

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 2 2021 JAARGANG 20



Inclusiviteit
in plaats van
diversiteit?

*ECIIA, wat
heb je **daar**
eigenlijk aan?*



“Onze internationale
projecten **zorgen**
voor een interessante
dynamiek”



*Iedereen
gelijke
kansen*





Internal Audit Quality Assessment

Risk Management Quality Assessment

- veel ervaring
- veel toegevoegde waarde
- assessments op afstand mogelijk

Robert Bogtstra | Partner | + 31 651267651 | r.bogtstra@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 naar auditmagazine@iaa.nl

Redactie

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)
Naeem Arif EMIA RO
Drs. Bram Bouwman RO
Femke Dik MSc
Sander Diks CIA
Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Bas de Jong MSc RA
Sierd Stapersma EMIA EMITA
Marc van der Veen RA RO
Fong-Chi Wai MSc RO
Raymond Wondergem MSc RO



Nederland

E-mail

auditmagazine@iaa.nl

IIA Nederland

Burgemeester Stramanweg 105F, 1101 AA Amsterdam
tel.: 088-0037100
iaa@iaa.nl, www.iaa.nl



Stichting Verenigde Operationeel Auditors

Burgemeester Stramanweg 105F, 1101 AA Amsterdam
svro@iaa.nl, www.iaa.nl

Eindredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

Verloop uitgeverij
Arjan Verloop
info@verloop.nl
tel.: 078-6912899

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Verloop drukkerij, Alblasserdam

Advertenties en abonnementen

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

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap. Leden woonachtig in het buitenland en niet-leden verwijzen wij naar ons online magazine op www.auditmagazine.nl.

Audit Magazine verschijnt twee 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.

Worstelen met diversiteit

De nieuwe website van *Audit Magazine*, www.auditmagazine.nl, is nu drie kwartalen actief. Veel geïnteresseerden hebben ons nieuwe platform al gevonden. U nog niet? Het is zeker een kijkje waard. Op dit platform zijn alle nieuwe artikelen, columns en rubrieken te vinden. Bovendien kunt u zelf reageren op een artikel, column of rubriek. Sterker nog, wilt u een bijdrage schrijven, dan is dat altijd mogelijk. U kunt dit doen door een bericht te sturen naar auditmagazine@iaa.nl.

De thema's van de afgelopen kwartalen waren internationaal en diversiteit. Dit zijn mooie onderwerpen met voldoende uitdagingen. Hoewel uit onderzoek blijkt dat organisaties met een divers personeelsbestand weerbaarder zijn tegen crises, worstelen veel organisaties met diversiteit. Hoe zou dat kunnen? Mariëtte Hamer vond tussen haar werkzaamheden als voorzitter van de SER en haar (inmiddels beëindigde) rol als informateur tijd voor een interview over dit thema. Ook Jeroen Smit, schrijver van *De Prooi* en *Het drama Ahold* spreekt zich in dit nummer uit over diversiteit.

Een internationale (audit)afdeling is een fantastisch podium om collega's te ontmoeten uit andere landen en culturen. Is het allemaal zo rooskleurig of zijn er voldoende uitdagingen om de samenwerking goed te laten verlopen? Paul van der Zwan en Caroline Macefield van Aegon, en Minke Kesting van Artsen zonder Grenzen vertellen waarom internationaal samenwerken voldoening geeft, maar ook tegen welke drempels zij aanlopen. Zij leggen uit op welke manier zij de samenwerking tussen de verschillende landen hebben verbeterd.

Audit Magazine schenkt uiteraard ook aandacht aan het IIA Congres, dit keer met een fotocollage. Na het uitbreken van de COVID-pandemie was dit het eerste fysieke IIA Congres. Iets waar het IIA lang naar heeft uitgekeken. Dagvoorzitter Jort Kelder praatte het congres aan elkaar. Er waren interessante sprekers en er kon volop genetwerkt worden. Kortom, de sfeer was als vanouds.

Wij wensen u veel leesplezier. Op papier én online op www.auditmagazine.nl!

De redactie van *Audit Magazine*





Iedereen gelijke kansen

Je talenten benutten en je ontwikkelen is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Dat heeft Mariëtte Hamer, voorzitter van de Sociaal Economische Raad, zelf ook ervaren. “Studeren was niet vanzelfsprekend, en een politieke carrière was toen ik begon niet gangbaar voor vrouwen.” Een gesprek over diversiteit en kansengelijkheid. **Pag. 6**

De adviserende internal auditor: overdrijf het collisiegevaar niet...

Mag een auditor adviseren? En zo ja, in hoeverre dan? Of ontstaat dan het collisiegevaar? De discussie hierover lijkt maar niet te kunnen worden beslecht. Dit artikel laat zien dat het antwoord voor de hand ligt. **Pag. 22**



Met de voeten in het zand...

Vincent Moolenaar, ex-auditor, oud-voorzitter van het IIA en tegenwoordig actief als toezichthouder, deelt zijn inzichten. “Er is meer nodig dan vakinhoudelijk leiderschap. Een CAE moet medewerkers kunnen inspireren.” **Pag. 14**



“Het is flauwekul dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten bestaan”

Dat zegt onderzoeksjournalist en auteur Jeroen Smit. “We moeten een draai maken naar een duurzame en inclusieve samenleving. Daarvoor hebben we alle talenten nodig. Maar hoogopgeleide vrouwen worden nauwelijks serieus genomen in het bedrijfsleven. Een groot drama én kapitaalvernietiging.” **Pag. 28**

ECIIA, wat heb je daar eigenlijk aan?

Bij de European Confederation of IIA's (ECIIA) zijn alle Europese nationale IIA's aangesloten. Daardoor is ECIIA de geconsolideerde stem voor internal audit in Europa. Maar heb je er wat aan als IIA Nederland? **Pag. 18**



Inclusiviteit in plaats van diversiteit?

Inclusie gaat over het tegengaan van elke vorm van dominantie om zo een open ruimte te creëren voor verschillen zonder onderscheid en dus zonder hiërarchie. Alleen dan kan het wij-zij-denken en doen worden doorbroken. **Pag. 36**

“Onze internationale projecten zorgen voor een interessante dynamiek”

Bij Royal HaskoningDHV werken in meer dan dertig landen zesduizend professionals aan projecten in meer dan 150 landen. Mark Kokke, director Audit Risk Compliance, deelt zijn ervaringen. **Pag. 42**



Kom in actie!

Dit jaar verscheen het onderzoeksrapport *Climate Change and Environmental Risk* van het IIA. Thon de Blok (SHV Holdings), Peter Hartog (IIA) en Fred Ruoff (adviseur) over het waarom, het hoe van het onderzoek, en hoe nu verder. **Pag. 50**

Meer effect met ‘veilige’ auditgesprekken

Psychologische veiligheid is een van de belangrijkste voorwaarden voor een goed auditgesprek. Organisaties kunnen ook beter hun doelen halen als er psychologische veiligheid is. Ijla Jacobs (Univé) en Joriene Beks (trainer en coach) over de 5 kenmerken ervan. **Pag. 56**

Internal audit bij Artsen zonder Grenzen: een andere wereld?

Is werken als internal auditor bij Artsen zonder Grenzen anders? Wat doe je als de standaardoplossing of aanpak niet mogelijk is, hoe zorg je dan toch dat een proces effectief en doelgericht is, en de risico's voldoende worden afgedekt? **Pag. 46**



Internal audit als katalysator voor positieve verandering

Paul van der Zwan, hoofd Internal Audit Nederland bij Aegon, en Caroline Macefield, hoofd Internal Audit Group van Aegon, over de uitdagingen en successen van een internationale internal afdeling. **Pag. 60**

Rubrieken

- 13** Van het bestuur
- 26** IIA Congres
- 32** De afgestudeerde: Guido Kamp
- 41** Gastcolumn Marcel Pheijffer
- 54** Pas op de plaats: Bas Kaag
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Leen Paape

Iedereen gelijke kansen

Mariëtte Hamer, voorzitter van de Sociaal Economische Raad (SER) en voormalig informateur, zet zich al jaren in voor meer diversiteit in het bedrijfsleven. Eind 2019 ontving ze daarvoor de prestigieuze Joke Smitprijs. Maar dat is geen reden voor haar om achterover te leunen. “Pas als er kansengelijkheid is, ben ik tevreden.”



Waarom is diversiteit voor u zo belangrijk?

“Iedereen is anders en heeft eigen talenten. Het is fijn om die talenten te benutten, te doen waar je goed in bent en je verder te ontwikkelen. Dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Dat heb ik zelf ervaren, als meisje geboren in een gezin uit Amsterdam-West, waar studeren nog niet vanzelfsprekend was. En ook tijdens mijn politieke loopbaan. Een politieke carrière was toen ik begon nog niet gangbaar voor vrouwen.”

Wat hebt u zoal gedaan ter bevordering van diversiteit?

“Vanuit mijn eigen ervaring heb ik me ingezet voor het belang van diversiteit en vrouwenemancipatie. Zo heb ik als kamerlid bij de PvdA aan de wieg gestaan van de om-en-om van de kandidatenlijst, waar om en om een man en een vrouw staan. Dat heeft er mede voor gezorgd dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de Tweede Kamer tot 2010 toenam. Ook was ik voorzitter van het Politiek Vrouwen Overleg, het samenwerkingsverband van de politieke vrouwenorganisaties en van het Multi-etnisch Vrouwen Overleg.

Welke initiatieven ontplooit de SER om diversiteit te bevorderen?

“Belangrijk is het al eerdergenoemde SER-advies ‘Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling’. Dit advies is integraal overgenomen door de Tweede Kamer en het demissionaire kabinet. Werkgevers, werknemers en kroonleden zetten hun handtekening onder het advies voor een ingroeiquotum voor de raden van commissarissen (RvC’s) van beursgenoteerde bedrijven. Daarnaast adviseerde de SER dat de vijfduizend grootste vennootschappen van Nederland aan de slag moeten met het opstellen van ambitieuze streefcij-

“Diversiteit in een bedrijf of organisatie staat voor mij voor een inclusieve organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn, en waar ieders talenten optimaal tot ontwikkeling komen”

Ik ben lang woordvoerder arbeid en zorg en emancipatie in de Tweede Kamer geweest, en ik heb aan de wieg gestaan van de initiatiefwet kinderopvang en de initiatiefwet verbreding zorgverlof.”

“In 2019 is onder mijn voorzitterschap bij de SER het advies ‘Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling’ tot stand gekomen. Ik ben er heel trots op dat ik eind 2019 voor deze en andere adviezen over kinderopvang en verlof geëerd werd met de Joke Smitprijs. Deze prijs wordt jaarlijks toegekend aan iemand die een fundamentele bijdrage levert aan de verbetering van de positie van de vrouw.”

Wat is diversiteit eigenlijk?

“We zijn allemaal uniek natuurlijk! Of je nu oud of jong bent, een diverse culturele achtergrond hebt, of moet leven met een handicap. Diversiteit in een bedrijf of organisatie staat voor mij voor een inclusieve organisatie waar iedereen zichzelf kan zijn, en waar ieders talenten optimaal tot ontwikkeling komen. Als bedrijf kun je ervoor zorgen dat iedereen welkom is en zich ook welkom voelt op de werkplek waar hij of zij past en dat iedereen zijn of haar talenten kan ontplooiën.”

