en minder op de praktijk. Ik zou daar graag meer aandacht voor willen hebben in de studie. Soms mis ik de link tussen theorie en de praktijk. De theorie is leuk, maar ik vraag me dan nog wel af hoe ik in de praktijk de theorie het best kan toepassen. Je krijgt dan een model, maar hoe ga je in de praktijk meten hoe het auditobject er voor staat? Ik mis weleens de praktische tips."

In hoeverre kunnen jullie de theorieën uit de opleiding direct toepassen in de praktijk?

Kunneman: "Met uitzondering van financial accounting kan ik vrijwel alles van de opleiding direct toepassen in mijn

werk. Ik krijg daar ook de ruimte voor bij de ADR. Zo kan ik modellen als COSO, COBIT en KAD+. Daarnaast geeft het vak auditing & strategie handvatten om een goede gesprekspartner te zijn voor opdrachtgevers. Ik denk dat ik wat dat betreft misschien ook wel in een uitzonderingspositie zit. Er zitten ook nog mensen in de klas die in de eerste en tweede lijn werken en die zien de stof minder goed terug in de praktijk."

Van Duijn: "Een heel goed voorbeeld is COSO, dit gebruiken wij bij ABN AMRO ook in de praktijk. De overige modellen kom ik nog niet veel tegen in mijn werk, maar het is goed om de theorie achter de hand te hebben voor als het nodig is."

Zijn de verwachtingen bij de start van de opleiding waargemaakt?

Kunneman: "Ja, maar ik had me goed georiënteerd en wist dan ook wat ik kon verwachten. Wat een leuke bijkomstigheid was, is dat ik redelijk veel IT-gerelateerde vakken kreeg. Dit had ik vooraf niet zo meegekregen. Tijdens mijn werk op het gebied van IT 'viel het kwartje opeens' en daardoor begreep ik opeens het IT studiegebied veel beter. Ik denk dat het goed is dat er voldoende aandacht naar IT uitgaat omdat het steeds meer vervlochten raakt met het dagelijks leven. Na de afronding van mijn scriptie wil ik dan ook nog de CISA-titel halen."

Van Duijn: "De verwachtingen van de opleiding zijn voldoende waargemaakt. Ook ik had me goed voorbereid en wist wat me te wachten stond. Het is verstandig om voldoende aandacht te besteden aan IT (audit) in de opleiding. IT en data-analyse worden voor de internal auditor steeds belangrijker. Dit mag van mij nog wel wat meer aandacht krijgen binnen de opleiding. Dat heb ik wel gemist."

Hoe wordt de RO-opleiding gewaardeerd binnen jullie organisatie?

Van Duijn: "Binnen de afdeling van de ABN AMRO is het vrij gebruikelijk dat je een auditgerelateerde opleiding volgt en titel behaalt. Er bestaat een verdeling tussen RO's, RA's, RE's en collega's met een CIA-titel. De bank wil graag een goede vertegenwoordiging van alle disciplines hebben."

Kunneman: "Van oudsher werd er veel waarde gehecht aan de 'R-titel'. Trainees moesten standaard een dergelijke opleiding

Moeilijk?



Met **CaseWare IDEA**, dé krachtige tool voor data-analyse en auditing, wordt opsporing en preventie van fraude kinderspel.

CaseWare IDEA is dé standaard software op het gebied van Controle en Analyse. **IDEA** wordt gebruikt door de interne audit afdelingen van het bedrijfsleven, rijksoverheid, accountantsorganisaties, provinciale- en lokale overheden.

Maak kennis met ons en ontdek de mogelijkheden!



CASEWARE
ANALYTICS

Fanny Kunneman: "Het vak auditing & strategie geeft handvatten om een goede gesprekspartner te zijn voor opdrachtgevers"



volgen. Dit lijkt nu een beetje te kantelen. Ook aan ander type opleidingen, bijvoorbeeld op het gebied van Data & Analytics, wordt waarde gehecht. Zo krijgen we iets meer variëteit aan expertises binnen de ADR. Een studie gedragswetenschappen of psychologie kan ook. De basiskennis op het gebied van auditing kan ook via de Rijksacademie worden verkregen."

Hoe zien jullie het audit vak over vijf jaar?

Van Duijn: "Ik denk dat er steeds meer focus komt te liggen op data-analyse. Dat merken wij nu al in ons team. We proberen daar steeds meer op in te spelen. Daarnaast denk ik dat zaken als cultuur en gedrag steeds belangrijker worden. Binnen de opleiding mag daar wel iets meer aandacht naar uitgaan. Ik denk dat je daar veel uit kunt halen."

Kunneman: "De ADR doet juist veel onderzoek naar cultuur en gedrag. We hebben veel mensen met deze expertise in huis. We moeten zorgen dat we blijven ten aanzien van de IT-ontwikkelingen. We hebben een start gemaakt met data-analyse, maar hier zou meer aandacht naar uit mogen gaan."

De overheid en de systemen worden steeds complexer en dat maakt het uitvoeren van IT-audits natuurlijk ook lastiger. Ik zie een ontwikkeling dat IT en operational, eigenlijk de vraaggestuurde audits, dichter naar elkaar toegroeien. Dat kan een unique selling point worden voor de ADR."

Als jullie één ding kunnen veranderen aan de opleiding, wat zouden dat dan zijn?

Van Duijn: "Minder tijd en aandacht voor BIV/AO en meer tijd voor toekomstgerichte vakken als data-analyse en cultuur en gedrag. Dit maakt de opleiding meer toekomstbestendig."

Kunneman: "Ik zou het waardevol vinden om binnen de opleiding nog meer samen te werken met IT-studenten en ook de opdrachten samen uit te voeren. Dat helpt mij ook bij het samenwerken met IT'ers in mijn werk." <<

De visie van...



Willem van Loon

De internal auditor van morgen leert van gisteren, werkt in het nu, al kijkend naar de toekomst. De internal auditor zal altijd bij moeten blijven wat betreft de ontwikkelingen van de eigen organisatie, de sector en de bredere omgeving. En die ontwikkelingen gaan steeds sneller. Pas dan kan de internal auditor van de toekomst een baken zijn voor het senior management, de raad van bestuur en de raad van commissarissen. En er staan aardig wat ontwikkelingen op stapel of deze zijn al ruim onderweg. Gedrag en cultuur zijn belangrijk weten we ondertussen, maar is de internal auditor echt geëquipeerd? De verduurzaming van ondernemingen vraagt van de auditor verder te kijken en zicht te hebben op andere dan de gangbare doelstellingen. En wat te zeggen van de veranderende organisatiestructuren? Organisaties zullen steeds vaker een platform van communities vormen. En dan spreek ik nog niet eens over IT, data-analyse... Hoe middenin de organisatie sta jij als internal auditor?

Drs. Willem van Loon RA CIA is bestuurslid van IIA NL, docent aan de EIAP-opleiding (UvA) en hoofd Internal Audit bij Triodos Bank nv.

Voor het eerste nummer in februari 1997 van *Operational Auditor*, de voorganger van *Audit Magazine*, schreef Frank Vrolijk een artikel over de vier pijlers voor een effectieve internal auditfunctie. 20 jaar later spreken we hem over het vak, zijn eigen ontwikkeling en of die vier pijlers van toen nog steeds effectief zijn.

20 jaar later: **de cirkel is rond**



Het is goed voor aanstormend talent om een tijdelijke rol in een IAF te vervullen

U was 20 jaar geleden werkzaam als auditmanager Europe voor Allied Domecq en voorzitter van de VRO. Wat doet u tegenwoordig?

“Ik noem mijzelf graag semipensionado. Na een mooie loopbaan geniet ik van mijn pensioen, maar ik ben nog veel te ambitieus om stil te zitten. Daarom ben ik naast zelfstandig ondernemer ook lid van de raad van advies van RSG Finance, partner van Kies Uw Accountant, lid van de commissie van oud-voorzitters van de SVRO en ben ik coach voor CAE's en raden van bestuur. Daarnaast ben ik actief binnen de gemeentepolitiek en dien ik een aantal liefdadigheidsdoelen. Kortom, ik verveel me zeker niet.”

Wat is de belangrijkste ontwikkeling die u als auditprofessional hebt doorgemaakt de afgelopen 20 jaar?

“Ik heb verschillende functies bekleed binnen multinationals, waarbij Internal Audit en interne beheersing als een rode draad door mijn carrière lopen. Ik heb als CAE aan de ene kant van de tafel gezeten en als managing director en voorzitter van de RvC aan de andere kant van de tafel. Hierdoor heb ik de afgelopen 20 jaar geleerd om naar interne beheersing in de volle breedte en vanuit verschillende invalshoeken te kijken. Niet alleen vanuit financiële verantwoording, maar juist ook vanuit het primaire proces van organisaties. Deze bagage maakt dat ik ten opzichte van 20 jaar geleden op een hoger aggregatieniveau kan acteren en ik merk ook dat ik hierdoor als gesprekspartner herkenning krijg en gewaardeerd word.”

Kijkend naar de ontwikkeling in het vakgebied: in het artikel noemde u vier pijlers. Zijn dit in uw ogen nog steeds de vier belangrijkste pijlers?

“Ik denk dat de vier pijlers nog altijd overeind staan. De pijlers zijn door de jaren verder geconcretiseerd en geactualiseerd, maar de essentie is nog steeds hetzelfde. Een aantal zaken is steviger verankerd. Wat we als internal auditors vaker mogen doen, is onszelf meer bekendheid geven. We mogen meer de boer op, laten horen wat we doen en waar we voor staan. Als beroepsgroep binnen de maatschappij en als individuele auditor binnen de organisatie waar we werkzaam zijn, kunnen we meer en beter onze succes verkopen en aan 'public relations' doen. In die zin zou Communicatie als vijfde pijler een goede toevoeging zijn.”

Welke verschillen of ontwikkelingen ziet u ten aanzien van de eerste twee pijlers die betrekking hebben op taken, verantwoordelijken en bemensing vergeleken met 20 jaar geleden?

“Eigenlijk is er in de kern niet veel veranderd als het gaat om de primaire taak en verantwoordelijkheid van de internal auditfunctie: intern de spiegel voorhouden aan directie en

Vier pijlers auditfunctie

1. Een goede invulling van taken en verantwoordelijkheden
2. De juiste mensen en een goede interne taakverdeling
3. Een positionering op een adequaat niveau in de onderneming
4. Het hanteren van een methodologie voor Internal Audit

management. Wat je wel ziet is dat het toen best bijzonder was om als internal auditor advies te geven. Zeker als het ongevraagd was. Daar waar het geven van adviezen door internal auditors destijds door velen nog gezien werd als 'vloeken in de kerk', is dit tegenwoordig stevig verankerd in het vak en zelfs in de definitie van Internal Audit opgenomen. Het gevraagde én ongevraagde advieswerk wordt inmiddels sterk gewaardeerd.

Het werken in multidisciplinaire teams is de afgelopen 20 jaar sterk ontwikkeld. Het is belangrijk om alle disciplines aan boord te hebben en zeker in grotere IAF's zie je dit ook steeds meer vorm krijgen, waarbij de disciplines operational, financial en IT worden aangevuld met auditors met een achtergrond als bijvoorbeeld organisatiepsycholoog of socioloog. Ook zie je specialisaties als data-analytics en soft controls meer en meer opduiken. Steeds meer IAF's voegen daarnaast de kennis van de business toe aan de afdeling door bijvoorbeeld gebruik te maken van 'guest auditors'. Er zijn meerdere voordelen van deze aanpak. Je werkt aan binding met de eerste lijn, je gebruikt de knowhow van collega's uit het primaire proces en werkt aan gedragenheid van je werk.”

Over...

Frank Vrolijk is zelfstandig adviseur, lid van de raad van advies van RSG Finance, partner van Kies Uw Accountant en lid van raad van advies van de SVRO. Hiervoor bekleedde hij audit- en bestuursfuncties bij onder andere Allied Domecq en Jefferson Wells.

De beloning voor de CAE moet nooit via de lijn van de auditcommissie lopen

In het artikel brak u een lans om managers in spe een deel van hun management-developmentstraject via Internal Audit te laten afleggen. Kijkt u hier nog steeds zo naar?

“Ik kijk er zeker nog steeds zo naar. Dit komt ook mede door mijn eigen ontwikkeling van de afgelopen 20 jaar. Louis van Gaal zei ooit, toen hij terug kwam bij Ajax: “De cirkel is rond”. Ik zie dat ook voor ons vakgebied. Het is goed voor aanstormend talent om een tijdelijke rol in een IAF te vervullen. Zij verrijken zich daardoor met competenties die ze nodig zullen hebben om in hun latere managementrol goed om te kunnen gaan met het spectrum Governance, Risk en Compliance. Aan het eind van hun carrière kunnen zij bijvoorbeeld terugkeren in Internal Audit om met hun managementkennis en kennis van het primaire proces de internal auditfunctie te verrijken. Ik heb het zelf mogen meemaken

advertentie

nieuwe economie nieuwe perspectieven

Ontdek wat de roep om fiscale transparantie betekent voor uw onderneming

De maatschappelijke druk om fiscaal transparant te zijn, is de laatste jaren fors toegenomen. Dit vraagt veel van ondernemingen, die op zowel bestuurlijk als operationeel niveau hun organisatie hierop moeten inrichten. Dan is het belangrijk om wendbaar te zijn. Corporate agility noemen we dat bij BDO. BDO helpt u om snel en effectief te anticiperen op veranderende belastingregels en fiscaal-ethische ontwikkelingen. Bijvoorbeeld door u middels een analyse nieuwe inzichten te geven over het voeren van een transparant belastingbeleid. Zo bieden we u ook op het gebied van fiscale transparantie nieuwe perspectieven.

Lees meer over fiscale transparantie in de nieuwe BDO Scope op bdo.nl

BDO



in mijn carrière en ben na verschillende directiefuncties nu weer adviseur en coach op het gebied van interne beheersing. Voor mij geldt dus zeker dat de cirkel rond is.”