Hebt u nooit last gehad van een niet-diverse omgeving?

“Ik heb vaak in niet-diverse omgevingen gewerkt. Je ervaart dan wat vele vrouwen ervaren. Bijvoorbeeld dat je vaak op je uiterlijk wordt beoordeeld in plaats van op het werk dat je verzet. Dan ging het om de kettingen die ik om had in de Tweede Kamer en de hoedjes die ik om had met Prinsjesdag.”

fers en actieplannen. Bedrijven zullen er dus meer werk van moeten gaan maken om deze streefcijfers te behalen. De SER werkt momenteel aan de opbouw van het programma ‘Diversiteit en inclusie’ met het doel bedrijven in die taak te ondersteunen.”

“De Stichting Topvrouwen en het project ‘Diversiteit in bedrijf’ zijn onderdeel geworden van dat SER-programma ‘Diversiteit en inclusie’. Zo bieden wij nu onder andere een database aan met daarin meer dan vijfduizend profielen van vrouwen die beschikken over de kwalificaties om

Over...

Mariëtte Hamer is sinds 2014 voorzitter van de SER. Daarvoor was zij zestien jaar Tweede Kamerlid voor de PvdA, waaronder voorzitter van de PvdA-fractie. Voor haar politieke loopbaan was ze onder meer hoofd van de afdeling Strategisch Beleid en Beleidsverkenningen bij de directie Hoger Beroeps Onderwijs van het ministerie van OCW en directeur van een instelling voor volwassenenonderwijs in Zuid-Holland. Op 12 mei 2021 werd Mariëtte Hamer benoemd als informateur voor de kabinetsformatie.



toe te treden tot de bestuurskamer van het Nederlands bedrijfsleven. Daar kunnen bedrijven gebruik van maken. En we bieden het Nederlandse bedrijfsleven ook het charter Diversiteit aan. Door ondertekening van dat charter committeren bedrijven zich aan inclusief beleid.”

Hoe komen deze initiatieven tot stand?

“Het programma dat we momenteel opbouwen volgt uit het SER-advies ‘Diversiteit in de Top. Tijd voor versnelling.’ Dat is er gekomen omdat velen daarvan de noodzaak inzagen. We werken nu samen met VNO-NCW en in co-creatie met bedrijven aan de opbouw van een diversiteitsportaal. Dit portaal speelt straks een belangrijke rol bij het ondersteunen van bedrijven bij de realisatie van een evenwichtiger man-vrouwverhouding op de werkvloer.”

Hoe wordt gemeten/gemonitord of initiatieven werken?

“Bedrijven moeten transparant zijn over hun plannen van aanpak en resultaten op dit gebied. Straks kunnen we de ontwikkeling van deze ambities dus volgen. Dat zorgt er ook voor dat we allemaal kunnen leren: wat werkt wel en wat niet. En de SER gaat bedrijven actief ondersteunen in het helpen realiseren van hun streefcijfers.”

Wat hebben we door de jaren heen bereikt?

“Het is mooi dat we met elkaar – werkgevers, werknemers en kroonleden – het eerdergenoemde advies hebben geformuleerd. En heel verstandig. Want het is voor iedereen goed: voor de bedrijven en voor de mensen die het betreft. Het is goed voor onze samenleving als iedereen zich optimaal kan ontwikkelen en kan meedoen. Dat bevordert de cohesie en samenhang en draagt bij aan het realiseren van gelijke kansen. We wachten nog op de inwerkingtreding van de wet. Dat zal gebeuren nadat de wet door de Eerste Kamer is aangenomen.”

“Je kunt natuurlijk stellen dat het jammer is dat de oude streefcijferwet niet werkte en dat er nu een wettelijk ingroei-quotum voor de raden van commissarissen nodig is. Maar je kunt ook stellen: goed dat we dat nu oppakken door middel van een ingroei-quotum, aangevuld met een streefcijfer voor de grote vennootschappen!”

Wat is het moment dat u tevreden bent als het gaat om een diverse samenleving in Nederland?

“We zouden met elkaar moeten streven naar kansengelijkheid: dat iedereen, ongeacht waar je geboren bent, de kans heeft zich optimaal te ontwikkelen. Als we dat met elkaar mogelijk hebben gemaakt, ben ik tevreden.”

Moeten internal auditors meer doen om diversiteit te agenderen bij bedrijven?

“Uit onderzoek blijkt dat een succesvol diversiteitsbeleid een langdurige en integrale aanpak vergt. Dat betekent onder andere dat bedrijven de volgende acties moeten ondernemen: het formuleren van een visie op de meerwaarde van diversiteit voor het bedrijf en het actief uitdragen van die visie, zowel intern als extern, en het sturen op resultaten en het beschikbaar stellen van mensen en middelen. Als de wet in werking wordt gesteld moeten de vijfduizend ‘grote’



Opleiding & Training

Consultancy

Interim

Ferozia Interim bemiddelt in interim-professionals op het gebied van audit, control, risk management en compliance

Wij onderscheiden ons onder meer door:

- **Eerlijke tarieven** voor onze opdrachtgevers, maar zeker ook voor onze interim-professionals.
- **Eigen leerprogramma's** én leerprogramma's van onze partners, waar onze interim-professionals (en opdrachtgevers) gratis of met zeer hoge korting gebruik van kunnen maken.

Voor opdrachtgevers

Zoek je een interim-professional die in staat is verbinding te maken met de organisatie en die begrijpt wat nodig is om jouw vraagstuk op te lossen? Met onze expertise en ervaren interim-professionals staan we voor je klaar!

Voor interim-professionals

Ben jij als interim-professional werkzaam in het vakgebied van audit, control, risicomangement en/of compliance? Dan komen wij graag met je in contact!

Ferozia staat voor *inspiratie*, *co-creatie* en *prestatie*.

Meer weten? www.ferocia.nl



vennootschappen doelen stellen op het gebied van diversiteit voor de top en subtop en een plan van aanpak maken hoe ze die doelen kunnen bereiken.”

“Internal auditors kunnen veel doen. Ze zullen allereerst in de gaten moeten houden of het bedrijf voldoet aan de nieuwe wet- en regelgeving. Maar ze kunnen ook naar de bedrijfsprocessen kijken: wat gaat er goed en wat kan beter? Ze zullen dan monitoren of de processen goed lopen om de

“Als afdeling kun je ook zeker bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. Zo kun je als je op zoek bent naar nieuwe medewerkers wervingsbureaus expliciet de opdracht geven een divers samengestelde kandidatenlijst aan te leveren. Ook kun je in het kader van loopbaanontwikkeling sociale steun in de vorm van sponsoring en mentorschap aanbieden. En je kunt de ‘sociale afstand’ binnen je bedrijf verkleinen,

“Internal auditors kunnen naar de bedrijfsprocessen kijken en monitoren of de processen goed lopen om de streefcijfers en diversiteitsdoelstellingen te gaan halen”

streefcijfers en diversiteitsdoelstellingen te gaan halen. Ze kunnen kijken waar bijsturing of verbetering nodig is. Je krijgt als bedrijf zo veel meer zicht op de effecten van een bepaalde werkwijze, aanpak of maatregel. Dat is ook goed voor de reputatie: als klanten of toekomstige medewerkers zien dat je als bedrijf investeert in diversiteit en er bewust mee bezig bent, word je een aantrekkelijke werkgever.”

Wat kan een internal auditafdeling doen om te zorgen dat hun afdeling een afspiegeling is van de samenleving?

“Om meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond binnen te halen en te laten doorstromen naar de (sub)top, zijn drie voorwaarden cruciaal: 1) commitment van de top, 2) verankering in het organisatiebeleid, 3) inzicht in de eigen organisatiecultuur. Deze dienen vanuit het management van de organisatie opgepakt te worden.”

bijvoorbeeld met groepsgewijze werving van nieuwe mensen, ‘inhouse dagen’ voor de minderheidsgroep, rolmodellen aan de top en ontmoetingsmomenten tussen talent uit de minderheidsgroep en de top. Je kunt zowel mannen als vrouwen de ruimte geven om werk en privé te combineren, bijvoorbeeld met flexibele werktijden of verlofmogelijkheden. Veel meer van die tips tref je op de website van de SER.”

U was informateur. Was diversiteit iets waar u invloed op kon en wilde uitoefenen?

“Ook in de politiek is een meer evenredige vertegenwoordiging nastrevenswaardig. Er is genoeg capaciteit, dus laten we die ook benutten!” <<

Lees Audit Magazine nu ook online!

Ga naar www.auditmagazine.nl

AUDIT
MAGAZINE



Photo by rawpixel on Unsplash



Internal Audit Services

Mario Mazul

Telefoon: +31 (0)6 8243 9422

mario.mazul@pwc.com

PwC Internal Audit. Expect More.

Vanwege Corona hebben internationaal werkende IAF's de laatste tijd weinig audits "on site" kunnen doen. Om alsnog het auditplan te kunnen realiseren, zijn ze op zoek gegaan naar alternatieven zoals remote audits, centrale monitoring processen of het inzetten van lokale resources. Deze nieuwe manieren van werken hebben ook kansen opgeleverd. Zo kunnen remote audits en centrale monitoring processen leiden tot een verhoging van de efficiëntie en verlaging van de kosten van audits. Het betrekken van lokale resources kan leiden tot nieuwe inzichten door de kennis van de markt.

PwC Internal Audit Services beschikt over een sterk internationaal netwerk, ondersteund door de nieuwste tools en technologieën. Wij zijn uitstekend in staat om u te ondersteunen met uw internationale audits. Wij staan klaar voor u!





Evaluatie van de internal auditfunctie

Internal auditors onderzoeken in opdracht van het management de kwaliteit van de bedrijfsvoering en risicobeheersing. Maar wie houdt de internal auditfunctie de spiegel voor ten aanzien van de eigen afdeling? En op welke manieren kan dat?

Het thema van het Commissarissen Symposium op 27 september dit jaar was 'Evaluatie van de internal auditor'. Het Commissarissen Symposium wordt jaarlijks georganiseerd en is het evenement waar chief audit executives (CAE's) en commissarissen samenkomen om met elkaar in gesprek te gaan en van gedachten te wisselen. De vraag die op het symposium werd besproken was: op welke wijze vindt de beoordeling van de internal auditfunctie plaats in de praktijk en waar dienen commissarissen op te letten? Ik ga hierna in op de diverse mogelijkheden die daarvoor bestaan.

Het IIA heeft recent een guidance gepubliceerd die hierbij behulpzaam kan zijn: *The internal audit assessment tool for audit committees*. Deze handreiking bevat voorbeelden van vragen die een voorzitter van een audit committee kan stellen om het functioneren van een internal auditfunctie te beoordelen en die kunnen ondersteunen in de communicatie tussen de voorzitter en de chief audit CAE.

Onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld risico-afwegingen, kwaliteitsbeheersing, benchmarking, kennis van het team en gebruik van kennis van specialisten. Ook voor de CAE bevat de guidance interessante vragen om eens over na te denken. Voorbeelden hiervan

zijn: 'op welke wijze heeft de internal audit een positieve impact gehad op de organisatie?' en: 'welke punten heeft de internal audit onder de aandacht gebracht van het audit committee en heeft management hier op een adequate wijze op gereageerd?' In dit kader is de cultuur van een organisatie met betrekking tot risicobeheersing en de rol van internal audit zeer relevant.

Interessant is in dit kader ook het consultatiedocument *Audit quality indicators* dat recent is uitgebracht door de Kwartiermakers Toekomst Accountancysector. Hoewel de focus van het document ligt op gebruikers van de jaarrekening, bevat het document ook een aantal elementen om als internal audit over van gedachten te wisselen.

Bepaalde indicatoren zouden kunnen worden opgenomen in de managementinformatie van de internal auditfunctie, die vervolgens kan worden besproken met het bestuur of een audit comité. Ik denk hierbij aan indicatoren over het gebruik van specialisten, de feedback van gebruikers van de auditrapporten en de kwaliteit van de auditdossiers. Vergelijkbare aspecten worden bijvoorbeeld reeds meegenomen wanneer een internal auditfunctie door het IIA wordt getoetst in het kader van de onafhankelijke externe toetsing, die volgens de IIA-beroepsnormen elke vijf jaar dient plaats te vinden. Deze rapportage dient de CAE ook met het bestuur en het audit committee te bespreken.

Daarnaast biedt IIA Nederland CAE's de mogelijkheid om gebruik te maken van de 'Benchmark Place'. De Benchmark

Place is een applicatie bestaande uit twee modules: het ambition model en de scorecard.

Het ambition model kan worden gebruikt voor strategische planning. De CAE kan via een self assessment de huidige kwaliteit en compliance met het IIA international professional practices framework (IPPF) bepalen. Na een dergelijke nulmeting kunnen vervolgens de ambities worden gedefinieerd, en kan een stappenplan worden opgesteld om van het huidige niveau naar een volgend niveau te komen. Interessant is ook om de eigen functie te benchmarken met vergelijkbare internal auditfuncties in Europa. De resultaten kunnen het bestuur en het audit committee ondersteunen bij het beoordelen van de internal auditfunctie.

Daarnaast is recent de scorecard gelanceerd. Daar waar het ambition model vooral kan worden gebruikt voor strategische planning, is de scorecard gericht op de operationele bedrijfsvoering van de internal auditfunctie. Ook hier bestaat de benchmarkmogelijkheid.

Ten slotte, de benchmark place is beschikbaar voor CAE's die lid zijn van het IIA. Voor meer informatie en voor het aanvragen van de applicatie verwijs ik u graag naar Benchmark Place | Instituut van Internal Auditors (iia.nl).



Linda Post is voorzitter van IIA Nederland

Met de voeten in het zand...

Wat levert de wisselwerking tussen de business en internal audit op? Moet je als hoofd Audit een auditopleiding hebben gevolgd? Vincent Moolenaar, voormalig voorzitter van IIA en tegenwoordig actief als toezichthouder, deelt zijn inzichten en ervaring.

Over...

Vincent Moolenaar studeerde bedrijfseconomie en vervulde diverse functies binnen Shell en Ahold. Hij is onder andere commissaris bij Deloitte Nederland, lid van de raad van toezicht van ProDemos, lid van de raad van de Ondernemingskamer, voorzitter van de programme board EMIA-opleiding in Amsterdam en lid van de raad van advies van IIA Nederland.

Hoe kwam u terecht in het auditvak?

“Ik ben iemand die van alle markten thuis is. Ik heb bij twee grote bedrijven gewerkt, Shell en Ahold, in verschillende rollen. Na mijn studie bedrijfseconomie in Rotterdam ben ik begonnen bij Shell in commerciële functies. Vervolgens heb ik de stap gemaakt naar het algemeen management. Onder andere in Senegal. Uiteindelijk ben ik als onderdeel van de management-developmentgedachte gevraagd om hoofd Internal Audit van Shell te worden. Ik was geen CAE, maar een van de twee global heads of audit. Hier leerde ik met een ander perspectief te kijken naar de bedrijfsvoering. Tevens kreeg ik met mensen te maken met een bredere portefeuille, en met de board of directors van Shell. Daar was ik niet mee bekend.”

Wat waren uw eerste ervaringen als global head of audit?

“Bij Shell was ik landenmanager in Senegal en stond ik met de voeten in het zand. Vervolgens werd ik verantwoordelijk voor Retail in heel West- en Centraal Afrika. Vanuit die rol begon ik in 2002 bij audit. Een jaar later was er bij Shell een corporate-governanceschandaal. Het bleek dat de bewezen oliereserves onjuist waren verantwoord in de jaarrekening. Dit leidde tot een aanpassing van de corporate governance van Shell, inclusief de interne audit- en risicomanagement-processen. Ik zat redelijk dicht bij het vuur en kon bijdragen aan de herinrichting van een deel van de three lines of defense, met veel nadruk op risicomanagement. Voor deze herinrichting is het COSO ERM-model als referentie gebruikt.”

Hoe vond u de functie van global head of audit?

“Ik ben langer bij audit gebleven dan in mijn andere rollen bij Shell. Ik vervulde met veel plezier deze functie en heb samengewerkt met veel boeiende mensen. Het team was divers, het bestond uit zowel audit- als businessprofessionals en uit medewerkers uit verschillende landen. Het gebruikmaken van businessprofessionals vond ik fascinerend, omdat daarmee de gestructureerde methodologische aanpak van auditors wordt gecombineerd met businesskennis. Dit leidde

“Leiderschap is ook ‘hiring and firing’. Medewerkers die niet veranderingsbereid zijn, dogmatisch hechten aan de methodologie, zijn niet per se medewerkers die ik wil zien binnen de auditfunctie”



tot goede audits die inzicht gaven in de beheersingsproblemen en daardoor echt impact hadden.”

Waarom bent u overgestapt naar Ahold?

“Om privéredenen wilde ik niet meer beschikbaar zijn voor internationale functies. Na het fraudeschandaal in 2003 wilde Ahold in 2010 weer verder groeien en een passende strategie vormgeven. Dat had ook consequenties voor diverse functies. Ze wilden een CAE benoemen die businesskennis en audit wist te combineren. De internal auditfunctie bij Ahold bleek relatief veel voorbereidend werk te doen voor de externe accountant. Mijn opvatting is dat internal audit waarde moet toe voegen aan de organisatie. Het gaat erom dat zij bijdragen aan het verbeteren van de bedrijfsvoering. Dat gebeurt niet of nauwelijks als het leeuwendeel van de tijd besteed wordt aan werkzaamheden voor de externe accountant.

Bij Ahold heb ik een nieuwe auditstrategie ontwikkeld waarbij COSO ERM het uitgangspunt was. De aanpak was terugkijken, inzicht geven en vooruitblikken. Op basis van terugkijken werden bevindingen gedaan. Vervolgens werd inzicht gegeven in de oorzaken hiervan en werd vooruitgeblikt door aan te geven waarom het relevant was om verbeteringen door te voeren. Ik noemde dit ‘hindsight, insight and foresight’. Toen heb ik ervaren dat deze aanpak leidt tot draagvlak bij de verantwoordelijken in de business om verbeterpunten op te pakken. Zo draag je bij aan een lerende organisatie.”

Wat nam u mee van Shell naar Ahold?

“Bij Shell maakte internal audit onderdeel uit van management development en dat wilde ik ook invoeren bij Ahold. Binnen Ahold ben ik ook uitgenodigd om deel te nemen aan de selectie van young graduates. Vanaf het moment dat deze graduates bij Ahold kwamen werken heb ik contact met hen onderhouden. De eerste twee jaar moesten ze bijvoorbeeld de winkelorganisatie in. Na die twee jaar heb ik een aantal van deze graduates uitgenodigd om 18 maanden bij audit te gaan werken. Die kregen dan de gelegenheid om zowel de Europese als de Amerikaanse organisatie beter te leren kennen.”

De internal auditfunctie als kweekvijver voor managementtalent?

“Ik denk dat audit een katalysator is voor managementtalent en niet een kweekvijver. Auditors zijn bezig met het beoordelen van de kwaliteit van het risicomangement. En deze achtergrond en ervaring is een belangrijke bijdrage in de ontwikkeling van managementtalent. In principe doet

iedereen aan risicomanagement, bewust en onbewust. Als je de straat oversteekt doe je ook aan risicomanagement, maar dat noemt niemand zo. Mensen die een onderneming leiden hebben niet per se risicomanagementtools in hun gereedschapskist zitten. Door bij internal audit te werken wordt die bagage hen bijgebracht.”

Hoe belangrijk is het voor een CAE om een auditopleiding te hebben gevolgd?

“Dat is in mijn ogen geen voorwaarde om goed een auditfunctie te kunnen leiden. Als je aan mij zou vragen: ‘Kun je auditen?’, dan aarzel ik om deze vraag bevestigend te beantwoorden. Maar als je vraagt: ‘Kun je leidinggeven aan een auditfunctie?’, dan zeg ik: ‘Ja, dat kan ik’. Leiderschap is trouwens ook ‘hiring and firing’. Medewerkers die niet veranderingsbereid zijn en dogmatisch hechten aan de methodologie, zijn niet per se medewerkers die ik wil zien binnen de auditfunctie. Dat betekent dat je de juiste medewerkers moet aannemen, maar ook dat je afscheid moet nemen van medewerkers.”

Het gaat dus om goed leiderschap?

“Ja, en dan niet uitsluitend om vakinhoudelijk leiderschap. Er is meer nodig dan vakinhoudelijk leiderschap. Een CAE moet medewerkers kunnen inspireren, met ze in gesprek gaan, en de verwachtingen van de stakeholders managen. Een CAE moet als ‘thought leader’ op het gebied van governance, risicomanagement en audit actief zijn. Het doel van een auditfunctie moet niet zijn bevindingen rapporteren.

advertentie



celonis

Volledig data-gedreven audit?

Ontdek intelligent business cloud

- 100%** Volledig transparante bedrijfsprocessen
- 37%** Hogere snelheid in auditproces
- 30%** Hogere efficiëntie in auditproces

“In principe doet iedereen aan risicomanagement, bewust en onbewust. Als je de straat oversteekt doe je ook aan risicomanagement, maar dat noemt niemand zo”

Het belangrijkste is het hebben van een radar, dat moet leiden tot continue verbeteringen. Auditors zijn in mijn ogen ‘change agents’. Internal audit moet het denken over in control initiëren, zodat de verantwoordelijken in de business de noodzaak van veranderingen zelf gaan zien.”

Wat is het voordeel dat u geen auditachtergrond hebt?

“Ik word door niets gehinderd. Als ik accountant was geweest, had ik wellicht bepaalde inzichten niet gehad/ gezien. Mijn waarneming is dat internal auditors met een accountancyachtergrond te vaak verhinderen dat waarde toegevoegd wordt aan de organisatie. Zij hebben te veel tijd en aandacht voor de ondersteuning van de externe accountant. Bij Ahold heb ik daarom goed gekeken naar deze rolverdeling. Het belangrijkste wat internal audit moet doen is het belang van Ahold behartigen en een vertrouwensrelatie opbouwen binnen Ahold. Ik denk dat ik daarom ook ben gevraagd om de fusie met Delhaize te begeleiden.”