Welke verschillen of ontwikkelingen ziet u ten aanzien van de derde en vierde pijler: Positionering en Methodologie vergeleken met 20 jaar geleden?

“Mijn credo ten aanzien van positionering is: Zo hoog mogelijk in de organisatie. Ik zie tegenwoordig steeds meer dat de IAF is ondergebracht onder de CEO. In toenemende mate zien CEO's het belang van Internal Audit en vragen er ook om. Dit is echt een verandering die de afgelopen 20 jaar heeft plaatsgevonden. Ik juich dit erg toe. Het doet recht aan de rol van Internal Audit en het is ook de meest voor de hand liggende plek. IAF's richten zich namelijk, terecht, meer en meer op de business. In steeds meer organisaties is besloten dat de IAF zich richt op de interne organisatie en dat de externe accountant zich richt op de externe financiële verantwoording. Positionering onder de CEO in plaats van de CFO is daarom ook logischer.

Ik ben geen voorstander van het model waarbij de auditcommissie te veel hiërarchische verwevenheid heeft met de IAF. Zo vind ik dat de beloning voor de CAE nooit via de lijn van de auditcommissie moet lopen. Het gevaar van belangenverstrengeling tussen de auditcommissie en de CAE ligt hierbij op de loer. Om alle schijn en beïnvloeding te voorkomen is de IAF wat mij betreft het best bij de CEO onder te brengen, waarbij de lijn naar de auditcommissie natuurlijk wel open moet blijven.

Wel zie ik bij steeds meer organisaties het three-lines-of-defense model meer vorm krijgen. Wat je bij deze organisaties ziet, is dat de eerste en tweede lijn steeds professioneler worden. Hierdoor kan de IAF zich steeds meer richten op de strategische risico's en zich toeleggen op haar toetsende rol. Wat betreft methodologie is er eigenlijk niet zo gek veel veranderd."

Vindt u dat de ontwikkelingen binnen Internal Audit te langzaam zijn gegaan?

"Ik ben geneigd om te zeggen dat het inderdaad langzaam is gegaan. Ik weet ondertussen ook, mede door mijn ervaringen in de politiek, dat veranderingen tijd kosten en dat je soms kleine stapjes moet zetten. Door die bril bekeken is er heel wat bereikt. Ik ben bijvoorbeeld verheugd dat de IAF inmiddels een prominente plek heeft gekregen in de Corporate Governance Code. Het is een mooie blijk van waardering en het resultaat van hard werken en het consequent laten zien welke waarde Internal Audit toevoegt aan de doelstellingen van de organisatie."

Tot slot: bestaat Internal Audit over 20 jaar nog steeds? En welk advies wilt u meegeven aan de huidige en toekomstige internal auditors?

"Ik zie internal audit over 20 jaar zeker nog bestaan. Als de eerste en tweede lijn of defense steeds professioneler

De wereld wordt nooit perfect en daarom zal Internal Audit altijd een rol houden

worden, dan zie ik de IAF meer naar de puur toetsende rol verschuiven. Minder adviseren en meer toetsen op de strategische issues wordt denk ik de ontwikkeling. Data-analytics, data-profiling, IT, en soft skills zijn en worden steeds belangrijker. Mijn advies aan auditors is om hier veel in te investeren de komende jaren. Een gebied dat nog verder ontwikkeld kan en moet worden, ook in de opleidingen, is de rol van de internal auditor in de bestuurskamer. Deze is cruciaal om de boodschap over te brengen. De wereld wordt nooit perfect en daarom denk ik dat Internal Audit, mits zij toegevoegde waarde blijft leveren, altijd een rol zal houden." <<

De visie van...



Bob van Kuijck

Voor de komende jaren zie ik twee cruciale ontwikkelingen: 1) meer aandacht voor de persoonlijkheid van internal auditors; 2) de toenemende invloed van business analytics op het werkkterrein van internal auditors.

1) **Persoonlijkheid** – De internal auditfunctie kan vele gedaanten aannemen in organisaties; een ware kameleon dus. Is de functie overwegend bedoeld als assurance provider of als game changer? Wat de rol ook mag zijn, de persoonlijkheid van de internal auditor is cruciaal of de internal auditor in zijn maximale kracht zit bij de functie-ervulling. Dit maakt het verschil tussen succes of falen van de organisatiefunctie. Meer dan in het verleden zullen organisaties zich actief bezighouden met de selectie en training van internal auditors.

2) **Data science/business analytics** – Het werkkterrein van de internal auditor verandert in hoog tempo. Met name de digitalisering beïnvloedt bedrijfsprocessen structureel en business analytics is een echte game changer. Niet alleen verandert hierdoor het werkkterrein van de internal auditor fundamenteel, maar het beïnvloedt ook de samenwerking met managers, controllers en externe auditors. Internal auditopleidingen zullen – nog meer dan nu het geval is – kennis en inzichten hieromtrent moeten incorporeren in hun curriculum.

Dr. Bob van Kuijck RA RC is auditprofessional, toezichthouder en ondernemer in leisure vastgoed. Tevens is hij programmadirecteur van de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam.

Prelude IIA NL

Eind jaren tachtig van de vorige eeuw kwam een collega enthousiast terug van de Europese IIA Conferentie in Londen, georganiseerd door de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). Uit de meegenomen brochures bleek dat er een IIA Benelux bestond. Ik meldde mij aan als lid. Daarmee was ik het tiende lid uit Nederland.



Uit het tijdschrift van IIA Benelux en andere toegezonden post bleek al snel dat deze organisatie op een veel breder terrein actief was in de ontwikkeling van het beroep van internal auditor dan het toenmalige NIVRA (nu NBA). Het NIVRA ondersteunde de interne accountantsfuncties uitsluitend op het gebied van financial audits, terwijl IIA Benelux verder keek. Ik zag hier een gat in de markt en overlegde met Jean-Pierre Garitte (voorzitter van IIA Benelux en later van IIA Global) hoe we het ledenaantal in Nederland aanzienlijk konden verhogen. Bovendien werd ik in 1991 een actief bestuurslid van IIA Benelux.

Aan de hand van het NIVRA ledenregister en met persoonsadvertenties vulde ik op mijn eerste pc een database met potentiële leden. Deze schreven we vanuit Antwerpen aan door het toesturen van het tijdschrift en aankondigingen van seminars en conferenties. Het aantal leden steeg gestaag. In 1994 begonnen we ook voorzichtig seminars te organiseren in Nederland, in Breda. Deze stad was goed te bereiken vanuit Brussel en Antwerpen en voelde voor de Nederlanders meer als thuis. Leen Paape was op dat moment verantwoordelijk voor het opzetten van Operational Audit bij de KLM en trad daar op als eerste Nederlandse trainer op een seminar over operational audit.

In 1993 gaf Hans Spoel, CAE van Alcatel en wereldwijde voorzitter van IIA Global, een presentatie over het IIA voor de Nederlandse leden. Dit trok veel belangstelling. Met name onder de RA's die werkzaam waren als internal auditor. Meer en meer zag men het belang in van een bredere aanpak van het beroep van internal auditor. De leden-groep Interne Accountants (INTAC) van het NIVRA vroeg zelfs een aspirant-lidmaatschap aan van de ECIIA.

In 1994 begonnen de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Amsterdam de opleidingen tot operational auditor. In

1996 werden de eerste afgestudeerde studenten ingeschreven in het register van de Vereniging Operational Auditors (VRO). IIA Benelux kende inmiddels een belangrijke leden-groei, met name buiten België. Het aantal Nederlandse leden lag eind 1994 inmiddels boven de driehonderd. Het werd duidelijk dat het aansturen van de organisatie met activiteiten in drie landen, in drie talen, steeds moeilijker werd voor de vrijwilligers.

Ik legde contacten met Romain de Jager (voorzitter van INTAC) om te bespreken hoe we het (tijdelijke) ECIIA aspirant-lidmaatschap van INTAC konden aangrijpen om te komen tot een Nederlands chapter van het IIA. INTAC liep echter niet over van enthousiasme. Ook begonnen de gesprekken met Frank Vrolijk, destijds CAE van Allied Domecq en voorzitter van de VRO. Naar verwachting zou de VRO sterk groeien de komende jaren door de grote belangstelling voor de universitaire opleidingen. De VRO had duidelijk meer interesse in aansluiting bij het IIA.

In juni 1996 organiseerde Andersen samen met IIA Benelux een seminar met het onderwerp 'Naar een blauwdruk voor de toekomst'. Er waren vele CAE's van grote auditdiensten aanwezig. Zij spraken de intentie uit voor het oprichten van een IIA Nederland en legden dit vast in het 'Akkoord van Groot Warnsborn'.

Onder mijn voorzitterschap van IIA Benelux is de knoop doorgehakt: IIA Benelux zou worden opgesplitst in drie afzonderlijke instituten. In december 1996 werden de principeafspraken vastgelegd in een intentieverklaring die werd ondertekend door IIA Benelux, NIVRA-INTAC en VRO. NIVRA bood huisvesting en secretariële ondersteuning aan en hielp met het opzetten van onze eerste website. Een half jaar later, op 19 juni 1997, werd de vereniging IIA Nederland daadwerkelijk opgericht op de allereerste algemene ledenvergadering bij ING in Den Haag. Op voordracht van VRO en INTAC werd ik gekozen als eerste voorzitter. IIA Nederland was een feit! <<

De visie van...



Arie Molenkamp

Afzien op Texel. 'You can Finn... sure...' Maar Finn redt het niet. Zijn adem stokt, hij struikelt en laat de scheepsketting los! Het zweet gutst langs zijn lichaam; zijn hart bonkt; de pijn is ondraaglijk; de zon steekt meedogenloos; zijn blik vertroebelt. Zijn team gaat zonder hem verder?! Hij heeft gefaald!

Het is nu 2024. In 2019 vierde de SVRO haar 25-jarig bestaan; een jaar waarin het bestuur eindelijk haar tanden liet zien. Maar toen ging het ook snel. Transformatie leidde tot het huidige selfsupporting management control auditing (MCA). Geen sponsors meer; wel een geavanceerd MCA-master-curriculum en internationaal aansluiting bij het eclatante Britse MCA-Network.

Als briljant controller had Finn indruk gemaakt op de selectiecommissie van de MCA-master. Hij meldde zich voor de financialstoel binnen de multidisciplinair samengestelde opleidingsgroep. Het eerste collegejaar aan de TU-Delft werd een feest; optrekken met ingenieurs, gamers, data-analisten, organisatiesociologen, juristen en statistici. Ook het tweede jaar op Texel begon briljant. Drone-besturingstechnologie, robotisering, projectmodellering, cybersecurity, virtuele organisatie modellen... Maar nu de colleges Leiderschap! Waarom? En wat heeft het gesleep met die loeizware scheepsketting daarmee te maken? Welke verrassingen komen er nog meer? Dat moet Jochen, voormalig marineofficier, tijdens zijn college op het Paracentrum maar eens haarfijn uitleggen!

Bij interesse in de onderliggende zienswijze van deze bijdrage verwijzen wij naar www.publicauditing.nl.

Arie Molenkamp RO is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, auteur, opleider en coach. Hij geldt als nestor van het vakgebied internal auditing en werd hiervoor in 2016 gedecoreerd door de Koning als Ridder in de Orde van Oranje-Nassau.

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

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

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



Jack Davidsz

tj 0346 569738

fj 0847 474365

ej info@mas-online.nl

pj Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS

Uit de oude doos



Arie den Butter en Thijs Smit in 2003



Bestuur 2016



Stemmen tijdens de ALV 2015



Jean Frijns spreekt tijdens het CIA Seminar 2006



Thijs Smit Voorzitter 2002 - 2008



Bestuur 2006



RO Masterclass 2015



Bestuur 2002



Arie den Butter voorzitter 2000-2002



Mervyn King key note internationale conferentie



President's Dinner 2002



Feestavond internationale conferentie 2007



Bestuur 1998



CIA Seminar 2006, Kasteel Vanenburg



Wim Eysink en Sytke Breedveld in Houston 2006



Paul Hofstra voorzitter 1998-2000



Pres. Dinner 2016 Wilma Bakker en John Bendermacher



Interactief tijdens het IIA Congres 2008



Herman Baars tijdens de internationale conferentie 2007



Creatief bezig voor vrijwilligers, 2012



Bedankjes tijdens het President's Dinner 2008



President's Dinner 2008, Kasteel Vanenburg



Hans Nieuwlands en Fred Steenwinkel, IIA Academy workshop 2009



IIA Congres 2014 'Where on earth are we?'

Betrokken partner draagt bij aan flexibele Internal Audit

Sommige dingen veranderen nooit. Twintig jaar na de oprichting van het Nederlandse Internal Audit Instituut is nut en noodzaak van een professionele Internal Audit Functie nog onverminderd groot. Het wordt voor sommige organisaties wel steeds lastiger om dat goed in te vullen. RSG helpt hen inmiddels al tien jaar om dat op een goede en betaalbare wijze te doen.

Elke organisatie wil zoveel mogelijk grip op het eigen succes. De Internal Audit functie speelt daarin een sleutelrol. Dat is een eenvoudige redenering die echter in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend is. Een aantal organisaties heeft immers (grote) moeite om die functie goed in te vullen.



De lat hoger

Dat is op zichzelf geen nieuw thema, maar het is door de jaren heen wel een steeds dringender probleem geworden. De lat is gaandeweg hoger gelegd ten aanzien van vraagstukken op het vlak van interne beheersing en risk management. De recent vernieuwde Corporate Governance code ademt dat ook en legt meer dan ooit een flinke verantwoordelijkheid neer bij Internal Audit. Menig bestuurder vraagt zich dan ook af hoe te komen tot een goede invulling voor een functie waar haast per definitie sprake is van piekbelastingen. Een belangrijke complicerende factor is hierbij dat het aantrekken van talent lastig is, zeker nu we economisch de wind flink in de zeilen hebben. De schaarste is goed voelbaar en menig Internal Audit functie weet mensen met de gewenste profielen niet aan zich te binden.