Wat is het grootste verschil tussen een lijnfunctie en de rol van toezichthouder?

“Er is één groot verschil als je manager bent binnen een organisatie of toezichthouder: dat is informatieasymmetrie. Als toezichthouder heb je bijvoorbeeld vijf keer per jaar een vergadering, dat zijn enorme sprongen in de tijd die je maakt. Je bent kwetsbaar met betrekking tot de informatievoorziening vanuit het bestuur. Je gaat altijd uit van het goede van de mens, maar het maakt je kwetsbaar omdat je elkaar weinig ziet en weinig frequent met de organisatie bezig bent.”

Wordt de informatieasymmetrie verminderd door een auditafdeling?

“Dat hangt ervan af hoe de auditfunctie wordt ingezet. Het moet echt een interne auditfunctie zijn, een ‘extension of our line of sight’. Een interne auditfunctie moet een bijdrage leveren aan het comfort dat je als toezichthouder moet hebben. Dat wil zeggen dat de stuurinformatie die je krijgt voldoende representatief is voor datgene wat daadwerkelijk in de organisatie gebeurt. Je moet voldoende voeling hebben met de organisatie. Dat betekent ook een relatie opbouwen met de bestuurders. Maar ook zeker gebruikmaken van de interne auditfunctie. Ik denk dat nog te weinig toezichthouders zich realiseren dat het hun instrument is. Ik denk ook



dat de relatie tussen de CAE en de auditcommissie van beide kanten nog onvoldoende wordt benut.”

Zijn we als auditors bekend bij toezichthouders?

“In veel gevallen kennen ze ons niet. Om dat te veranderen is er een push en een pull nodig. De push moet komen vanuit de interne auditfunctie. De functie moet duidelijk maken wat het potentieel is. Deze boodschap moet belanden bij het bestuur en de commissarissen. De pull moet komen van de beroepsorganisatie. Die moet ervoor zorgen dat bestuurders zich bewust worden van wat een interne auditfunctie kan. We worden nu ingehaald door datamanagers, functionarissen gegevensbescherming en CISO's. In principe zijn we als beroepsgroep groot en relevant genoeg om de pull uit te voeren.”

Wat zijn uw ervaringen met toezichthouders toen u CAE was?

“Bij Ahold zat ik vijf keer per jaar aan de keukentafel van de voorzitter van de auditcommissie, zo heb ik een relatie met hem opgebouwd. Ik kon vrijelijk met hem praten over audits en deelde mijn observaties over de verschillende onderdelen binnen Ahold. Hij wist dat dat maar een heel klein deel van de werkelijkheid was en sprak ook met andere mensen om zich een beeld te vormen.”

Is een auditfunctie er voor de raad van bestuur of raad van commissarissen?

“Ik denk dat je dat niet moet scheiden. Ik zeg altijd: ‘De een betaalt mijn salaris en de ander leest mijn rapporten’. Maar ik laat mij leiden door het doel van de organisatie. Beide organen hebben het belang om de langetermijnwaardecreatie van de onderneming te ondersteunen. De een doet dat in operationele zin en de ander in de zin van klankbord, toezichthouder en werkgever.”

Als u één advies aan internal auditors kunt geven, wat is dat dan?

“Omring je met mensen die anders zijn dan jezelf. Diversiteit is randvoorwaarde om je scherp te houden. Het is belangrijk om vraagstukken vanuit diverse perspectieven te kunnen

belichten. Daardoor krijg je een completere analyse en wellicht nieuwe inzichten. Auditors moeten zich voortdurend uitdagen om dogma's te voorkomen en paradigma's te doorbreken. Je moet overal kijken en je moet alles willen observeren (divergeren!) en pas in een zo laat mogelijk stadium in de audit moet je convergeren, want er moet een rapport met conclusies komen. Diversiteit helpt hierbij.”

Wat doet u voor de raad van advies van het IIA?

“In mijn tijd als voorzitter van het IIA heb ik gebruikgemaakt van de raad toen de nieuwe corporate governance code werd opgesteld. We hebben ons hard gemaakt om de interne auditfunctie in de code te krijgen. Ik heb daar met de raad over gesproken. Dan merk je dat het best lastig is dat de raad maar twee keer per jaar bij een discussie wordt betrokken. Ik heb met een aantal voorzitters gesproken over hoe ik denk dat de raad zou moeten functioneren. Er moet veel meer een actieve betrokkenheid zijn bij het wel en wee van het IIA. Er zitten namelijk supergoede mensen in. Het zijn grote namen, maar we moeten de samenwerking met het bestuur nog goed neerzetten om al het potentieel van de raad te benutten.”

U maakt deel uit van de programme board van de UvA EMIA-opleiding. Welke competenties moeten in ieder geval in het curriculum zitten?

“Auditors moeten leren verder te kijken dan klassieke onderwerpen als compliance en finance. Het gaat om risicomanagement, dat is belangrijk. Daarnaast is continuous auditing en monitoring al heel lang een onderwerp. Het is echter nog steeds lastig om met data en tooling tot iets te komen, audits moeten data driven worden. Auditors moeten competenties ontwikkelen op het gebied van data-analyse, RPA en artificial intelligence. Als derde moeten soft controls meer onderdeel worden van de audit. Deze controls zijn ook zeer relevant voor het in-controlvraagstuk.” <<



ECIIA, *wat heb je daar eigenlijk aan?*

Het Institute of Internal Auditors (IIA) is een wereldwijde vereniging met meer dan 200.000 leden. Nederland maakt daar met 2800 leden maar een bescheiden deel van uit. In Europa is IIA Nederland gemiddeld groot qua aantal leden, maar toonaangevend en zelfs leidend op het gebied van beroepsontwikkeling. Wat hebben we aan Europa en wat hebben we aan ECIIA?

Bij ECIIA (European Confederation of IIA's) zijn alle Europese nationale IIA's aangesloten. Daardoor is ECIIA in feite de geconsolideerde stem voor internal audit in Europa. ECIIA bevordert de kennis over en het begrip van de rol van internal audit en good governance in Europa. ECIIA werkt samen met de Europese Unie (inclusief haar Parlement en Commissie), de Europese regelgevers en verenigingen die bijvoorbeeld riskmanagers, externe accountants en compliance officers vertegenwoordigen.

Commissie

Eind 2020 trad ik toe tot het bestuur van ECIIA in de rol van voorzitter Public Affairs Coordination Committee. Deze commissie coördineert alle advocacyactiviteiten. Er zijn drie sectorcommissies, namelijk voor banking, insurance en public sector. Die commissies bestaan uit chieft audit executives vanuit de verschillende Europese landen. Naast het verzamelen van input vanuit de achterban, onderhouden ze de contacten met de Europese toezichthouders door middel van overleg, position papers en conferenties.

Naast de drie sectorcommissies is er één meer praktische advocacycommissie. Deze commissie draagt zorg voor het

coördineren en kanaliseren van informatiestromen en het samenstellen van de juiste werkgroepen bij sectoroverschrijdende onderwerpen en consultaties. Overleg vindt zowel plaats tussen de nationale instituten en ECIIA als tussen IIA Global en ECIIA. Deze commissie heeft een belangrijke functie om te voorkomen dat er te vaak over hetzelfde onderwerp wordt gesproken en geschreven, zonder te weten wat er elders al over beschikbaar is.

Er is zo verschrikkelijk veel informatie beschikbaar, zowel bij IIA Global, bij ECIIA en bij nationale instituten, dat het totaal overbodig is om zelf het wiel uit te vinden

Bereikte resultaten

De afgelopen jaren heeft ECIIA een 'seat at the table' gekregen bij een aantal Europese stakeholders. Niet alleen bij de Europese Commissie, maar ook bij de ECB¹ en EBA² voor banken, EIOPA³ voor verzekeraars, en EUROSAT⁴ voor de publieke sector. Deze stakeholders zien ECIIA als de partij die namens de Europese internal auditprofessionals spreekt en input levert voor consultaties. Veelal wordt daarbij geprobeerd om samen met ACCA⁵, Accountancy Europe, ecoDa⁶ en/of FERMA⁷ op te trekken.

Ook uitdagingen

Ondanks dat ECIIA de nationale instituten vertegenwoordigt, hebben deze natuurlijk op nationaal niveau te maken met soortgelijke stakeholders, zoals nationale toezichthouders en nationale verenigingen van externe accountants. Daarnaast bestaan er uiteraard verschillen in wetgeving en zeker ook is de publieke sector vaak zeer verschillend. Dat maakt de vertegenwoordiging soms erg lastig en veel uitwisseling van informatie en coördinatie van uitingen heel belangrijk.

Aan de andere kant heeft ECIIA ook te maken met standpunten die vanuit IIA Global worden ingenomen en daardoor toch min of meer als directief te beschouwen zijn. Een actueel voorbeeld is het three lines-model, ter vervanging van het three lines of defense-model in 2020. Het 'oude' model was door een aantal Europese regelgevers en toezichthouders in de financiële sector verheven tot de norm, hetgeen

de min of meer abrupte wijziging door IIA Global moeilijk te accepteren maakte voor ECIIA. Wat zouden de Europese stakeholders ervan vinden? Schieten we onszelf er niet mee in de voet als de regelgevers en toezichthouders de wijzigingen niet ondersteunen?

Eigen ervaringen en uitdagingen

Vanuit mijn eigen ervaring, zes jaar binnen het IIA Nederland-bestuur en vier jaar als IIA Global board member, vond ik altijd dat ECIIA een moeilijke positie had, zoals hiervoor beschreven. Te vaak belandde ECIIA op een eiland, ofwel tussen IIA Global en de nationale instituten, ofwel tussen de grotere en kleinere nationale instituten. Dat beeld bleek ook uit een governance review die ECIIA in 2020 deed. Ik ga proberen de lijnen korter te maken door een survey te houden onder alle nationale instituten, gevolgd door een workshop. Wat willen ze van anderen ontvangen, wat willen ze delen met anderen, en waar moeten we het gezamenlijk en met onze stakeholders over hebben? Niet alleen de grotere nationale instituten leveren een grote bijdrage, ook de kleinere kunnen dat. IIA Nederland is daar een levend voorbeeld van, denk aan Risk in focus, denk aan het internal audit ambition-model, en aan talloze papers die hun weg naar andere instituten vonden.

advertentie



KIN: KWALITEITSTOETSINGEN IIA NEDERLAND

Behoeftte aan kwaliteitsfocus van de IAF op het hoogste niveau? KIN helpt hierbij!

- Advies en toetsingen voor en door leden
- Zonder winst oogmerk



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

iaa.nl/kwaliteit/kwaliteitstoetsingen

Samenwerking en coördinatie zijn van belang. Het leren zit in het delen en het durven vragen



Band aanhalen

Ook de band met IIA Global moet worden aangehaald. Om die reden ben ik lid geworden van de IIA Global Advocacy Advisory Council. Door inhoudelijk invloed te hebben, zullen de globale uitingen vanzelf beter op Europa aansluiten.

Afhankelijk van het aantal leden, vrijwilligers en beroepskrachten, is het ene nationale instituut beter in staat om aan de ontwikkeling van internal audit bij te dragen dan het andere. Dat is helemaal niet erg, zolang iedereen bereid is om papers, formats, trainingen en dergelijke met elkaar te delen. Er is zo verschrikkelijk veel beschikbaar, zowel bij IIA Global, bij ECIIA en bij nationale instituten, dat het totaal overbodig is om zelf het wiel uit te vinden. Samenwerking en coördinatie zijn van belang, het leren zit dus in het delen en het durven vragen.

Belangrijke thema's komende jaren

Belangrijke thema's voor ECIIA voor de komende jaren zijn de onderwerpen die in de maatschappij, maar zeker ook bij Europese Commissie, hoog op de agenda staan: ESG & sustainability, combined assurance reporting, operational resilience, going concern reporting, en fraude. In de meeste voorstellen en consultation papers komt de externe accountant nadrukkelijk voor, maar moeten we ons best doen om

de rol van de internal auditor naar voren te brengen. Zelfs als de rol van internal audit relatief voor de hand liggend is en volledig past in de ambitie en positionering van internal audit.

Samen met IIA Global zal er gewerkt worden aan een paper om het three lines-model verder uit te leggen. Daarnaast blijft het natuurlijk ook belangrijk om de relatie tussen alle stakeholders goed te houden. <<

Noten

1. European Central Bank
2. European Banking Association
3. European Insurance and Occupational Pensions Authority
4. European Organization of Supreme Audit Institutions
5. Association of Chartered Certified Accountants
6. European Confederation of Director's Associations
7. Federation of European Risk Management Associations

John Bendermacher is CAE van Euroclear in België. Hij is erelid van IIA Nederland, was bestuurslid van IIA Nederland van 2012-2018 en IIA Global board member van 2015-2019. Vanaf december 2020 is hij ECIIA board member (namens IIA België).

De adviserende internal auditor: *overdrijf het collisiegevaar niet...*

Sinds jaar en dag speelt de vraag of en in hoeverre de internal auditor mag adviseren. Tegenstanders wijzen hierbij steevast op het zogenoemde collisiegevaar. Voorstanders benadrukken de meerwaarde van de adviezen van de internal auditor voor de organisatie, die zich immers in de regel richten op het mitigeren van risico's en daarmee het optimaliseren van management control. De discussie lijkt maar niet te kunnen worden beslecht. Eigenlijk is dat vreemd, want het antwoord ligt vrij voor de hand, zo laat ik in deze bijdrage zien.



De internal auditor kan overwegen helemaal geen aanbevelingen of actiepunten te formuleren. Immers, hij heeft aan de voorkant van de audit al een referentiemodel op maat gemaakt

Collisiegevaar

Het collisiegevaar gaat over het risico dat adviseren de objectiviteit van de internal auditor in gevaar brengt. Stel dat de adviezen van de auditor worden overgenomen, maar deze in de praktijk niet blijken te werken. In hoeverre zal de auditor bij een volgende audit dit gegeven onderkennen en hierover durven te rapporteren? Immers, de auditor geeft hiermee blijk van eigen falen.

Een variant hierop speelt wanneer de adviezen van de auditor wel degelijk blijken te werken en de auditor bij een volgende audit – volledig terecht – een positief oordeel velt. Het is niet geheel ondenkbaar dat de verschillende stakeholders veronderstellen dat louter vanwege het feit dat de aanbevelingen van de internal auditor zijn opgevolgd, de auditor tot dit positieve oordeel komt. Ofwel, de auditor kan hiermee de schijn tegen krijgen.

Deze geschetste bedreigingen van de objectiviteit van de internal auditor zijn reëel en dienen niet te worden onderschat. De vraag is wel in welke situaties het collisiegevaar daadwerkelijk speelt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moeten we eerst de verschillende soorten audits en verschillende vormen van advies uiteenzetten.

Verschillende soorten audits

Otten, Hartog en de Korte beschrijven in hun model 'Het kruis' het continuüm van auditopdrachten (Otten, Hartog, & De Korte, 2011). Aan de ene kant van het continuüm bevinden zich opdrachten die uitgevoerd worden ten behoeve van externe stakeholders, zoals de externe accountant en het maatschappelijk verkeer. Dit zijn de zogenoemde mono-aspectmatige audits. De gebruiker wenst de uitkomsten van dit type opdrachten eenduidig te kunnen interpreteren, zodat vergelijking met andere organisaties en in de tijd mogelijk wordt. Om dit te kunnen bewerkstelligen beperkt het onderzoek zich gewoonlijk tot één aspect, waarbij vraagstelling, referentiemodel en wijze van dataverzameling (vrijwel) volledig zijn gestandaardiseerd. Een voorbeeld van dit type auditopdrachten is de jaarrekeningcontrole.

Daartegenover staan de multi-aspectmatige of maatwerk audits. De opdrachtgever, doorgaans een afdelings- of procesverantwoordelijke, formuleert hierbij vanuit zijn specifieke kennisbehoefte de auditvraag. In de regel belicht dit type

opdrachten meer dan één aspect en dient het referentiemodel hierop speciaal te worden ontworpen.

Verschillende vormen van advies

Voorts kunnen we onderscheid maken in de verschillende vormen van advies die de internal auditor kan geven:

1. Het jaarplan van de interne auditfunctie (hierna: IAF).
2. Advies aan de voorkant van de audit.
3. Aanbevelingen of actiepunten.

Ad 1. Het jaarplan van de IAF

Vrijwel iedere zichzelf respecterende IAF stelt minimaal jaarlijks een plan op met daarin uiteengezet de audits die zij in het komende jaar wil uitvoeren. Gewoonlijk ligt aan dit jaarplan een risicoanalyse ten grondslag. Hierbij wordt aan alle mogelijke objecten die voor een audit in aanmerking komen, de zogenoemde audit universe, op basis van vooraf bepaalde risicofactoren, zoals het strategisch belang, de met het object gepaard gaande kosten en de verwachtingen ten aanzien van het effect van de audit, een score toegekend. In de keuzen die in deze werkwijze besloten liggen, schuilt advies van de internal auditor en dit advies is zelfs driedelig: 1) de decompositie van de organisatie in objecten, 2) de selectie van risicofactoren die gebruikt worden om deze objecten te scoren, 3) de scores zelf, per risicofactor en (opgerold) per object. Het is gebruikelijk dat het jaarplan van de IAF wordt vastgesteld door de primaire opdrachtgever van de IAF, vaak de raad van

Dit artikel is eerder als bijdrage opgenomen in de bundel *Auditors adviseren: Advies door en voor auditors*. Deze bundel is kosteloos aan te vragen op de website van de Erasmus School of Accounting & Assurance.

bestuur of de audit committee van de raad van commissarissen, die hiermee feitelijk het jaarplan omarmt.

Indien de organisatie beschikt over een volwassen eerste en tweede lijn, dan doet de IAF er verstandig aan deze lijnen in het proces te betrekken. Zo kan zij bijvoorbeeld de risk officer de risicofactoren laten vaststellen en het management zelf laten scoren. De auditor faciliteert in dit geval het proces dat moet leiden tot de selectie van objecten die voor een audit in aanmerking komen. En ook dit kan worden gezien als een adviestaak van de internal auditor.

Ad 2. Advies aan de voorkant van de audit

De meest eigenlijke plek voor de internal auditor om te adviseren is aan de voorkant van de audit. Hiermee wordt bedoeld dat de auditor, uitgaande van de organisatiebrede beheerskaders en rekening houdend met de verschillende aspecten die voor de opdrachtgever van belang zijn, komt tot een referentiemodel op maat. Dit referentiemodel bevat de beheersmaatregelen die het aannemelijk moeten maken dat doelstellingen worden gerealiseerd.

Hierbij moeten door de auditor soms lastige keuzen worden gemaakt, zeker wanneer de verschillende aspecten elkaar bijten. Schrijven we, ten behoeve van de betrouwbaarheid, een extra controle voor aan het einde van het proces of laten we deze, ten behoeve van de tijdigheid, toch maar weg? Aangezien meerdere wegen naar Rome leiden en lang niet

alle beheersmaatregelen rechtstreeks volgen uit wet- en/of regelgeving, is het van groot belang om het referentiemodel met de opdrachtgever af te stemmen en het door hem te laten vaststellen. Hiermee ontstaat namelijk de norm waartegen kan worden getoetst. Tegelijkertijd kan het afstemmen gezien worden als een eerste interventie. Niet zelden geeft de opdrachtgever aan de nog niet ingerichte beheersmaatregelen uit het referentiemodel direct te willen implementeren. En hiermee wordt aldus een gedragsverandering gerealiseerd, nog voordat het veldwerk van de audit is gestart.

Het moge duidelijk zijn dat het advies aan de voorkant van de audit vooral opportuun is bij multi-aspectmatige audits. Immers, bij mono-aspectmatige audits (grotendeels) is het referentiemodel een gegeven. Toch is het niet onverstandig om ook dergelijke referentiemodellen af te stemmen met de opdrachtgever. Al was het maar om duidelijkheid te verschaffen over wat van hem of haar wordt verwacht en tegen welke normen zal worden getoetst.

Ad 3. Aanbevelingen of actiepunten

Veel internal auditors zijn gewend in hun auditrapport aanbevelingen of actiepunten op te nemen. Juist hier ontstaat het collisiegevaar. Vaak lossen auditors dit op door bij het formuleren van de aanbevelingen dicht bij de falende beheersmaatregelen in kwestie te blijven. Dit fenomeen noemen we het herhalen van de norm, door Driessen & Molenkamp ook wel de omgedraaide of Belgische aanbeveling genoemd (Driessen & Molenkamp, 2012).

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel dat de norm is dat iedere offerte voor verzending door een tweede medewerker wordt gecontroleerd. Uit de audit blijkt echter dat een aantal offertes voor verzending helemaal niet door een tweede medewerker is gecontroleerd. De auditor geeft vervolgens als aanbeveling dat iedere offerte voor verzending door een tweede medewerker dient te worden gecontroleerd. Een herhaling van de norm.

Het spreekt voor zich dat een dergelijke aanbeveling weinig toevoegt. Ze gaat namelijk volledig voorbij aan de daadwerkelijke oorzaken van de falende beheersmaatregelen. Weten de medewerkers in het voorbeeld wel dat alle offertes voor verzending moeten worden gecontroleerd? En beschikt de afdeling wel – gedurende het hele jaar – over voldoende capaciteit om deze beheersmaatregel adequaat uit te voeren? Daarbij kan een dergelijke aanbeveling behoorlijk denigrerend overkomen; iets wat een opdrachtgever over het algemeen niet motiveert en aanzet tot actie.