RSG Finance

Voor RSG Finance is dit bepaald geen nieuw thema. Al vanaf onze oprichting – tien jaar geleden – hebben we onze focus gelegd op Internal Audit. Met onze propositie bieden we organisaties een oplossing om de kennis en ervaring op een betaalbare manier in huis te krijgen. Dat begint met goede mensen - zowel financial, IT, als operational auditors - van alle niveaus. We hebben naast onze eigen mensen ook een groot aantal gespecialiseerde ZZP'ers aan ons verbonden die vaak senior zijn.

Soft skills

Door ons Flexibele Venootmodel zijn wij in staat om jong talent aan te trekken, maar ook te behouden. We hebben een 100% transparant belonings- en winstdeleingsmodel. Iedere professional deelt mee in zijn of haar eigen projectresultaat. Daarnaast is er een door de NBA geaccrediteerd opleidingsprogramma, waardoor onze Professionals zich blijven ontwikkelen. Niet alleen op de harde techniek, maar ook op hun soft skills door op de doelgroep gerichte competentietrainingen. De Internal Auditor van vandaag moet communicatief sterk zijn, stevig in het zadel zitten, en de boodschap goed over kunnen brengen.

Mieke de Lepper:

Na zo'n 3,5 jaar als Internal Auditor bij een ziekenhuis gewerkt te hebben stapte ik over naar RSG Finance en ik voelde direct veel betrokkenheid en een grote drive om steeds beter te worden. RSG wil weten wat er speelt – zowel bij de Interim Professional als de opdrachtgever. Juist daarom kunnen ze goed en zo flexibel mogelijk meedenken. Voor mij persoonlijk ontstond er veel ruimte voor ontwikkeling en verbreding. Ik krijg een kijkje in tal van keukens, nu bijvoorbeeld in de Internal Audit van VGZ. Dit combineer ik met het doceren van het vak Bestuurlijke Informatieverzorging – Interne Beheersing (BIV-IB) aan Nyenrode Business Universiteit, zodat ik praktijk en theorie naadloos combineer.

Kim Dillen:

Na ervaring te hebben opgedaan in de openbare accountancy en als intern accountant ben ik in contact gekomen met RSG Finance en dat voelde vanaf het eerste gesprek goed. De ontwikkelmogelijkheden zijn goed, evenals de betrokkenheid. Samen verkennen we de markt voor verschillende sectoren en kijken we waar we waarde kunnen toevoegen met onze achtergrond en expertises. Hierdoor kan ik vraagstukken vanuit meerdere perspectieven benaderen en dus doorgronden. Zo houd ik mijn leercurve steil. Dat is voor mij belangrijk, zowel in mijn werk als in de topsport. Doordat alle collega's eenzelfde gedrevenheid kennen, hebben we als team ook een inspirerende drive die we meenemen naar de opdrachtgevers.



Van links naar rechts: Ivo van Lierop (algemeen directeur), Mieke de Lepper en Kim Dillen

Hierin maken wij het verschil. Professionals kunnen interessante opdrachten uitvoeren bij prachtige bedrijven en onze klanten krijgen zeer gemotiveerde medewerkers over de vloer, die de juiste kennis en ervaring hebben. En dat allemaal tegen aantrekkelijke tarieven.

We zijn ook nu volop nieuwe medewerkers aan het werven en nemen daarbij alleen met het beste genoegen. We beschikken inmiddels over 50 Professionals, waarvan een groot deel actief is in Internal Audit. Organisaties als Eneco, VGZ, NXP en de ABN AMRO horen tot onze klantenkring en met enkele partijen hebben we een co-sourcing model opgezet. Zij ervaren in de praktijk hoe we onze kernwaarden - Deskundig, Betrokken en Daadkrachtig – waarmaken. Wilt u daar meer over weten? We drinken graag een kop koffie.

OVER RSG FINANCE

RSG (Resource Support Group) Finance is een zeer snel groeiende intermediair voor Finance Professionals en levert kennis en capaciteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De hoogopgeleide Finance Professionals in Accounting & Reporting, Business Control en Corporate Governance versterken uw organisatie op vaste of tijdelijke basis en stellen u in staat om uw doelen te realiseren; praktisch, pragmatisch en doelgericht!

RSG Finance biedt mensen de mogelijkheid om in dienst te treden en zich als Flexibele Venoot verder te ontwikkelen. Ook zzp'ers zijn van harte welkom. Samen met opdrachtgevers zoeken we naar een combinatie van optimale toegevoegde waarde voor de klant én persoonlijke ontwikkeling van de kandidaat.

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



RSG FINANCE
HUMAN KEY SOLUTIONS

De Arie Molenkamp Award

Met de Arie Molenkamp Award (AMA) is tien jaar lang een award toegekend aan iemand die een uitzonderlijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vakgebied internal en operational auditing. Een terugblik en een vooruitblik.



Arie Molenkamp wordt tijdens de tiende uitreiking van de award in het zonnetje gezet en ontvangt een speciaal voor hem vervaardigd kunstwerk van kunstnares Anja Roemer.

De award

Kunstnares Anja Roemer werd ingeschakeld om de daadwerkelijke award te ontwerpen: "Kijk je naar het geheel, dan zie je een min of meer gesloten vorm, maar met een open structuur, waar de buitenwereld door naar binnen kan stromen, waardoor uitwisseling ontstaat. Om dit tastbaar te maken heb ik een bol genomen en deze opengewerkt, zodat aan het oppervlak organische vormen zijn ontstaan en het verband met de kern, die alles verbindt, zichtbaar wordt." De eerste vijf winnaars ontvingen deze bronzen bol, met elk een andere kleur binnenkant. De vijf winnaars daarna kregen een zelfde soort award, waarbij de bol was opgerekt naar een ovaal.

Het begon allemaal in 1996 op het kantoor van de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO) in Den Haag. Leen Paape, destijds verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), opperde het idee. Jan Driessen was onmiddellijk enthousiast. Er waren immers zoveel 'excellente internal-auditafstudeerders', die konden best eens in het zonnetje worden gezet. Arie Molenkamp werd als naamgever voorgedragen vanwege zijn vele bijdragen aan de opleidingen van internal en operational auditing in Nederland. Eerst in 1993 als oprichter van de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing aan de EUR, en later, in 1996, aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). Zo bedacht, zo geschiedde. De AMA werd in 2001 officieel ingesteld door vier partijen: IIA Nederland, de VRO, EUR en UvA.

De jury

Philip Wallage was als jurylid bij de AMA betrokken: "De AMA betekende voor studenten een positieve stimulans op het moment dat zij aan hun onderzoek en referaten toe waren. Daar kwam bij dat er, vooral in de vakpers, de nodige aandacht aan de uitreiking van de award werd besteed. Dit straalde uit naar het hele vakgebied."

Dat sloot uiteraard precies aan bij de missie van IIA Nederland en de VRO, die zich (inmiddels als dezelfde entiteit) ten doel stellen 'de kwaliteit van de beroepsuitoefening te bevorderen en het vakgebied van internal en operational auditing in Nederland verder te ontwikkelen.'

In de tien jaar dat de AMA is uitgereikt, kwam er een groot aantal kwalitatief hoogwaardige referaten voorbij, die vaak ook hebben geleid tot lezenswaardige artikelen. Het vak is hierdoor verder geprofessionaliseerd en geformaliseerd. Bovendien werd de internal auditfunctie steeds breder. Wat Philip Wallage in 2011 voorspelde, is inmiddels werkelijkheid

geworden. Hij zei destijds: “Ik verwacht dat er in de toekomst meer aandacht komt voor psychologische factoren in de opleidingen. Niet alleen kennis van andermans gedrag is interessant, maar ook je eigen gedrag en besluitvorming. Tegelijkertijd denderd de automatisering verder en neemt ons werk uit handen. We moeten deze systemen niet voor lief nemen. Het borgen van kwaliteit en besluitvorming is uiteindelijk toch mensenwerk.”

De naamgever

Arie Molenkamp zelf zegt: “De excellente student heeft het in zich om het stoffige imago van de traditionele auditor op te poetsen. Afgestudeerden zijn opgeleid om zowel een ommekeer in organisaties te bewerkstelligen als op een geloofwaardige, onafhankelijke wijze universele waarden als dienstbaarheid, duurzaamheid, transparantie en integriteit te toetsen.”

De huidige opleidingen aan de Amsterdam Business School (ABS) en Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) zijn van groot belang voor het vestigen van de wetenschappelijke reputatie van de internal auditor. Hierbij zien de (inmiddels) de Stichting Verenigde Register Operational Auditors (SVRO), en het IIA erop toe dat de kwaliteit van het curriculum, en daarbij dus ook de RO-titel, voldoet aan de gestelde eisen.¹

Een vooruitblik

Na tien winnaars en de uitgave van het jubileumboek *Een decennium excelleren* (<http://bit.ly/EDE2011>) gaf Arie Molenkamp in 2011 het stokje door aan IIA Nederland. Een vervolg heeft even op zich laten wachten, maar in navolging van de AMA wordt er vanaf dit jaar weer een afstudeerprijs ingesteld door de SVRO: de Internal Audit Scriptie Award. Zo gaat IIA Nederland verder met het ondersteunen, ontwikkelen en promoten van het beroep en vak Internal Audit in Nederland. Kijk voor meer informatie over deze nieuwe award, de jury en de voorwaarden op de website van IIA Nederland. <<

Lijst van winnaars

- 2001 Joyce Teunissen: Control door toekomstverkenning
- 2002 Marty van den Nieuwelaar: De internal auditfunctie in de postmoderne organisatie; op zoek naar beheersing van het ogenschijnlijk onbeheersbare
- 2003 Mark Bergsma: Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde operational audits
- 2004 Mark Zantman: Understanding ethical decision making in organizations; towards a framework for internal auditors
- 2005 Arnoud Ellenbroek: Veiligheid in control; een referentiekader voor de control van veiligheid
- 2006 Petra van Tol-van Niekerk: Een zuiver oordeel, een illusie? Onbewuste vertekeningen in de oordeelsvorming van internal auditors
- 2007 Petra van Tongeren: De invloed van Locus of Control op de auditvoorkeuren van internal/operational auditors
- 2008 Jolanda Woldhuis-van der Burg: Objectiviteit: een subjectief begrip?
- 2009 Lucienne Saraber & Edwin Hummel: Auditor ken uzelf; de beïnvloeding van het oordeel van de auditor: een onderzoek vanuit psychologische aspecten
- 2010 Edwin van der Burg: Uncertainty avoidance versus policiesandprocedures; Howdoesitworkinamultinational?

Noot

1. Een van de eisen om ingeschreven te worden in het register van de SVRO is dat de internal auditor is afgestudeerd aan een door de SVRO erkende universitaire opleiding. De post-initiële opleidingen van de Universiteit van Amsterdam/Amsterdam Business School (Executive Internal Auditing Programme) en de Erasmus Universiteit Rotterdam/Erasmus School of Accounting and Assurance (Internal Auditing & Advisory) hebben deze erkenning al vele jaren. Volgens het reglement van erkenning vindt het toezicht door de SVRO op de kwaliteit van deze opleidingen onder andere plaats door deelname in het curatorium en een periodieke evaluatie (accreditatie) door een benoemde toetsingscommissie. Tevens is de SVRO vertegenwoordigd in het curatorium van beide opleidingen teneinde de kwaliteit van het onderwijsprogramma te bewaken.

De visie van...



Leen Paape

De afgelopen 20 jaar heeft het beroep aan status gewonnen, met dank aan het IIA, en staat het prominent in de Corporate Governance Code. Dat schept hoge verwachtingen en verplichtingen. Er gaat nu nog steeds te veel mis in veel organisaties, ondanks de aanwezigheid van Internal Audit. Mijn wens is dat het beroep zich nog verder ontwikkelt en een onmisbare schakel wordt in de corporate-governanceketen van elk bedrijf. Daartoe is het vooral belangrijk dat degenen die het beroep uitoefenen gelijkwaardig zullen zijn aan het (top)management zelf. Dat kan alleen als het een functie is die wordt gezien als een management-developmentfunctie voor toppotentieel. Daarmee is het noodzakelijk dat het een doorgangshuis wordt. Lastig voor de eigen organisatie maar zonder dat bereiken we die gelijkwaardigheid nooit. Internal auditors zullen dan ook vaker moeten rouleren, carrière-auditors zijn daarmee een uitstervend ras.

Leen Paape is dean en lid van het college van bestuur van Nyenrode Business Universiteit. Hij is sinds 2007 hoogleraar Accounting Information Systems en zijn specialisatie is risicomanagement. Paape vervulde diverse functies bij Land- en Luchtmacht, KPMG en KLM. Vervolgens was hij 10 jaar partner bij PwC. Hij is lid van verschillende raden van toezicht en auditcommissies.