Overigens is er nog een tweede, minder evidente, reden dat auditors kiezen voor het formuleren van de aanbeveling als herhaling van de norm. Sommige auditmanagementsystemen dwingen het opvoeren van actiepunten namelijk af. Deze actiepunten, en niet de bevindingen zelf, vormen in deze systemen het uitgangspunt voor een zogenaamde follow-up audit. En dit is op zichzelf vreemd, daar de mate waarin een

advertentie

The image shows a navigation menu for the IIA Innovatie Platform. It consists of six colored boxes with icons and text: Services & Role of Internal Audit (green), Professional Practices (orange), Performance Management & Accountability (purple), People Management (red), Organizational Relationships and Culture (yellow), and Governance Structures (blue). Below the menu is a large dark blue banner with the text 'IIA INNOVATIE PLATFORM' in white, followed by 'DOOR EN VOOR LEDEN' in an orange box. At the bottom left is the IIA logo and the text 'Instituut van Internal Auditors Nederland'.

“ DE IAF VAN DE TOEKOMST
CREËREN WE SAMEN. ”

www.iaa.nl/innovatieschema | innovatie@iaa.nl

Soort audit	Vorm van advies	Collisiegevaar	Toelichting
Multi-aspectmatig	Het jaarplan van de interne auditfunctie	Laag	Het jaarplan wordt door de primaire opdrachtgever van de IAF vastgesteld en/of de internal auditor heeft slechts een faciliterende rol in het proces dat moet leiden tot de selectie van objecten die voor een audit in aanmerking komen
	Advies aan de voorkant van de audit	Laag	De opdrachtgever stelt het op maat geschetste referentiemodel vast
	Aanbevelingen of actiepunten (procedureel)	Laag	
	Aanbevelingen of actiepunten (inhoudelijk)	Hoog	
Mono-aspectmatig	Het jaarplan van de interne auditfunctie	Laag	Het jaarplan wordt door de primaire opdrachtgever van de IAF vastgesteld en/of de internal auditor heeft slechts een faciliterende rol in het proces dat moet leiden tot de selectie van objecten die voor een audit in aanmerking komen
	Advies aan de voorkant van de audit	Niet van toepassing	Het referentiemodel is (grotendeels) een gegeven
	Aanbevelingen of actiepunten (procedureel)	Laag	
	Aanbevelingen of actiepunten (inhoudelijk)	Hoog	

Enkel het doen van inhoudelijke aanbevelingen kan ertoe leiden dat de internal auditor zijn eigen vlees moet gaan keuren

Tabel 1. Het collisiegevaar per soort audit en vorm van advies

bevinding door het management is opgelost – en niet de mate waarin een actiepunt door het management is opgevolgd – centraal zou moeten staan bij een dergelijke audit.

Hoe kan het dan beter? De internal auditor kan allereerst overwegen helemaal geen aanbevelingen of actiepunten te formuleren. Immers, hij heeft aan de voorkant van de audit al een referentiemodel op maat gemaakt (of in ieder geval duidelijkheid verschaft over de normen waartegen zal worden getoetst), heeft vervolgens op een deugdelijke manier de werkelijke beheerssituatie in kaart gebracht en de verschillen, de bevindingen, met het management afgestemd. Je kunt je afvragen of het dan nog echt nodig is om het management met actiepunten ‘een duw in de goede richting’ te geven.

Daarnaast is het nog maar de vraag of de auditor überhaupt wel bekend is met de oorzaken van de falende beheersmaatregelen. Indien de audit probleemsigalerend van aard is geweest – en dat zijn verreweg de meeste internal audits – dan ligt dat niet erg voor de hand. Een dergelijke audit brengt weliswaar problemen in de beheersing aan het licht, maar verklaart lang niet altijd waar deze problemen vandaan komen.

Hiervoor is meestal een andersoortig onderzoek nodig, de diagnostische audit. De auditor brengt hierbij kortgezegd samen met het management de mogelijke oorzaken voor de geconstateerde problemen in kaart en onderzoekt vervolgens in hoeverre iedere mogelijke oorzaak daadwerkelijk debet is aan de problemen in de beheersing. Indien de auditor hieraan voorbijgaat, dan is het goed mogelijk dat diens aanbeveling op z'n best gaat leiden tot symptoombestrijding.

Indien de internal auditor er toch voor kiest aanbevelingen in het auditrapport op te nemen, dan luidt het stringente advies om deze vooral procedureel en niet inhoudelijk van aard te laten zijn. Hiermee wordt bedoeld dat het beter is een routekaart te presenteren die de opdrachtgever kan volgen om te komen tot een oplossing van de geconstateerde problemen, dan om met de oplossing zelf te komen. Immers, we hebben

gezien dat dit laatste symptoombestrijding, en daarmee het collisiegevaar in de hand werkt.

Adviseer de opdrachtgever niet de communicatie of zelfs de cultuur op de afdeling te verbeteren, indien niet onomstotelijk vaststaat dat dit de geconstateerde problemen veroorzaakt. Beter is het dan om te adviseren een workshop te organiseren, waarin de medewerkers gezamenlijk op zoek gaan naar de werkelijke oorzaken van de falende beheersmaatregelen. Veel vaker zouden we daarnaast een nader (diagnostisch) onderzoek moeten voorschrijven naar deze oorzaken.

Het collisiegevaar nader beschouwd

Wanneer we de hiervoor geschetste verschillende soorten audits en vormen van advies in verband brengen met het collisiegevaar, dan blijkt dat dit gevaar zich niet in alle gevallen met evenveel overtuigingskracht openbaart. Sterker nog, enkel het doen van inhoudelijke aanbevelingen kan ertoe leiden dat de internal auditor zijn eigen vlees moet gaan keuren, met de hiervoor geschetste risico's. Zie *figuur 1* voor het volledige overzicht.

Kortom, het valt allemaal wel mee met dat collisiegevaar. Zolang we onze adviezen maar in de juiste vorm en op het juiste moment ter tafel brengen. Veel vaker dan niet zal ons advies dan kunnen rekenen op de waardering van de opdrachtgever en leiden tot daadwerkelijke gedragsveranderingen. En is dat nu niet juist het doel van de adviserende internal auditor? <<

Björn Walrave is partner bij Ferocia en hoofdredacteur van *Audit Magazine*. Hij doceert over het vakgebied internal auditing aan verschillende universiteiten en hogescholen.

IIA CONGRES

REINVENT & RECONNECT

16 & 17 SEPTEMBER 2021



“Het is *flauwekul* dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten bestaan”

Vraag je aan een man en een vrouw of ze klaar zijn voor een functie, dan roept de man waarschijnlijk: ‘I was born ready’. De vrouw somt op waarom ze het kan, maar ook waar ze nog aan moet werken. Een gesprek over diversiteit met onderzoeksjournalist en auteur Jeroen Smit, bekend van onder andere *De Prooi* en *Het Drama Ahold*.



Hoe bent u in de onderzoeksjournalistiek terecht gekomen?

“Als bedrijfskundige begon ik mijn carrière in 1987 als consultant. Ik had een goed salaris en een mooie leaseauto maar was doodongelukkig. Ik miste betekenis in mijn werk. Toen heb ik de overstap gemaakt naar *Het Financieele Dagblad* als journalist. In die tijd las ik het semi-autobiografische boek *Liar's Poker* van Michael Lewis. Dat boek maakte grote indruk op mij en inspireerde mij om onderzoeksjournalist te worden. Ik wilde ook waargebeurde verhalen reconstrueren. Dat heb ik voor het eerst gedaan in mijn boek *Het Drama Ahold*.”

In 2015 was u een van de sprekers op het IIA Congres. Wat was de aanleiding?

“In het boek *Het drama Ahold* heb ik een stuk geschreven over de rol van internal audit. Thijs Smit was tijdens de Ahold-affaire CAE bij Ahold. Internal auditors zijn in dienst van de organisatie, maar zijn vanwege hun functie wel onafhankelijk. Ze moeten over een rechte rug beschikken. Het is hun taak om in het belang van de organisatie, de eigen leiding een spiegel voor te houden. Daar is moed

Waarom kan de samenleving juist meer feminien leiderschap gebruiken?

“De mannelijke leiders die wij vaak tegenkomen, willen graag in control zijn. Zij doen een belofte en die moet uitkomen. Anders doen deze mannen de belofte niet. Dit type leiders durft geen langetermijnplanning te maken voor de komende tien á twintig jaar, want dan zijn ze niet in control.”

“Ik voorzie dat wij met dit type leiders in de nabije toekomst maatschappelijk gezien enorm in de problemen komen. Denk aan de uitdagingen op het gebied van het klimaat, de toenemende verschillen tussen rijk en arm, en nog veel meer. Mijn punt is, dat wij niet verder kunnen met het huidige lineaire systeem. Feminien leiderschap vind ik

“Het is niet nodig dat vrouwen veranderen, maar mannen moeten wel beter leren luisteren naar wat vrouwen zeggen”

voor nodig. Er is altijd een spanningsveld tussen de auditors en de organisatie. Mijn boodschap aan internal auditors is: wees trots op je beroep.”

Wat verstaat u onder diversiteit en waarom vindt u het zo belangrijk?

“Na mijn laatste boek *Het grote gevecht*, dat over Unilever en duurzaamheid gaat, is er een nieuwe dimensie over diversiteit voor mij bijgekomen. Ik realiseer me dat we als samenleving een draai moeten maken naar een meer duurzame, circulaire en inclusieve economie. We moeten het economische denken anders benaderen. De economie moet ten dienste van de samenleving staan en niet andersom.”

“Wat we daarvoor in ieder geval nodig hebben, zijn alle beschikbare talenten. De eerste dimensie van diversiteit is man/vrouw. Als 50% van de talenten, zijnde vrouw, in het bedrijfsleven niet serieus wordt genomen, is dat eeuwig zonde. Al die hoogopgeleide vrouwen voor leidinggevende posities en ze worden nauwelijks serieus genomen in het bedrijfsleven. Dat is natuurlijk een groot drama én kapitaalvernietiging bovendien. We hebben alle talenten nodig om die draai te kunnen maken. Wij hebben als samenleving meer feminien leiderschap nodig.”

daarom zo belangrijk. Het houdt in dat je kwetsbaar durft te zijn en voorop wilt lopen, inclusief de onzekerheden die daarbij horen. Ook wanneer je nog moet uitzoeken hoe iets moet. Ook mannen kunnen een feminiene leiderschapsstijl hebben. Iemand met een feminiene leiderschapsstijl zal eerder iemand naast zich uitnodigen die anders is dan zichzelf.”

Wat vindt u van het nieuwe wetsvoorstel voor het vrouwenquotum?

“Ik ben een hartstochtelijk voorstander van de wet. Het dwingt bedrijven en mensen namelijk om patronen te

Over...

Jeroen Smit studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was redacteur bij *Het Financieele Dagblad*, chef economie bij het *Algemeen Dagblad*, hoofdredacteur en uitgever van *FEM/deWeek* en voormalig hoogleraar Journalistiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Smit is auteur van de boeken *Het drama Ahold* (2004), *De Prooi* (2008) en *Het grote gevecht* (2019).