De internationale aspiraties van IIA Nederland

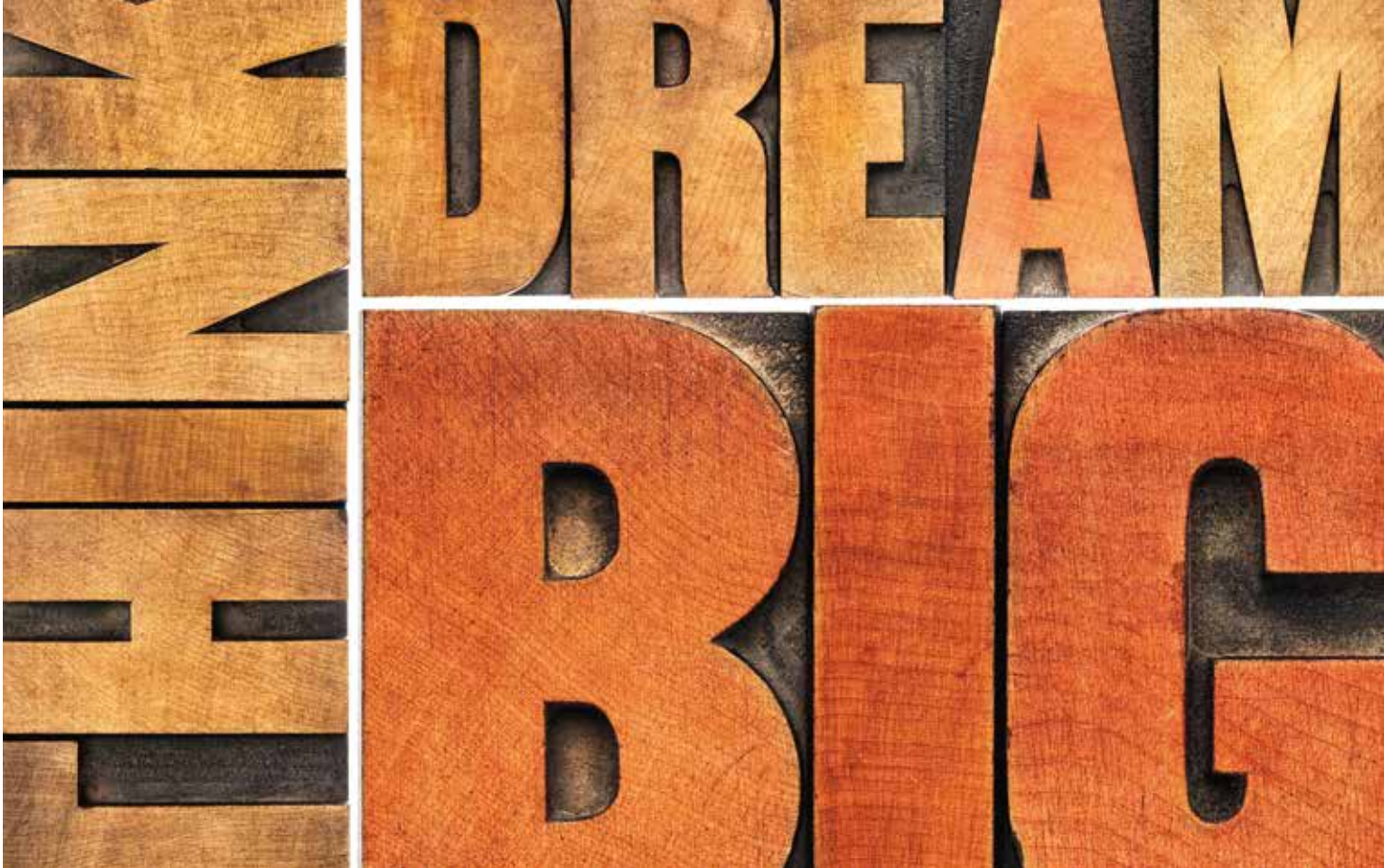
In 20 jaar tijd heeft IIA Nederland zich internationaal op de kaart gezet. De internationale conferenties in 2007 en 2012 waren twee hoogtepunten. Thijs Smit kijkt terug en droomt vooruit.

In de zomer van 1997 ging ik naar de oprichtingsvergadering van IIA Nederland. Het was een bijzondere periode voor mij want na 19 jaar werken bij Internal Audit van de PTT (het latere KPN) zou ik in augustus van dat jaar leiding gaan geven aan de Auditdienst van de Hoogovens in IJmuiden. In mijn tijd bij de PTT had ik weinig naast mijn eigen werk gedaan behalve mijn opleiding tot registeraccountant. De reden dat ik naar de oprichtingsvergadering ging was dat het letterlijk naast de deur was. Het gebouw van ING in Den Haag lag op een minuut lopen van het hoofdkantoor van KPN aan de Beatrixlaan. Van de vergadering zelf kan ik me weinig meer herinneren behalve dat ik onder de indruk was van de organisatie van het event. Ik kon toen nog niet weten dat het IIA een belangrijke rol in mijn leven zou gaan spelen.

De pioniersjaren

In 1998 ben ik lid geworden van het IIA-bestuur en dat ben ik gebleven tot 2008. Dit waren tien hele mooie jaren. In de eerste pioniersjaren ging het vooral om hoe we waarde konden leveren aan onze leden. We hadden beperkte financiële middelen en weinig ondersteuning en waren voor onze activiteiten vooral afhankelijk van een aantal grote auditdiensten, zoals van de NS en Ahold. Ook de grote financiële instellingen hebben veel gedaan voor het IIA in die beginjaren. Fortis, ABN AMRO en ING stelden ruimhartig mooie zalen beschikbaar voor onze eerste conferenties, die toen vaak werden gecombineerd met de ledenvergadering. Twee jaar hebben we eveneens support gekregen van PwC. Marc Stekelenburg van PwC heeft ons in die periode geholpen het IIA een profiel te geven. Vanaf het begin hebben we samengewerkt met de NIVRA, de tegenwoordige NBA. We woonden bij hen in en onze ledenadministratie en overige activiteiten werden daar gefaciliteerd tegen een vergoeding. Gezien de sterke groei van de IIA hebben we in 2009 ons bureau losgemaakt van het NIVRA.





Het stoute plan

In 2002 besloten we ons internationaal te profileren. We hadden het stoute plan om in 2006 de grote jaarlijkse internationale conferentie naar Nederland te halen. Onder de bezielende leiding van Hans Nieuwlands werd een bidboek opgesteld, vol met pakkende verhalen waarom de conferentie naar Amsterdam moest komen. Groot was dan ook de teleurstelling dat we niet werden gekozen. Maar niet getreurd, in 2003 probeerden we het opnieuw en toen werden we wel uitgekozen om in 2007 de conferentie te organiseren.

Een droom werd werkelijkheid

We hebben vier jaar hard gewerkt om de conferentie een succes te laten zijn. Er waren tientallen mensen intensief betrokken bij de voorbereidingen. In de week van de conferentie zelf waren meer dan honderd vrijwilligers actief van IIA Nederland om alle meetings tot een succes te maken. Van 8 juli tot en met 13 juli 2007 was Amsterdam het middelpunt van de internationale internal auditwereld. Meer dan tweeduizend auditors kwamen in de RAI bij elkaar om te praten over de wereld van Internal Audit. Drie dagen conferentie en daarna nog twee dagen van vergaderingen van het bestuur van IIA Inc. en de comités die het internationale IIA toen bezat, zoals de Standard Board, Comité Professional Development en Committee Professional Practices. Deze vergaderingen vonden allemaal plaats in Hotel Okura in Amsterdam.

Prestigieuze sprekers en zwarte cijfers

Superlatieven schieten tekort om deze week te beschrijven. Het programma was inhoudelijk van hoog niveau. Er waren diverse prestigieuze sprekers, waaronder Peter Voser, de CFO en latere CEO van Shell, en Mervyn King, de naamgever van de governance code van Zuid-Afrika. Daarnaast (echt Nederlands) werd er een mooie winst gemaakt van

De visie van...



Ron de Korte

Als ik de recente ontwikkelingen doortrek zie ik een aanscherping van 3LoD-richtlijnen van toezichthouders en tegelijkertijd een pragmatischer toepassing van het 3LoD-denken in de praktijk. Toetsend onderzoek blijft niet voorbehouden aan een auditor in de derde LoD en in veel organisaties schieten de huidige internal auditors door in een assurance-afstandelijkheid. Zij verliezen de mogelijkheid directe toegevoegde waarde te bieden die het IIA Inc. hen zo graag biedt met consulting activities; omdat ze het niet voldoende ontwikkelen. Of omdat het door de organisatie als ongeloofwaardig wordt ervaren in combinatie met assurance-opdrachten, waarbij diezelfde internal auditor de donkere zonnebril van de compliance auditor opzet. Organisaties die flexibel omgaan met het 3LoD-denken geven hun medewerkers de mogelijkheid vanuit de derde LoD consulting activity-ervaringen op te doen in de tweede LoD. En zich zo te ontwikkelen tot een manager met onderzoekservaring, die daarbij een voldoende brede optiek kan hanteren en, met zijn advieservaring, collega's kan overtuigen en motiveren.

Ron de Korte is partner bij ACS en trainer/coach auditing, onderzoeksvaardigheden en risicomanagement voor studenten, organisatieleden en managementteams.

vele honderdduizenden euro's. Een deel is afgedragen aan de internationale moederorganisatie en het andere deel is in een stichting gestopt met het doel Internal Audit in Nederland te bevorderen. IIA Nederland is internationaal in 2007 echt op de kaart gezet."

Groot dromen om mooie stappen te zetten

Ik heb, mede door het grote succes van de conferentie, namens Nederland vier jaar in het internationale bestuur van IIA Inc. mogen zitten. Het organiseren van de conferentie in 2007 en de snelle groei van IIA Nederland hebben daar een rol in gespeeld. Het is goed om vast te stellen dat we sinds vorig jaar weer een Nederlandse IIA'er in het mondiale bestuur hebben, John Bendermacher. Achteraf kun je stellen dat het wel heel erg hoog gegrepen was om vijf jaar na je oprichting al te proberen een zo groot event te organiseren. Aan de andere kant laat 2007 zien dat je soms groot moet dromen om mooie stappen te kunnen zetten. Dit leidde tot een tweede droom."

De ECIIA Conferentie naar Nederland

Naast de samenwerking op mondiaal niveau met IIA Inc. is IIA Nederland de afgelopen vijftien jaar ook bovengemiddeld actief geweest in de Europese organisatie van de IIA-gemeenschap, de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). Hans Nieuwlands was vier jaar bestuurslid waarvan één jaar voorzitter in de periode 2003-2007. Ik zelf was vijf jaar lid van het bestuur waarvan twee jaar voorzitter in de periode 2010-2015. De samenwerking in Europa richt zich vooral op de lobby van Internal Audit in Brussel en het jaarlijks organiseren van een conferentie.

IIA Nederland organiseerde in 2012 de ECIIA Conferentie in Amsterdam in de Beurs van Berlage. Evenals de conferentie in 2007 was dit een heel groot succes. De conferentie had een zeer goed programma met uitstekende mogelijkheden voor netwerken en tot slot een sprankelend feest in het West Indisch Huis. Ook nu was het financiële resultaat gezond. Waar een relatief jong en klein instituut groot in kan zijn.

Over dromen en ambitie

Inmiddels schrijven we 2017. IIA NL bestaat 20 jaar. Zou het niet mooi zijn als we bij ons 25-jarig jubileum in 2022 weer een groot event organiseren? Om dat te realiseren moeten we nu al vast gaan dromen. De laatste grote internationale conferentie in Nederland is al weer vijf jaar geleden, het wordt tijd dat we onze krachten bundelen om weer internationaal succesvol te zijn. Waar een klein internal auditland groot in kan zijn! <<

Thijs Smit is chieft audit executive bij SHV Holdings. Hij heeft 39 jaar ervaring in Internal Audit en was auditdirecteur van vijf beursgenoteerde bedrijven. Smit is voormalig voorzitter van IIA Nederland, voormalig president van ECIIA en lid van het bestuur en de auditcommissie van IIA Global.

advertentie

IIA Nederland is 20 jaar!

Dat vieren wij met alle vrijwilligers en bestuursleden van toen en nu



Jubileumfeest 2 september 2017



De Trumpiaanse wereld

Weinigen hadden gedacht dat Donald Trump verkozen zou worden tot president van de Verenigde Staten van Amerika in 2016. Een ondernemer in hart en nieren die – in tegenstelling tot vele politici – zijn hart op de tong heeft liggen. Trump deelt veel en ongenueanceerd met de buitenwereld via zijn Twitteraccount. Tijdens zijn kandidatuur had men zelfs twijfels over zijn visie en plannen voor Amerika. Een man met ongepolijste manieren die een intense afkeer heeft van de gevestigde politieke orde. Zich laatdunkend uitlaat over vrouwen, Mexicanen en verslaggevende media. Toch verkoos het Amerikaanse volk hem boven Hillary Clinton. In de verkiezingscampagne gebruikte Trump de slogan ‘Make America great again’. Opmerkelijk, aangezien die ook al gebruikt was in de campagnes van democraat Bill Clinton (1992), en daarvoor door Ronald Reagan (1980). In zijn inauguratierede kwam Trump met een nieuw motto: ‘America First’.

In Europa klonk behoorlijke scepsis door omtrent het taalgebruik van Trump en zijn vaak populistische uitspraken via Twitter. Men was bang dat deze vorm van populisme het succes van politici als Geert Wilders, Marine Le Pen en Frauke Petry (Alternative für Deutschland) zou aanwakkeren. Met meerdere Europese verkiezingen in het vooruitzicht zou dit mogelijk een bom leggen onder de gedroomde Europese eenheid. Inmiddels kennen we de verkiezingsuitslag in Nederland.

Als internal auditors zijn wij ons bewust van de rol die wij spelen in de organisaties waar we actief zijn. Populistische uitspraken zijn uit den boze en zorgvuldige communicatie is het motto. Dit is cruciaal om op de juiste wijze als Internal Audit toegevoegde waarde te leveren. In de praktijk is het taalgebruik in onze rapporten veelal gepolijst en diplomatiek. Met fluwelen handschoenen wordt vaak de problematiek aan de orde gesteld. Het is overigens nog maar de vraag of wij allemaal ook de moed hebben om die aan de orde te stellen. Er worden dan omtrekkende bewegingen gemaakt en vage bewoordingen gebruikt die de ware aard van het probleem verhullen. Aanbevelingen die vaak onvoldoende concreet en scherp zijn. Zo vormen zij een onvoldoende basis voor een goed gesprek met het management over bijvoorbeeld noodzakelijke veranderingen of handelingsperspectief. En zo wordt soms de spreekwoordelijke hete aardappel bewust of onbewust doorgeschoven. Mijn vraag is dan ook of wij als internal auditors niet scherper moeten zijn in onze bewoordingen?

Er is de afgelopen 20 jaar veel veranderd door de financiële deconfitures. In het licht van de wens om te komen tot versterkte corporate governance heeft de internal auditor een meer prominente rol gekregen. Ten opzichte van het verleden mogen zij meer van mensen verlangen dat zij transparant zijn over hun handelen en daarover verantwoording afleggen. Alle vragen mogen

worden gesteld door internal auditors. Het is uiteindelijk aan het management om medewerkers ter verantwoording te roepen als dat nodig mocht zijn. Bedenk dat een monddode internal auditor geen waarde toevoegt. Wees concreet en zeg zelfverzekerd waar het op staat. Voorwaarde is natuurlijk wel dat niets is aan te merken op de kwaliteit van onze werkzaamheden of aanbevelingen.

Pleit ik nu voor internal auditors die ongeneerd alles kunnen zeggen? Nee. In Nederland kan overigens wel veel, ofschoon ook hier geldt dat je niet al te ver boven het maaiveld moet uitsteken. Er zijn echter ook culturen waar directheid in taalgebruik niet op prijs wordt gesteld en juist leidt tot averechts gedrag. Denk dus twee, drie, of vier keer na voor je iets zegt of de wijze waarop je het verwoordt. Vorm je een beeld over mogelijke vraag-antwoordscenario's en mogelijke (onverwachte) reacties. Het hoeft natuurlijk geen betoog dat internal auditors die al twitterend Trumpiaanse uitspraken doen uit den boze zijn!

Bob van Kuijck is programmadirecteur van de Executive Master of Internal Auditing opleiding aan de UvA.

Ereleden aan het woord

In haar 20-jarig bestaan heeft het IIA drie ereleden benoemd. In dit jubileumnummer mag een interview met deze drie ereleden, Thijs Smit, John Zeeman en Hans Nieuwlands, uiteraard niet ontbreken.



Thijs Smit

Wat is je belangrijkste wapenfeit voor het IIA?

“Dat zijn er wat mij betreft twee. Ten eerste het opzetten van het jaarlijkse President’s Dinner, gestart in 2002. Ik was geïnspireerd door het IIA in de UK. Ik mocht in 1999 en 2000 op hun President’s Dinner aanwezig zijn. Het toenmalige bestuur zag geen budgettaire mogelijkheden voor het organiseren van het event in Nederland. Ik heb toen Ahold en

Deloitte bereid gevonden elk de helft te sponsoren van het President’s Dinner dat de eerste keer plaats vond in Slot Zeist. Tegenwoordig is het een mooie traditie. Daarnaast heb ik samen met John Zeeman in de periode 2001 tot 2003 de basis gelegd voor *Audit Magazine*.”

Waar mag het IIA trots op zijn?

“Dat we in een klein land een relatief groot IIA instituut hebben kunnen opzetten in de korte periode van 20 jaar. Met name een grote groep gepassioneerde vrijwilligers heeft dit mogelijk gemaakt.”

Voor welke uitdagingen staat het IIA?

“Er zijn vele uitdagingen voor het IIA maar er springen er wat mij betreft twee uit. Ten eerste de omschakeling van een sterk op vrijwilligers drijvende vereniging naar een organisatie waarbij de motor bestaat uit het bureau. In mijn beleving zitten wij met het IIA middenin deze fase maar is de omschakeling nog niet volledig gerealiseerd. Een mooi voorbeeld van hoe het in de toekomst zou moeten is voor mij de NBA. Vrijwilligers zijn ook daar belangrijk maar niet cruciaal voor het functioneren van het instituut als zodanig. De tweede uitdaging betreft de nieuwe Corporate Governance Code. Het succes van de goede advocacy van het

IIA de afgelopen jaren betekent nu dat onze beroepsgroep de verwachtingen de komende jaren moet waarmaken. Het is aan het IIA om deze verwachtingen te managen en te ondersteunen.”

Is er leven na het IIA?

“Wat mij betreft is dat niet aan de orde. Ik ben 20 jaar betrokken bij het IIA en ben van plan dat ook de komende jaren te blijven.”



Hans Nieuwlands

Wat is je belangrijkste wapenfeit voor het IIA?

“Ik ben nauw betrokken geweest bij de oprichting van IIA Nederland. Vanuit die betrokkenheid was ik de eerste voorzitter van het IIA. Na mijn voorzitterschap ben ik altijd actief gebleven voor het IIA. Daarnaast was ik de drijvende kracht achter de bids voor de wereldwijde conferentie in 2007 en de Europese in 2012. Meer recent is het opstarten

van een eigen bureau in Amsterdam. Met een geweldig team maken we het IIA steeds professioneler; denk daarbij aan de website, de nieuwsbrieven, de trainingen en de grote evenementen zoals het jaarlijkse congres.”

Waar mag het IIA trots op zijn?

“Het IIA is inmiddels zeer duidelijk het gezicht van de internal auditors in Nederland geworden, zowel voor onze leden als naar buiten. Wij worden gezien als dé gesprekspartners als het gaat om corporate governance, risicomanagement en interne beheersing. We hebben ons met name bij commissarissen goed op de kaart gezet.”

Voor welke uitdagingen staat het IIA?

“Het tijdig inspelen op zeer snelle veranderingen. Denk daarbij aan robotec process engineering en het in toenemende mate gebruiken van kunstmatige intelligentie. Niet alleen binnen de organisaties waar wij werken, maar ook bij het uitvoeren van audits.”

Is er leven na het IIA?

“Naast mijn werkzaamheden als directeur ben ik ook als vrijwilliger nog actief op het internationale vlak. Bij IIA Global wordt gezegd: ‘Je gaat als oud-voorzitter nooit met pensioen als vrijwilliger van het IIA’. Waarschijnlijk is dat voor mij ook zo. Zo lang ik een waardevolle bijdrage kan leveren, doe ik dat.”



John Zeeman

Wat is je belangrijkste wapenfeit voor het IIA?

“Mijn erelidmaatschap stamt uit mijn tijd bij de VRO. Ik heb mij vanaf de beginjaren van de VRO ingezet voor de opbouw van de vereniging. Als vrijwilliger ter assistentie van de zittende penningmeester, daarna zelf als penningmeester en nog een aantal jaren als secretaris. Kenmerk van mijn inzet is het neerzetten en goed laten functioneren van de

vereniging. Het fusieproces tussen de VRO en IIA Nederland was niet zomaar een gelopen race. Er is tussen de besturen van de beide verenigingen gedurende een betrekkelijk lange periode intensief overleg geweest. Het heeft vooral van het bestuur van de VRO veel overredingskracht gevraagd om de leden van het nut van een fusie met IIA NL te overtuigen.”

Waar mag het IIA trots op zijn?

“Naast *Audit Magazine* zijn er nog vele andere vaktechnische Nederlandstalige en in het Nederlands vertaalde publicaties uitgegeven. Daarnaast bestaat er een goede relatie met opleidingsorganisaties op universitair en hbo-niveau.”

Voor welke uitdagingen staat het IIA?

“Het IIA drijft voor een groot deel op de inzet van de vele vrijwilligers in besturen en commissies en andere leden die activiteiten en bijeenkomsten faciliteren. Dat is zonder meer een grote kracht, maar betekent ook dat er kwetsbaarheden en daaruit volgend risico's bestaan. Deze moeten op een dusdanige wijze worden geadresseerd zonder dat het verenigingskarakter verloren gaat.”

Is er leven na het IIA?

“Na mijn bestuurslidmaatschap ben ik tot medio 2015 commissielid geweest van de IIA-commissie Individuele Dienstverleners (CID) en tot 26 mei 2016 lid van de raad van beroep. Sindsdien ben ik niet meer actief in IIA-NL verband. Andere (bestuurs)activiteiten eisen mijn aandacht op. Het bloed kruipt waar het niet gaan kan. <<

Internal Audit, Risk, Business
& Technology Consulting

HOE REALISEREN
ORGANISATIES TOEGEVOEGDE
WAARDE IN INTERNAL AUDIT,
RISK EN IT?

ZIJ KOMEN NAAR
PROTIVITI, ÓÓK OP
HET IIA CONGRES!

Protiviti is onafhankelijk,
pragmatisch en internationaal.

Klanten vragen ons bij het combineren
van mensen, kennis en IT. 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.nl

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

IIA Nederland en de **PARTNERSHIPS**

IIA Nederland heeft goede relaties met vele stakeholders, zoals regelgevers, beroepsverenigingen en belangenbehartigers. Ook werkt IIA Nederland samen met een tiental partners. Er is veel veranderd sinds de beginjaren toen IIA Nederland 'slechts' enkele sponsorafspraken had. Een interview met John Bendermacher, die sinds 2010 sterk bij het op de kaart zetten van IIA Nederland betrokken is.

Hoe is het begonnen met de sponsors?

“Zoals je door het hele magazine heen kunt lezen, was IIA Nederland al vroeg actief met het organiseren van allerlei events. Er waren eigenlijk altijd al sponsors, zelfs al vóór de oprichting. Zo sponsort Deloitte al sinds 1996, toen we aan de vooravond van de oprichting stonden, het Chief Internal Audit Seminar. Deloitte en Ahold sponsorden het eerste President's Dinner in 2002 en werden het jaar daarop opgevolgd door PwC en vervolgens door Jefferson Wells en FSV Risk Advisory. Zonder al deze partners hadden we het door de jaren heen waarschijnlijk niet gered.”

Hoe ontwikkelden de partnerships zich?

“Eind 2009 werd ik voorzitter van de toenmalige Commissie Relatiebeheer. Die commissie liep op dat moment niet optimaal, want de meeste stakeholders die we benaderden wilden met een bestuurslid om tafel en niet met leden van een commissie. Sander van Oosten werd daarom vanuit het bestuur als 'linking pin' aangesteld om als gesprekspartner op te treden. Met de commissie zijn we in 2010 met hernieuwd enthousiasme aan de slag gegaan. Advocacy stond hoog op de planning, er zijn bovendien direct zeven sponsorcontracten gesloten, met Bwise, Deloitte, EY, Jefferson Wells, KPMG, PwC en Robert Half.

In 2011 volgde er een beleidsstuk. Daarin zijn plannen voor de huidige werkwijze van de partnerships gemaakt met alle mogelijke 'partnership opportunities', bedacht door Hans Nieuwlands. We vroegen input aan partners en betrokken ze bij onze plannen. Door samenwerkingen aan te gaan bij events en onderzoek werd de band sterker en maakten we definitief de overstap naar echte samenwerkingsverbanden.

Dat dit goed werkt, blijkt wel uit het feit dat de meeste partners nog steeds bij ons zijn.

Ook legden we vanaf 2011 contacten met andere stakeholders, zoals regelgevers en belangenbehartigers. We wilden Internal Audit meer verankeren in de wetgeving. Daartoe werd de Commissie Relatiebeheer in 2013 omgedoopt tot het Advocacy Network. Op dat moment hadden we al doelgroepen bepaald en doelen gesteld. Toen we eind 2016 in de Nederlandse Corporate Governance Code kwamen, was dat de kroon op ons werk. Alles waar we die zes jaar aan gewerkt hebben, is inmiddels 'business as usual' geworden. Het Advocacy Network is opgeheven en de advocacytaken zijn opgenomen in de bestuurstaken.”

Wat is de toekomst van de partnerships?

“Governance bodies hebben ons erkend en er bestaan duurzame relaties met onze stakeholders. De volgende stap is in gesprek blijven met iedereen om de samenwerking te onderhouden en verder te ontwikkelen. Het aantal partnercontracten groeide langzaam naar een tiental. Daarmee hebben we onze max bereikt. We willen namelijk alle partners voldoende tijd, energie en aantrekkelijke opties bieden. Deze manier van partnerships is overigens vrij uniek want in andere landen wordt vaak gewerkt met één hoofdsponsor. Onze manier van werken met partnerships houdt ons creatief. Vooral tijdens het congres, met voetstapstickers, borrelglazen, gooimicrofoons, leuke cadeautjes, en ga zo maar door. Innovatieve ideeën zijn overigens altijd welkom!”

Wij willen onze partners uit heden en verleden bij deze allemaal hartelijk danken! <<

Partners IIA



Bart van Loon
partner KPMG

“Internal Audit is goud voor een onderneming, SHINE!”



Ivo van Lierop
algemeen directeur RSG Finance

“Met de wind in de rug van de vernieuwde Corporate Governance Code zijn wij als platinumpartner trots om met de inzet van onze human key solutions en de RSG Talent Academy een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de kennis en capaciteit van de internal auditfunctie.”



Daniël Smidt
executive director EMEA Financial Services EY

“Innovatie betekent niet het einde van Internal Audit, maar innovatief denken vraagt wel om cultuurverandering. Dan zijn real-timecontroles pas mogelijk en blijf je relevant als internal auditor.”



Robert Bogtstra
partner FSV Risk Advisory

“De best gewaardeerde internal auditfuncties zijn actief op zoek naar innovatieve manieren om de organisatie te verbeteren en worden gezien als logisch onderdeel van good governance.”



Jaap Gerkes
managing director Protiviti

“Het vak van Internal Audit is onlosmakelijk verbonden met Protiviti. Als grootste onafhankelijke internal auditedienstverlener zijn wij trots op de goede relatie en geweldige samenwerking die wij wereldwijd hebben met het IIA. Samen werken wij verder aan de toekomst van het vakgebied.”



Rob de Leeuw
partner Deloitte Risk Advisory

“Mede door de inspanningen van het IIA zien we dat in Nederland de afgelopen 20 jaar de verantwoordelijkheid van Internal Audit overduidelijk is toegenomen. Van interne accountant naar een internal auditor die naar de RvB en de auditcommissie optreedt als sparringpartner op het brede risicodomein.”



Jan Driessen
partner Internal Audit Services PwC

“De toegevoegde waarde van Internal Audit zit niet in het rapport. Het gaat erom dat je met het rapport een verbetering weet te realiseren.”