Nieuwe perspectieven op internationalisatie

Bedrijfsactiviteiten gaan steeds vaker verder dan de landsgrenzen. De internationalisering heeft impact op de activiteiten, beheersing en risico's van organisaties. Welke impact heeft dit op u als auditor? Kunt u audits in het buitenland uitvoeren en kent u de regels, gebruiken en cultuur in het buitenland voldoende?

Vanuit het perspectief van internal audit is het van belang om een efficiënte en effectieve audit uit te voeren. Hoe kunt u dit vormgeven en hoe kunt u lokale auditors inzetten om een kwalitatieve audit uit te voeren die toegevoegde waarde biedt?

Wilt u meer weten hierover? Neem dan vrijblijvend contact met ons op via www.bdo.nl/internal-audit.



doorbreken bij de werving en selectie van commissarissen en toezichthouders. Het is flauwekul dat er geen geschikte vrouwelijke kandidaten bestaan. Denk maar aan de vele hoogopgeleide vrouwen die jaarlijks afstuderen. Het is niet nodig dat vrouwen veranderen, maar mannen moeten wel beter leren luisteren naar wat vrouwen zeggen. Wanneer een mannelijke CEO aan zowel een man als aan een vrouw vraagt of ze klaar zijn voor de functie, zal de man waarschijnlijk veel eerder roepen: 'I was born ready'. De vrouw zal opsommen waarom zij het kan, en vervolgens ook opsommen waar ze nog aan moet werken. Zelfreflectie

joint-audit uit te voeren op diversiteit of onderwerpen als duurzaamheid. Daarmee til je het onderwerp boven de organisatie uit. Dat draagt bij aan 'awareness' voor deze belangrijke thema's. Internal auditors kunnen op deze wijze een belangrijke bijdrage leveren aan hun branche."

“Al die hoogopgeleide vrouwen voor leidinggevende posities en ze worden nauwelijks serieus genomen in het bedrijfsleven. Dat is natuurlijk een groot drama én kapitaalvernietiging bovendien”

is het beste wat je kunt hebben. Het probleem is echter dat de mannelijke CEO alleen maar hoort dat de man meer geschikt is dan de vrouw.”

Welke rol kunnen internal auditors spelen bij het thema diversiteit?

“Internal auditors kunnen volgens mij veel toegevoegde waarde leveren door samen met collega internal auditors van verschillende organisaties in dezelfde bedrijfstak, een

“Ik denk dat we meer activistische internal auditors nodig hebben. Het gaat niet alleen om professionele integriteit, maar ook om je persoonlijke integriteit. Ik pleit er dan ook voor dat internal auditors de kernwaarden van de organisatie meer betrekken in de reguliere audits die zij uitvoeren voor hun organisatie. Aan de bedrijfsvoering kun je namelijk zien of de kernwaarden daadwerkelijk worden omgezet naar zichtbaar gedrag.” <<

Verhouding interne *en* externe professionals

Een internal auditfunctie (IAF) kan intern worden opgezet (in-house) of worden ingehuurd (outsourced). Doorgaans is, ongeacht het model, sprake van een combinatie van interne en externe professionals.

Een in-house IAF bestaat niet per definitie louter uit internen en andersom betekent outsourced niet per se de inzet van enkel externen. Ieder model kent zowel voor- als nadelen, waarbij een combinatie de voordelen van beide biedt en de nadelen grotendeels omzeilt. Onduidelijk is echter wat de hedendaagse criteria zijn voor de optimale verhouding tussen interne professionals (hierna: internen) versus externe professionals (hierna: externen) binnen een IAF.

Ontstaan inzet externen

Eerst een stukje geschiedenis. De inzet van externen bij de IAF is ontstaan rond de jaren 1980-1990. Mede door de economische situatie en de daarmee samenhangende noodzaak om te reorganiseren, overwogen organisaties de IAF extern te beleggen. Waar een IAF voorheen louter een interne aangelegenheid was, kozen sommige organisaties ervoor de IAF uit te besteden. Andere organisaties hielden vast aan een interne functie.

Rol voor het hoofd Internal Audit

Het hoofd Internal Audit staat voor de uitdaging met de IAF een toegevoegde waarde te leveren aan de organisatie. De functie kan worden ingevuld met internen, zoals interne auditprofessionals en gastauditors vanuit de business, en/of via inhuur van externen. Externen kunnen enerzijds risk- en auditprofessionals zijn en anderzijds specialisten met specifieke materiekkennis. Maar hoe bepaalt het hoofd Internal Audit nu wat de optimale verhouding is tussen internen versus externen?

Verschillende behoeften

De behoefte kan per organisatie verschillen. Iedere organisatie is uniek, dat geldt ook voor de IAF. De opdracht om een IAF op te zetten is een andere dan leidinggeven aan een functie die al sinds jaar en dag bestaat. Daarnaast is de gewenste verhouding tussen internen versus externen afhankelijk van het type uit te voeren audits. Voert de IAF onderzoek uit naar risico's in doorsnee bedrijfsprocessen of ook naar nieuwe opgekomen thema's zoals privacy, informatiebeveiliging en cloud? Bovendien speelt de markt waarin

In de rubriek De afgestudeerde presenteert een recent afgestudeerde van de post-initiële RO-opleidingen in Amsterdam of Rotterdam zijn of haar onderzoeksresultaten en geeft hierop een reflectie.

de organisatie opereert een rol: zijn de processen en risico's vergelijkbaar met andere organisaties of zijn deze meer specifiek van aard?

Onderzoek

Het doel van onderhavig onderzoek was inzicht krijgen hoe de ideale verhouding tussen internen en externen bepaald kan worden. Op basis van literatuuronderzoek zijn acht theoretische criteria geïdentificeerd voor het bepalen van deze verhouding. Deze criteria zijn vervolgens door middel van enquêtes en interviews gevalideerd in de praktijk. Tot slot zijn de resultaten uit de theorie en praktijk in samenhang geanalyseerd.

Dit onderzoek toont een significante relatie aan tussen een drietal criteria en de verhouding tussen internen en externen bij de IAF. Dit betreft de criteria:

- beschikbaarheid van benodigde capaciteit, kennis en vaardigheden;
- grootte van de IAF;
- sociale voorkeur van de opdrachtgever.

Beschouw het bepalen van de verhouding interne versus externe professionals niet als eenmalige activiteit

Praktische adviezen

De basis voor het bepalen van de verhouding tussen internen en externen bij de IAF is het auditplan. Om succesvol een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie wordt het auditplan idealiter gedreven door risico's en behoeften vanuit de organisatie. De beschikbare kennis en capaciteit binnen de IAF mag daarbij niet de leidende factor zijn.

1. Intern of met hulp

Nadat het auditplan is vastgesteld, dient te worden bepaald welke audits zelf (met internen) uitgevoerd kunnen worden en waar hulp van externen nodig is. In dit kader is het allereerst van belang in te schatten welke capaciteit, kennis en vaardigheden voorhanden zijn binnen het eigen team, welke kunnen worden geleend vanuit de organisatie door middel van gastauditors en waar externe hulp voor nodig is. Externe ondersteuning kan vanuit capaciteit gewenst zijn om te allen tijde over voldoende mankracht te beschikken, zowel permanent als incidenteel. Bovendien kunnen externen gewenst zijn voor het borgen van vaktechnische inbreng bij specifieke vernieuwende audits en

geografische spreiding als de organisatie bedrijfsactiviteiten heeft in diverse uithoeken van de wereld.

2. Grote IAF en groeiambities

Ten tweede is de verhouding afhankelijk van de grootte van de IAF en de groeiambities. Neem in ogenschouw dat externen 1) bij het opzetten van een nieuwe IAF kunnen helpen om een team samen te stellen in relatief korte periode en 2) bij een langer bestaande IAF kunnen voorzien in de toenemende behoefte aan additionele zekerheid zonder hiervoor nieuwe medewerkers aan te nemen. Houd hierbij wel

Uit het onderzoek blijkt bovendien dat de verhouding tussen internen en externen bij de IAF organisatiespecifiek is. De resultaten tonen namelijk aan dat de daadwerkelijke balans tussen internen en externen uiteenloopt per organisatie, ongeacht de beoordeling van de genoemde drie relevante criteria. Derhalve is op basis van dit onderzoek geen gestandaardiseerde formule geïdentificeerd voor het verklaren van de optimale balans tussen internen en externen bij een IAF in het algemeen. Desalniettemin biedt dit onderzoek een hoofd Internal Audit wel concrete criteria om de verhouding binnen de eigen IAF te bepalen.



VACATURES

Wij groeien, groeit **jij** met ons mee?

Vanberkel Professionals is dé financieel en juridisch expert in interim- en advies opdrachten binnen de brede publieke sector. Om ons kernteam van 130 professionals te versterken en aan onze klantvragen te voldoen zoeken wij adviseurs, auditors en managers met kennis op het gebied van Finance of Legal.

Wij zijn op zoek naar: **(Interim) Professionals in Finance en Legal**

Wij komen graag in contact met bevoegen en deskundige professionals met ervaring in Bestuursrecht, (IT)-Audit, Bedrijfsvoering, Control, Data, Financieel Advies en/of Subsidies die inzetbaar zijn binnen Lokaal bestuur, Rijksoverheid en/of Woningcorporaties.

Voel jij je thuis in een omgeving waar zelfstandigheid en teamspirit samengaan? Waar vertrouwen en openheid tot het DNA behoort? Zoek je een betrokken werkgever die persoonlijke aandacht combineert met vakinhoudelijke en beroepsmatige

ontwikkeling en waar je aan verschillende opdrachten kunt werken? Dan pas jij goed in ons team!

Wij bieden goede arbeidsvoorwaarden waaronder een vast contract vanaf dag 1, een auto- en bonusregeling en ruime ontwikkelingsmogelijkheden op het gebied van opleidingen en trainingen met een onbeperkt opleidingsbudget.

Voor meer informatie kun je contact opnemen met onze Corporate Recruiters Désirée van der Kruk en Ilse Stokman via telefoonnummer: **06 - 22 91 15 09 / 06 - 29 48 22 24** of **recruitment@vbprofs.nl**

Ook voor W&S ben je bij ons aan het juiste adres!

*Laten we samenwerken
aan ambities!*





rekening met de invloed die een verandering in de verhouding internen versus externen kan hebben op de organisatie. Het vormen van een groot intern team in korte periode kan leiden tot onrust binnen de organisatie. Overweeg in deze situatie om een deel van het team in te vullen met externen zodat het interne team geleidelijk kan groeien. Aan de andere kant, als u de verhouding binnen een bestaande IAF wilt aanpassen, kan het interne team mogelijk het idee krijgen dat zij niet aan de verwachtingen voldoet. Houd bij het in toenemende mate inzetten van externen rekening met het gevoel dat dit oproept onder de

Ter afsluiting

Zoals eerder gesteld: iedere organisatie is uniek. Derhalve is het onmogelijk om generieke uitspraken te doen over de gewenste verhouding tussen internen en externen. De behoefte is afhankelijk van tal van factoren. Dit onderzoek biedt een hoofd Internal Audit concrete handvatten om de

De gewenste verhouding tussen interne versus externe professionals is afhankelijk van het type uit te voeren audits

interne auditprofessionals. Open communicatie met het interne team kan helpen om misverstanden op dit punt te voorkomen.