John Hijmans
partner Risk Advisory Services BDO

“The best is yet to come! In de nieuwe economie kan Internal Audit meer dan ooit haar waarde bewijzen. Omarm nieuwe technologie en data governance, want daarin ligt de sleutel tot succesvolle businesstransformaties.”



Feddo Heintz
managing director Corbulo

“Het IIA biedt een prachtige omlijsting voor het internal audit framework. Samen zijn het IIA en haar partners hét platform voor persoonlijke groei en carrières van internal auditors.”

Wat vinden het *jongste*



Rick Hubers, 21 jaar. Sinds het afronden van het VWO werkzaam bij de Auditdienst Rijk (ADR). Gestart als audit trainee en inmiddels financial auditmedewerker. Op dit moment volgt hij de Master of Science in Accountancy op de Nyenrode Business Universiteit.

Het vak is aantrekkelijk voor jonge mensen

“Inmiddels ben ik bijna vier jaar werkzaam bij de ADR. Afwisselende jaren, waarin ik de kans heb gekregen om door het volgen van de accountancyopleiding mijn theoretische kennis verder te ontwikkelen en deze kennis in de praktijk toe te passen bij verschillende ministeries en organisaties. Ik merk dat de theoretische kennis op deze manier betekenis krijgt en verder wordt uitgediept.

Naast de theoretische uitdaging, heb ik als starter de kans om vaardigheden als het formuleren van bevindingen, het trekken van conclusies en het schrijven van rapporten te ontwikkelen. Bij het gehele proces van het uitvoeren van de audits komen ook soft skills als interviewtechnieken, het voeren van gesprekken en het omgaan met de klant (de auditee) kijken. Deze sociale vaardigheden zijn volgens mij van essentieel belang om een organisatie te kunnen doorgronden, draagvlak te kunnen creëren en eventuele problemen te kunnen signaleren.

Verder vind ik de variëteit van onderzoeken en werkzaamheden aantrekkelijk. Ik heb niet alleen bij verschillende organisaties op verschillende niveaus ‘in de keuken’ mogen kijken, maar heb ook kennism gemaakt met de verschillende auditdisciplines.

Ik zie het leren kennen en doorgronden van een organisatie en het ontwikkelen van professionele en persoonlijke vaardigheden vanuit de interne auditfunctie als een unieke mogelijkheid. Ik vind het vak zeer aantrekkelijk voor jonge mensen en een mooie carrière start.”

Ik kan wat leren van de oudere generatie

“Ik vind het prettig om samen te werken met collega’s van verschillende leeftijden. Zo beschikt de oudere generatie auditors over veel praktijkervaring en organisatiekennis. Daarbij hebben zij de ontwikkeling van de organisatie meegemaakt, wat helpt bij het verklaren van bepaalde gedragingen. Ik vind het erg belangrijk dat ik van deze oudere generatie kan leren. De overdracht van kennis, ofwel learning on the job, levert een bijdrage aan de kwaliteit van mijn werkzaamheden en aan mijn ontwikkeling

als auditor. Zeker het omgaan met praktijk-situaties en het toepassen van vaktechniek is erg leerzaam. Aan de andere kant merk ik in de dagelijkse praktijk ook dat de oudere generatie auditors van mij kan leren. Mijn nieuwe inzichten, frisse blik en kennis van nieuwe technologieën in combinatie met de praktijkervaring van de oudere generatie, zorgen voor een optimale situatie waarbij kennis wederzijds wordt overgedragen.”

Ik voel mij als jongere auditor vertegenwoordigd door het IIA

“Toen ik gestart ben met mijn werk als audit trainee bij de ADR, ben ik door het groeps-lidmaatschap van de ADR lid geworden van het IIA. Gelijktijdig ben ik begonnen aan de accountancyopleiding op Nyenrode, met als doel mijn RA-titel te halen. Ik ben op dit moment dan ook met name werkzaam in de financial audit. Door de combinatie van financial audit binnen een interne auditfunctie voel ik mij niet alleen vertegenwoordigd door het IIA, maar ook door de NBA. Ik heb niet het gevoel dat mijn generatie door een van beide organisaties niet gekend of niet vertegenwoordigd wordt.”

De vraag van het oudste aan het jongste lid: Hoe ga jij, Rick, om met de luxe omstandigheid dat je zowel betrokken bent bij operational audits als financial audits. Ben je er al achter waar je hart ligt?

“Op dit moment wil ik mijzelf eerst graag verder ontwikkelen op het gebied van financial audit binnen de ADR, om zo mijn financiële basis te verbreden. Dit sluit goed aan op de studie die ik op dit moment volg, en bovendien kan ik binnen deze functie de registeraccountantstitel halen. Ik verwacht de komende jaren met name werkzaam te blijven in de certificerende functie. Daarnaast is mede door de onderzoeken die de ADR uitvoert, mijn belangstelling voor de andere auditdisciplines gegroeid. Ik kan mij voorstellen dat ik op termijn ga proeven van bijvoorbeeld de IT- of operational auditdiscipline. Ik sta positief tegenover het deel uitmaken van een multidisciplinair samengesteld ADR-onderzoeksteam.”

en *oudste* IIA-lid?

Arie Molenkamp, 79 jaar. In zekere zin met pensioen. Veel omstanders trekken dat overigens in twijfel. Een begrijpelijke beeldvorming omdat hij veelal op de bres staat voor het operational-auditgedachtegoed.

Het vak is aantrekkelijk voor jonge mensen

“Mobiliteit acht ik een essentieel uitgangspunt bij de opleiding en vorming van getalenteerde jongeren die binnen een bedrijf of instelling carrière willen maken.

In een internal auditfunctie krijgen deze ambitieuze starters een unieke kans om het gedrag van een organisatie empirisch te leren doorgronden. Door het uitvoeren van operational audits maken ze op technisch, logistiek, cultureel en emotioneel niveau kennis met de producten, afdelingen en processen die een organisatie rijk is.

Natuurlijk hoeft de liefde niet van een kant te komen. Binnen multidisciplinair samengestelde auditteams kan de jonge auditor zorgen voor een verrijking in denken en doen bij meer ervaren auditcollegae.

Ik heb wel mijn bedenkingen bij de ontwikkelingscurve van auditors in de praktijk.

Beginnende auditors worden vaak belemmerd in het vergaren van kennis en het opdoen van ervaring. Met name als ze worden ingezet binnen inspectietrajecten zoals financial audits. Vooral in de financiële sector en bij lagere overheden worden nauwelijks operational audits uitgevoerd, het opstellen van assuranceverklaringen is meer regel dan uitzondering.”

Ik kan wat leren van de jongere generatie

“Wat de jongere generatie vooral kenmerkt is haar onbevangenheid, spontaniteit, sportiviteit en durf, eigenschappen waarmee het auditwereldje kan worden opgeschud. Tel daarbij op dat broodnodige disciplines als organisatiesociologen, psychologen, ingenieurs, organisatiekundigen en bestuurskundigen zich melden. Daarnaast zijn fenomenen als network thinking, digitalisering en data analytics hen met de paplepel ingegoten. Kortom, ‘rugzakken’ waarmee de operational auditprofessie een hernieuwde start zou kunnen maken. De oudere generatie moet echt ruimte bieden en invloed afstaan.”

Ik voel mij als oudere auditor vertegenwoordigd door het IIA

“In instituties binnen de beroepsorganisatie,

zoals bestuur en kwaliteitstoetsing, is sinds auditorsheugenis sprake van een oververteenwoordiging van oudere, mannelijke, assurance auditors. De weg voor de jongere generatie moet nu worden vrijgemaakt.

Ofwel een verschuiving van IIA Inc.-adepten met een financiële achtergrond ten faveure van een nieuwe generatie auditors met een Rijnlandse inborst en een gedragswetenschappelijke achtergrond. Onze ‘young professionals’ kunnen dan de zo begeerde invloed uitoefenen op de strategie en richting het IIA. De controlinstelling van jongeren staat borg voor een zeker tegenwicht voor de ‘rule based’ controleopvatting die de oudere generatie in toenemende mate lijkt te kenmerken. Daarmee zou het debat tussen principle based en rule based weer een plek kunnen krijgen binnen het Nederlandse IIA.”

De vraag van het jongste aan het oudste lid: Welk advies hebt u, met uw kennis en jarenlange ervaring binnen het vak, voor de huidige (jongere) generatie auditors?

“Ik vind dat de generatie jongere auditors veel meer van zich moet laten horen! Door intensief te participeren in IIA-werkgroepen, door het organiseren van ‘op-weg-naar-huistafels’ voor relevante gesprekstema’s, door het indienen van moties tijdens de IIA Ledenvergadering, door te reageren op te softte publicaties in *Audit Magazine*, door een verouderde onderzoeksmethode binnen je auditfunctie aan de orde te stellen, door het indienen van controlmanifesten bij de Monitoring Commissie... Maar zorg vooral dat je waarneemt en ervaart dat er in de praktijk een groot onderscheid bestaat tussen inspecties naar de werking van (financiële) systemen uitmondend in rapporten over het management, én organisatieonderzoeken naar opzet en bestaan van strategie en infrastructuur voor het management. En weet dat de persoonskenmerken van een inspecteur absoluut verschillen van die van een organisatieadviseur. Onderzoek wat jij voor iemand bent en waar jij je senang bij voelt! Maak dan je keuze... Veel succes.”



Internationaal Congres 2007 in Nederland: een groot succes

In 1942 organiseerde The Institute of Internal Auditors (The IIA) voor het eerst haar jaarlijkse congres, in New York. Sindsdien vond 'The IIA's International Conference' op meer dan vijftig locaties wereldwijd plaats. In 2007 organiseerde IIA Nederland het congres. Herman Baars, voorzitter van het internationale congres, en Hans Nieuwlands, destijds president van ECIIA, halen herinneringen op.

Hoe gaat het in z'n werk, een internationaal congres organiseren?

Nieuwlands: "In het jaar 2000 waren enkele bestuursleden bij het internationale congres in New York en dachten: dat moeten wij toch ook kunnen? In 2001, vier jaar na de oprichting van IIA Nederland, hebben we ons eerste bid gedaan voor het congres in 2006. Dat proces is te vergelijken met het organiseren van de Olympische Spelen. Je moet namelijk een volledig plan inleveren bij IIA Global, waarmee je dient aan te tonen dat je voldoende capabel bent om een dergelijk groot event te kunnen organiseren. Helaas moesten we Houston voor laten gaan. Op uitdrukkelijk verzoek van IIA Global hebben we voor 2007 een nieuw bid voorbereid. Ditmaal vergezeld van aanbevelingen van enkele grote namen. Dat werkte: in 2002 wonnen we de bid en stond het internationale congres in 2007 in Nederland op de planning."

Baars: "Na het winnen van de bid begon het organiseren natuurlijk pas echt. Dan weet je dat je binnen vijf jaar een goed geolied evenement moet kunnen neerzetten. We hebben direct een organisatiestructuur opgezet, met ruim vijftig vaste vrijwilligers voor de gehele organisatie, opgedeeld in acht commissies, aangestuurd door de executive commissie. In 2004/2005 hebben we geoefend door ons jaarcongres extra groot op te zetten om te kijken hoe dat ging. Elk jaar werd het weer een beetje echter en vijf jaren gaan sneller voorbij dat je denkt. Het feit dat de hele groep aan het eind van die vijf jaar durende rit, op een enkeling na, nog bij elkaar was, zorgde voor veel lof van Amerikaanse collega's.

Internationaal Congres 2007 in cijfers

- 2146 deelnemers uit 99 landen
- 1980 betalende bezoekers
- 800 deelnemende Europeanen
- 124 sprekers
- 94 educatieve momenten
- 1 organisatiebestuur met 8 commissies
- meer dan 50 organisatievrijwilligers
- meer dan 200 congresvrijwilligers
- in totaal meer dan 2500 betrokkenen

Overige leuke weetjes

- IIA Nederland groeide vanaf de bid in 2002 tot het congres in 2007 van 1200 naar meer dan 2000 leden
- De kunstzinnige openingsact met muziek, dans, lasers en vlammen maakte een grootse indruk
- De feestzaal was met projecties omgetoverd tot een waar aquarium met levendige discotheek
- Het internationale congres in Nederland was het meest succesvolle internationale congres ooit

Het was dan ook een ware teamprestatie. Het gaf een enorme boost aan IIA Nederland.”

Welke hobbels moesten er genomen worden?

Nieuwlands: “Oorspronkelijk gingen we uit van 1100 deelnemers. Het aantal inschrijvingen overtrof echter al snel veruit de verwachtingen en we liepen tegen de maximale capaciteit van het auditorium van de RAI aan (1750). Wij wilden op dat moment stoppen, maar IIA Global wilde door. We hebben het Forum dat naast het auditorium lag erbij gehoord. Met een livestream heeft een deel van de deelnemers de plenaire sessies kunnen volgen. Ook voor het feest in de Beurs van Berlage was de groep eigenlijk te groot.”

Baars: “Dit kwam deels doordat hoofdact Edsilia Rombley bij veel nationaliteiten bekendheid genoot door haar deelname aan het Eurovisiesongfestival. Ook was er nog een verschil van mening met de locatie. Gezien het aantal Aziatische deelnemers wilden wij per se een karaokehoek. De Beurs van Berlage zag dat niet zo zitten. Uiteindelijk kwam de hoek er toch en was deze een enorm succes.”

Wat waren opvallende dingen die jullie altijd bij zullen blijven?

Baars: “Het thema was ‘Get into the Flow’, onder meer om de Nederlandse reputatie in de waterbouwkunde in beeld te brengen. Prins Willem-Alexander legde zich al lange tijd toe op watermanagement en werd in 2006 voorzitter van de VN-adviesraad voor water en sanitatie. Zijn komst naar ons

Voorzitters van de organisatiecommissies

Executive Commissie	Herman Baars
Financiën	Piet Vrolijk
Marketing	Wim Eysink
Sponsoring	Sytske Breedveld
Programma	Leen Paape
Logistiek	Nanning van der Hoop
Entertainment	Norbert Kouwenberg
Vrijwilligers	Saniye Özer
Technologie	Jeanot de Boer





Get Into the Flow

The International Conference travels to the canals of Amsterdam.

The IIA's 2007 annual International Conference is scheduled for Amsterdam, The Netherlands, on July 8-11, 2007 at the Amsterdam RAI Convention Center. Offering a wealth of activities, the event will feature top speakers from around the globe discussing a wide range of audit topics.

Amsterdam is a lively city that invites you to enjoy its creative and informal atmosphere. It boasts more canals than Venice, more bridges than Paris, 7,000 monumental buildings, 42 museums, and 141 art galleries. In addition, the city is home to the world's first multinational company and international headquarters of organizations such as Philips, Heineken, ABN-AMRO, and ING. With Amsterdam's combination of commercial history, rich culture, and old-world charm, the 2007 International Conference for internal auditors worldwide.

Amsterdam is easily accessible from all over the world with 237 direct international flight connections provided by more than 80 major airlines. This is an event you can't afford to miss. Beginning June 22, The IIA will have information on the conference available at its Web site, www.theiaa.org. So don't forget to mark your calendars and "Get Into the Flow" for the The IIA's 2007 International Conference.



Sports Update

The Houston Astros host the Minnesota Twins Wednesday and Thursday evening at 7:05 p.m. Pitcher Roger Clemens is set to return to the mound Thursday to a sold out stadium. In other local sports news, the Houston Comets take on the Los Angeles Sparks in California Wednesday at 9:30 p.m.

Tickets for adults range from US \$7-\$47 (Wednesday only).



internationale congres stond al in potlood in zijn agenda. Uiteindelijk kwam hij tóch niet, vanwege zijn rol als bestuurder van het Olympisch Comité, waarvan een vergadering werd verschoven naar Argentinië. Dat kreeg jammer genoeg hogere prioriteit! Gedenkwaardig was ook de afsluitende, Australische spreker John Clarke. Zijn presentatie over 'the organizational psychopath' liep volledig uit de klauwen. Hij was gepromoveerd op 'je kunt alleen maar manager zijn als je psychopaat bent' en hij bleef maar praten. Het liep ontzettend uit, maar hij had de hele zaal in zijn greep, iedereen bleef zitten. Een waardig einde van een mooi congres."

Was dit het laatste internationale congres in Nederland?

Nieuwlands: "Zeker niet! De bid om het internationale congres in 2022 te mogen organiseren, het 25-jarige jubileumjaar van IIA Nederland, is afgewezen. Misschien herhaalt de geschiedenis zich en proberen we het nog eens voor een jaar daarna. We verwachten toch zeker nog een keer een internationaal congres in Nederland te organiseren!" <<

Alle congressen van IIA Nederland

- 1998 Corporate governance
- 1999 Control self assessment
- 2000 E-business and Internal Audit – Work to do?
- 2001 Risk management and Internal Audit
- 2002 Global auditing
- 2003 Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 2004 Internal Audit na Tabaksblat
- 2005 Auditor of adviseur
- 2006 Risicomanagement en de rol van de internal auditor
- 2007 Follow the flow (wereldcongres) – RAI, Amsterdam
- 2008 Auditors in the bush – Burgers Zoo, Arnhem
- 2009 Auditors on the beach – Circustheater, Scheveningen
- 2010 All on board – SS Rotterdam
- 2011 The IIA Experience – De Efteling, Kaatsheuvel
- 2012 A la carte (Europees congres) – Beurs van Berlage, Amsterdam
- 2013 Buiten! Nederzandt – Noordwijk
- 2014 Where on earth are we? – Forteiland, IJmuiden
- 2015 Mind the gap – Figi, Zeist
- 2016 Explore, discover, experience – Figi, Zeist
- 2017 The next generation – Flint, Amersfoort



De visie van...

Vincent Moolenaar

Ik zie een aantal mogelijke scenario's voor de internal auditfunctie. In het eerste scenario zijn organisaties en daarmee de internal auditfunctie in staat om extreme transparantie in hun processen te creëren door het bijna onbeperkt ontsluiten van data. De werkzaamheden van de internal auditfunctie zullen dan gedomineerd worden door data-analyse en dergelijke vaardigheden zullen de boventoon voeren. Het tweede scenario onderkent dat belangrijke risico's van organisaties ontstaan door menselijk handelen: cultuur, gedrag, besluitvorming, et cetera. De internal auditfunctie zal zich in een dergelijk scenario veel meer gedragswetenschappelijk opstellen en over dito competenties moeten beschikken. De tijd zal het leren welk toekomstbeeld zich gaat manifesteren. Ik stel voor dat het IIA het voortouw neemt in dergelijke toekomstbespiegelingen.

Vincent Moolenaar is oud-voorzitter van IIA NL. Van 2010-2015 was hij chieft audit executive bij Ahold en sinds 2015 is hij belast met de integratie van Ahold en Delhaize. Daarvoor vervulde hij diverse commerciële en general managementrollen bij Shell, inclusief hoofd Internal Audit en lid van het Global Internal Audit managementteam. Sinds november 2016 is Moolenaar commissaris bij Deloitte NL.

advertentie

Make the Certified Internal Auditor® (CIA®) Your Master Key to Success.

 Certified Internal Auditor®



www.pwc.nl

PwC Internal Audit. Expect More.

Internal Audit Services

Jessica Straatman

Telefoon: +31 (0)88 792 39 69

jessica.straatman@nl.pwc.com



pwc

Uit ons jaarlijkse onderzoek onder internal auditors en hun stakeholders blijkt dat Internal Audit functies veel waarde kunnen toevoegen bij disruptieve gebeurtenissen. Echter, de auditors moeten dan wel goed voorbereid zijn, vooruit kunnen denken en flexibel zijn. Succesvolle Internal Audit functies zijn bijvoorbeeld wendbaar bij het aantrekken en inzetten van kennis en competenties, die nodig zijn om de snel veranderende omgeving goed te begrijpen. Risico's worden tijdig gesignaleerd, frequent beoordeeld en opgenomen in een continue aanpasbaar auditplan.

Het gaat dus om aanpassingsvermogen, zowel in processen, methodologie als technologie. En bij internal auditors zelf. Met andere woorden, de mate van resilience. Wij kunnen u helpen bij het versterken van uw veerkracht, bijvoorbeeld door uw Internal Audit functie uit te dagen rondom de risico's van megatrends of disrupties te laten ervaren tijdens een crisissimulatie.

©2017 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

IIA Kwaliteitstoetsing: Werkt u volgens de regels?

Voldoet het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing in uw organisatie aan de normen voor de beroepsuitoefening? U denkt van wel, maar is het ook zo? Een toetsing door het College Kwaliteitstoetsing van het IIA vertelt u precies hoe u ervoor staat. Bovendien krijgt u tips hoe u de toegevoegde waarde van uw IAF zou kunnen verbeteren. De IIA Kwaliteitstoetsing: Kwaliteit voor professionals en door professionals.

Meer weten?

Ga naar <http://bit.ly/kwaliteitstoetsing>
of mail naar kwaliteitstoetsing@iia.nl



www.iia.nl

DISCLAIMER

Hoe kun je kritiek hebben op een boek dat zelf belooft een stappenplan te hebben en het gebrek daarvan afdoet met: grapje...?

Dat maakt het lezen van dit boek ongemakkelijk. Omdat eigenlijk een cynicus aan het woord is en zoals u weet hebben cynici meestal gelijk. Volgens Encyclo.nl bedoelt men met 'cynisme', 'de spottende houding die men aanneemt waarmee men aangeeft niet te geloven in het goede van de mens'. Tegelijkertijd is er natuurlijk veel onzin op het gebied van succesformules en managementgoeroepraktijken. En het is best louterend om daar eens voor te gaan zitten en ze allemaal de revue te laten passeren. Bij sommige zult u, net als ik, denken: goed zo, dat dacht ik ook. Bij andere ideeën is de afwijzing van Engelfriet wel erg ongenueanceerd en van dik hout... Maar toch.

Al lezend realiseerde ik mij dat de auteur eigenlijk maar een ding doet: hij wijst ons erop dat we kritisch moeten zijn en niet zomaar alles voor zoete koek moeten slikken. Maar sinds ik op het hbo gestudeerd heb wist ik dat eigenlijk al. En ja, er is veel stuitende onzin op de goeroemarkt. En echt niet allemaal van het niveau van bomenknuffelaar en theebladenlezen. Om maar een voorbeeld uit het boek aan te halen: iedereen kent de piramide van Maslov: 'Eerst wilt u eten en een lekker potje vrijen, vervolgens wilt u zich veilig voelen en als dat allemaal voor de bakker is komt u eindelijk toe aan zelfactualisatie'. '...wetenschappelijk nooit aangetoond. Sommige mensen schijnen dan ook prima eerst een middag te kunnen nadenken over transcendentale dialectiek van Immanuel Kant om daarna een Big Mac te verorberen' (pag. 148).

Als Agile coach ben ik natuurlijk geïnteresseerd in wat hij te vertellen heeft over Agility en Scrum en dan valt me op dat de valkuil van de meeste cynici ook bij Engelfriet aan de orde is: hij generaliseert en is ongenueanceerd. Door Scrum te framen als 'de Justin Bieber onder de management-hypes' geeft hij een oordeel zonder basis. Hij gaat dan gemakkelijk voorbij aan het feit dat Bieber inmiddels een aardige zanger is gebleken; met alle gebreken en onhandigheden die er bij mensen horen. Door je zo op te stellen is alles te relativieren naar nul. Geen enkel principe is bestand tegen zoveel relativering. Want waarom zou je in de oprechte bedoeling van de denkers die het Agile Manifesto hebben opgesteld geloven? Immers, alles is terug te voeren op welbegrepen eigenbelang. Net als de schrijver van dit boek een eigen belang heeft: koop dit boek, boek mij als spreker en kijk mij eens kritisch zijn...

Het is een vermakelijk boek. Of het een aanwinst is voor iedere bibliotheek? Ik lees liever goede essays dan gemakkelijk scorende succesboeken. Maar, ieder zijn meug, en een kritische houding hebben en vijf keer waarom vragen is en blijft belangrijk. Ik had het echt humor gevonden als de zogenaamde quote van Sinek waar was gebleken: 'This book raises one important question: why?' (pag. 198). Maar waarschijnlijk neem ik goedbedoelende mensen te serieus. Dat is mijn disclaimer.



De succesillusie

Richard Engelfriet

Haystack

ISBN 9789461262080

€ 30,00

Renze Klamer, Agile coach, Bijenco
Consultancy (www.bijenco.nl),
klamer@bijenco.nl



Risk & Control Analytics

“With large amounts of data available, it is becoming more important than ever for organizations and internal audit departments to use analytics to address current and emerging risks quickly, drawing conclusions that can help to take action more confidently and with deeper insight”

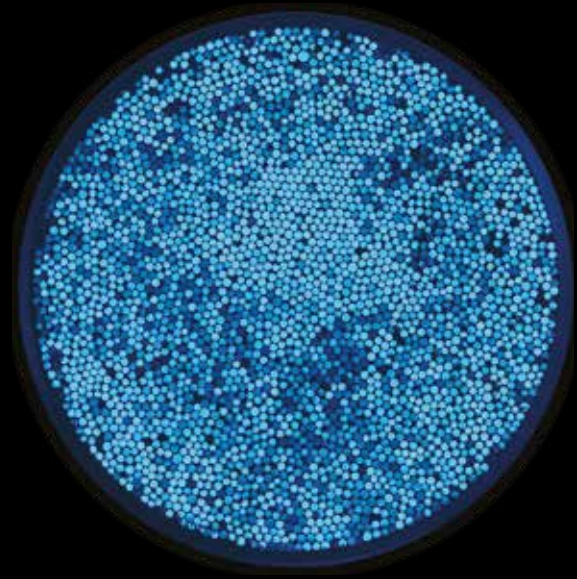
Where insights lead.

Deloitte's Process X-ray and our other fact-based analytical solutions capture what really happens in an end-to-end process, providing full transparency and unmatched intelligence from your data. This gives factual and immediate insight in the as-is end to end process execution, exception handling, compliance to key controls and risks that actually have materialized.

For more information, please contact us:

Rob de Leeuw
Rdeleeuw@deloitte.nl

Olaf Helmond
Ohelmond@deloitte.nl



© 2017 Deloitte The Netherlands



De documentaire ‘IIA, 20 jaar dynamiek’
gaat in première tijdens het IIA Congres!



20 jaar IIA

In IIA-termen: hindsight, insight en foresight

20 jaar geleden was ik nog student en had ik nog nooit van Internal Audit gehoord. Ik startte een paar jaar later bij Deloitte Risk Services en de partner voor wie ik werkte – Paul Hofstra – was voorzitter van het IIA. Een interessante wereld ging voor mij open. Ik vond het uiteindelijk zo interessant dat ik zelfs een proefschrift over het internal auditvakgebied heb geschreven, met Leen Paape en Louis de Bruijn als voorgangers in Nederland.

Het IIA heeft in Nederland een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het vakgebied. Een belangrijke ontwikkeling was de langdurige discussie over de dichotomie tussen financial versus operational audit. Vanuit de optiek van cultuurverandering een interessant onderwerp voor evaluatie en reflectie naar de toekomst. Ik zie de lange discussie over financial versus operational audit als een stap die nodig was om te ontwortelen. Voor een niet-auditor leek het soms bijna een religieuze discussie, die gelukkig op een gegeven moment beslecht was. En er zijn geen nieuwe dichotomieën voor in de plaats gekomen. Mijn beeld is dat er sinds de oprichting van het IIA een duidelijke evolutie is geweest van een vrij gesloten omgevingsbenadering naar een duidelijk institutioneel aanwezige professionele partij.

De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat daadwerkelijke institutionele verankering ook tijd vergt. Al vanaf de Commissie Frijns heeft een effectieve lobby plaatsgevonden om de rol van Internal Audit te borgen in de Corporate Governance Code. Ik reken de strekking van Tabaksblat met een link naar de *interne accountant* niet mee, want dat was mijns inziens nog niet de juiste borging van de internal auditfunctie. Met de huidige governancecode is er ook nog werk aan de winkel. Er zijn stappen gezet, maar er is nog wel oud-denken aanwezig in de code. Of, om aan te sluiten op het scherpe commentaar van mijn oud-promotor Hans Strikwerda: ‘... Internal Audit blijft... geplaatst, als verlengstuk van de externe accountant...’ Ik zie al interessante scripties en zelfs een proefschrift voor me waarom Internal Audit geen verlengstuk meer is van de externe accountant. Over 5 jaar is mijns inziens zelfs het omgekeerde het geval!

Waar IIA Inc. internationaal al sinds 1941 bezig is om de professie verder te brengen, heeft het IIA in Nederland het vakgebied in 20 jaar al verder gebracht dan menig ander land. Ik kijk uit naar de komende 20 jaar. Het vakgebied verandert nog meer exponentieel, tegelijk met de verandering van ondernemingen. Mijn advies aan

het IIA is om koers te houden met de juiste toekomstgerichte focus: stap niet in onnodige terminologie, managementverzinsels en andere psychologische valkuilen. Ga als IIA ook niet aan *alle* ondernemingen een internal auditfunctie opleggen, want dat is economisch niet zinvol en voor het internal auditvakgebied mogelijk zelfs schadelijk (voor de tegenhangers: lees mijn proefschrift over het kantelpunt voor het wel of niet inrichten van een internal audit functie).

Succesvol blijven is in het huidige tijdperk niet een vanzelfsprekendheid maar zal steeds meer afhankelijk zijn van onze dynamische (niet statische) capabilities om te blijven meeveranderen met de omgeving. Echter, ik heb er vertrouwen in dat het IIA een belangrijke rol blijft spelen voor het vakgebied. Mogelijk neemt IIA Nederland wel een belangrijke sturende rol in naast de US. Of vergeet ik dat IIA Azië (China) deze rol gaat overnemen in de toekomst? Interessante tijden!

Walter Swinkels is group director Governance Risk Compliance bij Royal BAM. Hij is tevens verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.

Wat is Internal Audit?

IIA Nederland bestaat dit jaar 20 jaar, het vakgebied internal auditing al veel langer. Toch weten veel mensen nog steeds niet wat Internal Audit precies is. Daarom heeft IIA Nederland een viertal filmpjes gemaakt om het een en ander uit te leggen. Zo vertellen drie studenten wat ze zo leuk vinden aan Internal Audit en leggen twee nieuwe IIA-leden uit waarom ze lid zijn geworden van de beroepsvereniging. Een aantal commissarissen legt uit waarom Internal Audit onmisbaar is in corporate governance en een ervaren internal auditor vertelt aan de rest van Nederland wat Internal Audit precies is. Deze filmpjes kun jij ook perfect gebruiken om uit te leggen wat je precies doet, bijvoorbeeld bij het geven van een presentatie. Je kunt ze vinden op YouTube. <https://www.youtube.com/user/IIANederland>



IIA Nederland: 20 jaar dynamiek

Ter ere van het 20-jarig jubileum van IIA Nederland hebben we een mooie documentaire gemaakt. In tien minuten blikken we niet alleen met negen (oud-)bestuursvoorzitters terug op 20 jaar IIA in Nederland, maar ook op 20 jaar wereldnieuws. De première van deze documentaire vindt plaats tijdens het IIA Congres. Na het congres vind je de documentaire op YouTube. <https://www.youtube.com/user/IIANederland>



Jubileumfeest

Het 20-jarig jubileum van IIA Nederland vieren we met alle voormalige en huidige vrijwilligers en bestuursleden. Een speciaal jubileumfeest vindt plaats op zaterdag 2 september 2017. Mocht je vrijwilliger zijn (geweest) en geen uitnodiging hebben ontvangen, neem dan zo snel mogelijk contact op via iia@iia.nl of 088-0037100. Ga naar <http://www.facebook.com/IIANederland20jaar> voor een kijkje in het verleden en plaats zelf ook foto's.

Save de dates

Zet de grote najaarsevenementen van dit jaar vast in je agenda of meld je direct aan op de website: <http://bit.ly/iiakal>

25 en 26 september PwC Summercourse

9 oktober Commissarissen Symposium (alleen voor CAE's samen met hun commissaris)

2 november PAS Conferentie

23 en 24 november RO Masterclass

CAE Services

Ben je net gestart als nieuwe CAE en heb je behoefte aan extra ondersteuning vanuit het IIA? Of ben je een doorgewinterde CAE die het leuk lijkt een startende CAE te coachen? Neem dan contact op met Annemiek van Raalten via 088-0037100.

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's: Matthijs de Bruijn, Franco Curiel, Harco Guliker, Sandra van Hinthum, Robin Holtel, Sjak Vennix

Nieuwe CIA's: Matthijs Bruijn, Bastiaan Groot Hulze, Arie van Harten, Marjolein Kraak-Loo, Alexandra Roa, Jean Henri Soree, Lex Wagenaar

Nieuwe CRMA: Arie Goedhart

Diploma-uitreiking

Op 3 april jl. was er een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. Hierna een overzicht van de IAA-studenten die in februari en maart hun slotexamen hebben afgelegd. Voor een overzicht van de ITAA-afgestudeerden zie 'nieuws' op www.esaa.nl.

Annemarie Kromhout-de Mol, INK en COSO: een (on)mogelijk huwelijk? Een onderzoek naar de (on)mogelijkheid van het toepassen van twee management control frameworks binnen één model | Annabel Laurensen-de Jager, Leiderschap en cultuur binnen auditediensten. Een onderzoek naar de relatie tussen het leiderschap, de afdelingscultuur en het type interne auditdienst in Nederland | Lisa Loots, Formulieren als gereedschap. Een onderzoek naar het gebruik van framing in auditrapportages | Slavisa Filipovic, Congruentie tussen interne sturing en externe doelstellingen | Jarno van Steenberg, Het oordeel van de auditor. Maatregelen ter vermindering van psychologische invloed op oordeelsvorming | Stephan van Hofwegen, Goed onderzoek of niet? | Johan van Luik, Over audits, toegevoegde waarde en sociale wetenschappen | Rakees Ramcharan, Functie Interne Audit. Collisiegevaar assurance-adviesfunctie van interne afdelingen bij banken en verzekeraars | Monique Penninx, Accent & aanbeveling. Onderzoek naar de relatie tussen het accent van de spreker en de bereidheid tot het opvolgen van de aanbeveling door de luisteraar



Egon Berghout wetenschappelijk directeur IT-Auditing & Advisory

Prof. dr. Egon Berghout EMITA CISA is per 1 mei jl. de nieuwe wetenschappelijk directeur van de post-masteropleiding IT-Auditing & Advisory van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Hij wordt onder andere

eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding op wetenschappelijk en vakinhoudelijk gebied. De aanstelling van Berghout betekent inbreng van een grote dosis onderwijs- en praktijkervaring. Berghout is sinds 2001 hoogleraar

bestuurlijke informatiekunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij volgt Arno Nuijten op, die programmadirecteur wordt van het nieuwe expertisecentrum Behavioral Risk & Nudges (eBridges) binnen ESAA.

Actualiteiten

Op vrijdag 10 maart jl. vond de buluitreiking plaats van de AITAP- en EIAP-opleidingen. De volgende studenten namen hun bul in ontvangst:

Endymion Struijs, Contemporary Public IT Audit | Sander de Blank, Verbetering van de samenwerking tussen de IT-auditor en de accountant in de mkb-praktijk | Anton van de Burgt, De rol van de IT-auditor in het klantgerichte IT-innovatieproces | Alex Dongelmans, General IT controls mass customization | Liva Stephana, Van papieren exercitie naar werkelijkheid | Sebastiaan Koperberg, Internal Audit monitoring on the remediation of IT control deficiencies | Erik Davelaar, Process Mining in de jaarrekeningcontrole van leasemaatschappijen | Hay-Tie Tjiang, Auditen in het ziekenhuis | Mireille Huizenga, Een onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van leidinggevenden in een interne auditfunctie | Matthijs de Bruin, Measuring the added value of internal audit functions



De volgende lichting studenten staat alweer klaar om nog voor de zomer af te studeren.

Aanvraag NVAO-accreditatie

In 2013 is begonnen met de vernieuwing van het curriculum en zijn verschillende kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd. Als sluitstuk van dit proces is begin 2017 de accreditatie aangevraagd bij de Nederlandse Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) om de executive MSc-titel te mogen voeren. De opleiding zal in afwachting van de accreditatie voor of na de zomer 2017 worden omgedoopt tot Executive Master of Internal Auditing (EMIA).

Wisselingen programmadirecteur AITAP en EIAP

Recentelijk is dr. Edo Roos Lindgreen RE benoemd tot hoogleraar met de leeropdracht 'Data science in auditing'. Hij wordt de nieuwe programmadirecteur van de AITAP- en EIAP-opleiding. Lex van Drift RE heeft per 1 april 2017 het programmadirecteurschap van het Amsterdam IT-Audit Programme (AITAP) aan hem overgedragen. Dr. Bob van Kuijk RA RC zal als programmadirecteur van de het Executive Internal Auditing Programme (EIAP) aanblijven tot 1 juli 2017. Na vier jaar gaat hij zich weer volledig richten op onderwijs en

 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

wetenschap. Hij blijft aan de opleiding verbonden als kerndocent.

Algemene informatie

Het Executive Internal Auditing Programme (EIAP) is een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Na afronding kun je worden ingeschreven in het RO-register. 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.

Inschrijven

Wil je een boost geven aan je internal auditcarrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september of 1 februari. Je kunt ook contact opnemen per e-mail: eiap@uva.nl of per telefoon: 020-525 4020. Er is een kortingsregeling voor vroegboekers!

Iets te vieren?

Voor een feestje ben ik wel te vinden. Behaalde doelen maken me blij en het eind van het ene is vaak het begin van iets nieuws. Het 20-jarig jubileum van IIA Nederland maakt mij dan ook oprecht blij. Maar waarom een feest bij 20 jaar, en niet bij 21, 19, of zelfs 3 jaar? Waarom zo geobsedeerd door het bereiken van een rond getal. Sommige mensen vinden het een feestje waard als ze 25 jaar getrouwd zijn. Nu kan ik me ook echtparen voorstellen, voor wie het een groter feest waard is als ze al een paar jaar getrouwd zijn... en blijven.

Ik loop met enige regelmaat marathons. Met bovenstaande in gedachten moest ik denken aan de magische lengte van een marathon, die is gesteld op 42 kilometer en 195 meter. Een respectabele afstand, grotendeels gevormd door de geschatte afstand van 40 kilometer, tussen het slagveld bij Marathon en Athene, door Pheidippides rond 490 voor Christus gelopen om de overwinning te rapporteren. De extra twee kilometer en 195 meter zijn er in 1908 bijgeplust zodat koning Edward VII vanuit de Koninklijke loge de finish van de Olympische marathon kon zien.

Lovenswaardig dat de officiële marathonlengte geen rond getal is. En toch, als ik een marathon loop, heb ik soms de neiging al bij 39 kilometer te stoppen, of, zodra ik over de finish ben, nog een paar kilometer door te gaan. Afhankelijk van conditie, enthousiasme en zwaarte van het parcours is bijvoorbeeld de grens van 46,3 kilometer een grotere uitdaging dan die van de geldende afstand. Ik kan je vertellen dat ik soms, zelfs na een loopje van enkele kilometers, al 't gevoel heb een bos bloemen te hebben verdiend.

Dus, waarom 20 jaar? Het jaar waarin mensen, na het behalen van hun rijbewijs iets te overmoedig worden met hun rijkunsten en juist brokken maken? Het jaar waarin je denkt: ik heb 't allemaal wel meegemaakt, dus mij vertel je niets nieuws. Terwijl de wereld om je heen voortdurend verandert. Het jaar dat je op de automatische piloot volledig mist waar 't werkelijk om gaat? Als ik naar mijn eigen pad kijk, was mijn 20e verjaardag niet een echte mijlpaal. Een feestje paste beter bij 18, 24, 29, 39 en 45. Wat zijn de momenten waar het echt om draait? Wat maakte je warm en wat zorgde voor die grote stap voorwaarts? Is materie belangrijk, of juist de groei naar een volgende volwassenheidsfase, of juist het doorbreken van een mentale barrière?

Opvallend genoeg lijkt het erop dat veel echte momenten om te vieren zich pas openbaren lang nadat het moment zich heeft voorgedaan. Velen herkennen wel een situatie waarin een zeer lastige boodschap, zoals in een auditrapport, toch moet worden gebracht, waarbij alle communicatieve zeilen worden bijgezet en de nodige stuurmanskunst vereist is om het rapport veilig aan te laten meren en de lading netjes en bruikbaar voor de toekomst te lossen. Als dat eenmaal lukt besef je dat je leert zeilen bij storm, niet bij mooi weer. Later merk je wellicht wat het echte moment was om te vieren.

Maar goed. Voor gemak is ook wat te zeggen. Of 20 jaar echt een moment is om te vieren kunnen we het best beoordelen als IIA NL weer enkele jaren verder is...

Willem van Loon is als docent en examinator 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.



Is voldoen aan de verwachtingen vandaag, morgen nog genoeg?

EY Advisory Services ondersteunt uw organisatie bij de transformatie naar een toekomstbestendige internal audit functie door gebruik te maken van de laatste technologieën en methodieken. Voor meer info kijk op ey.com/nl of neem contact op met: Daniël Smidts +31 6 2908 4022 daniel.m.smidts@nl.ey.com of Marco Boer +31 6 2125 1401 marco.boer@nl.ey.com



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world



KPMG feliciteert IIA Nederland met haar 20-jarig jubileum!



JAAR
KPMG
1917 - 2017



JAAR
KPMG
1917 - 2017