3. Invloed opdrachtgever

Wees je ervan bewust dat de opdrachtgever van de IAF (zoals bestuur, CFO, auditcommissie) ook een invloed heeft. En mogelijk zelfs een uitgesproken voorkeur voor internen of externen. Daarnaast speelt de opdrachtgever doorgaans een rol bij het vaststellen van de organisatiestrategie, die immers ook van toepassing is op de IAF. Overweeg om de aanpak, waar mogelijk, aan te laten sluiten op de organisatiestrategie, cultuur en filosofie.

Tot slot, beschouw het bepalen van de verhouding niet als eenmalige activiteit. Wees je ervan bewust dat het auditplan gedreven wordt door risico's en daarmee aan verandering onderhevig is: een tijdige evaluatie en herijking van de verhouding internen versus externen is noodzakelijk.

verhouding tussen internen en externen binnen de IAF te bepalen. Het betreft een exploratief onderzoek dat tal van mogelijkheden biedt voor vervolgonderzoek. Mocht u geïnteresseerd zijn om vervolgonderzoek te doen op dit onderwerp, voel je vrij om contact op te nemen met Guido voor ideeën.

Guido Kamp is sinds 2014 werkzaam bij Deloitte waar hij organisaties ondersteunt bij vraagstukken omtrent interne beheersing, risicomanagement en audit. In mei 2021 studeerde hij met zijn onderzoek 'Balans tussen internen en externen bij de interne auditfunctie' af aan de Executive Master of Internal Audit-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam.

Inclusiviteit in plaats van **diversiteit?**

Diversiteit als beleidsterm in het hoger onderwijs krijgt al lange tijd kritiek omdat het vaak verwijst naar een oppervlakkige ambitie van (meer) zichtbare vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen. Indien representatie aan de buitenkant niet gepaard gaat met diepgaande veranderingen, blijkt diversiteit vooral te resulteren in het tegenovergestelde van wat wordt beoogd.

In plaats van het tegengaan van onderscheid dat ten grondslag ligt aan de ondervertegenwoordiging van studenten, docenten en management met een tot-minderheid-gemaakte achtergrond (op basis van bijvoorbeeld etniciteit, gender, klasse en fysieke en/of lichamelijke gesteldheid), werkt een oppervlakkige vorm van diversiteit juist de continuering van onderscheid in de hand door het echte probleem te maskeren.

'Te vaak is diversiteit een soort van pr-stunt, een fotomoment met zichtbaar een paar mensen van kleur. Maar dat betekent natuurlijk niet dat wij serieus worden genomen of dat we ons echt onderdeel voelen.'

Een hbo-medewerker, begin 2021

Het echte probleem

Het echte probleem is de dominantie van specifieke normen die zo normaal zijn voor degenen die tot die normen worden gerekend, dat deze voor hen vaak onzichtbaar zijn. Deze mensen hebben een tot-meerderheid-gemaakte positie in de samenleving, dat wil zeggen een positie die als dominant en dus als standaard wordt beschouwd. Vaak wordt uitsluiting op basis van dominante normen niet (h)erkend door mensen met een tot-meerderheid-gemaakte positie omdat zij (die specifieke vormen van) uitsluiting niet meemaken en soms zelfs (onbedoeld) bijdragen aan de reproductie hiervan.

Inclusie gaat over het tegengaan van elke vorm van dominantie om zo een open ruimte te creëren voor verschillen zonder onderscheid (Ferreira da Silva, 2016) en dus zonder hiërarchie – dat wil zeggen zonder dat bepaalde identiteiten, percepties, ervaringen, kennis en praktijken als normaal worden gezien en andere als 'anders'. Alleen op deze manier kan wij-zij-denken en doen worden doorbroken en kan er een

ruimte ontstaan voor een radicaal open 'wij', zonder 'zij': Dat is inclusie!

De norm en 'de ander'

Het onderscheid tussen wij en zij wordt in de Nederlandse samenleving, en dus ook in het onderwijs, nog steeds bepaald op basis van witheid, mannelijkheid, cisgender¹, heteroseksualiteit, fysieke/mentale gezondheid, et cetera. De lijst is lang. Binnen deze bredere structuren van wat als normaal wordt gezien, en die zeer bepalend zijn voor allerlei in- en uitsluitingsmechanismen in de samenleving, kunnen zich lokaal subconstellaties voordoen die lijken af te wijken van de norm, zoals bijvoorbeeld bij een opleiding waar veel vrouwelijke studenten aan deelnemen. Ook deze lokale configuraties opereren alsnog binnen de grenzen van de bredere, maatschappelijke structuren die bepalen wat als normaal en niet-normaal en dus als anders wordt gezien. Dit houdt in dat de invloed van deze dominante structuren zeer aanwezig is, ook in contexten waar een specifieke 'ander' eventueel een numerieke meerderheid heeft.

'Ik denk dat veel studenten en collega's niet weten dat zij... uhm... hoe zeg je dat, uitsluiten? Dat zij bijvoorbeeld taal gebruiken, grapjes maken, of dingen zeggen die pijn doen of die gewoon niet kloppen.'

Uit een interview met een hbo-docent, februari 2021

Exclusie vraagt van studenten, docenten en managers met een tot-minderheid-gemaakte achtergrond dat zij zich aanpassen aan de norm, geen moeilijke vragen stellen en begrijpen dat *het* 'niet zo bedoeld is.' Wat *het* is verschilt van een racistisch getinte 'grap', of gebrek aan toegang voor mensen met een rolstoel, tot gebrek aan rechtvaardige representaties van kennis, ervaringen, culturen en geschiedenissen in lesmateriaal, onderwijstaal en pedagogiek. *Het* stereotypeert, reduceert en dehumaniseert, en levert stress op. Waardoor bijvoorbeeld studenten die dit dagelijks ervaren minder energie en ruimte hebben om zich te richten op hun studie, uit angst dat ze als anders en dus als minder worden beschouwd en beoordeeld. Dit heet 'stereotype threat' (Goff et al., 2008). Sommige stu-



Het gaat in deze zin over wat als de norm wordt beschouwd in termen van sociale, culturele en politieke macht en dus niet per se in termen van absolute aantallen. Wie niet past binnen deze normen wordt vaak impliciet en soms zelfs expliciet beschouwd als 'de ander' die deze normen bevestigt, dat wil zeggen iemand die de grenzen van wat normaal is aangeeft en markeert.

Wat vraagt exclusie?

De focus verleggen van diversiteit naar inclusie roept vaak de vraag op: wat houdt inclusie in? Ik herformuleer deze vraag en stel: wat vraagt inclusie? De eerste vraag leidt vaak tot conceptuele discussies die niet onbelangrijk zijn, alleen worden deze veelal te vrijblijvend gevoerd. De tweede vraag betreft zowel het conceptuele als het actiegerichte waarbij een waardevolle toevoeging is: wat vraagt inclusie *en van wie?* Om deze vraag te benaderen is het belangrijk om eerst te vragen wat exclusie vraagt en van wie.

denten en medewerkers worden zelfs (langdurig) ziek, en vallen uit.

'Je wilt toch niet gezien worden als die buitenlander. Als die Marokkaan of Turk, of als die Pool, toch? Je wilt gezien worden als die student. Je wilt worden gezien als een individu, maar je wordt gezien als een buitenlander [...] Nou, door andere studenten maar ook door docenten. En dan denk je, nemen ze mij wel serieus of zo?'

Uit een interview met een hbo-student, april 2021

Uitsluiting is geen incident

Het probleem is dat ervaringen van exclusie vaak worden afgedaan als een incident, terwijl die ervaringen juist de uitwerking van structurele mechanismen van in- en uitsluiting zichtbaar maakt.

Het kost ongelooflijk veel moed om zulke ervaringen kenbaar te maken, maar vaak is de eerste reactie om die ervaring te reduceren tot een persoonlijke beleving waardoor het slachtoffer in zekere zin verantwoordelijk wordt gemaakt voor die ervaring. Het niet worden gezien als een individu maar als een label, zoals de student hiervoor beschrijft, wordt dan tot een individueel probleem gemaakt terwijl het juist een institutioneel probleem is. Dat houdt in dat het een probleem is van degenen die een tot-meerderheid-gemaakte positie hebben. Hierdoor raken studenten en medewerkers die uitsluiting moeten meemaken ontmoedigd en raken zij hun vertrouwen kwijt in de school of universiteit.

'Als we aanklaarten dat we uitsluiting ervaren, zoals racisme, dan moeten wij met bewijs komen. Wij moeten bewijzen dat er sprake is van racisme. Zonder bewijs wordt het afgedaan als onze gevoeligheid, dat wij misschien het zo beleven, maar dat het niet zo is.'

Uit een interview met een wo-student, november 2020

Uitsluiting is een subjectieve ervaring waardoor het moeilijk wordt hier objectief bewijs voor te vinden

Fundamentele werk

Wanneer studenten en medewerkers met een tot minderheid-gemaakte positie de moed weten te verzamelen om ervaringen van uitsluiting kenbaar te maken, gebeurt dat vaak na een lange reeks van ervaringen. Het meeste blijft voor de blik of het oor van de tot meerderheid-gemaakten onzichtbaar en onhoorbaar. Dit geeft aan dat het fundamentele werk nog niet gedaan wordt. Het fundamentele werk betreft het ontmantelen van de dominantie van onder andere witheid, mannelijkheid en heteronormativiteit door degenen die tot-meerderheid-gemaakte posities innemen.

Het is niet de taak van studenten en medewerkers met tot-minderheid-gemaakte posities om aan te geven waar uitsluiting plaatsvindt en om medestudenten en medewerkers te leren waar zij uitsluiting reproduceren. Integendeel, het is de verantwoordelijkheid van de tot-meerderheid-gemaakten om niet meer deel te nemen aan de investering in de dominantie van specifieke identiteiten. Het probleem hierbij is dat veel studenten en medewerkers met tot-meerderheid-gemaakte posities zich niet bewust zijn van uitsluitingsmechanismen en hoe zij (vaak) onbedoeld en impliciet bijdragen aan uitsluiting. De hiervoor beschreven vraag om bewijs is daar een illustratie van.

Ervaring is bewijs

De vraag die slachtoffers van uitsluiting vaak krijgen omtrent bewijs geeft twee zaken aan: 1) ervaring wordt niet gezien als bewijs, 2) ervaring wordt pas serieus genomen als er objectieve verificatie is van de ervaring. Uitsluiting is een subjectieve ervaring waardoor het moeilijk wordt hier objectief bewijs voor te vinden. Dit staat nog los van de vraag of objectief bewijs überhaupt wel bestaat.

Met alle nauwkeurigheid in acht nemend, bijvoorbeeld van hoor- en wederhoor, is het belangrijk om de subjectieve ervaring van uitsluiting als uitgangspunt te nemen voor inclusiewerk omdat dit licht laat schijnen waar, hoe en voor wie structurele uitsluitingsmechanismen zich voordoen. Dit betekent dat de ervaringen van uitsluiting serieus moeten worden genomen, dus luisteren zonder verdediging en zonder ervaringen kleiner maken dan hoe deze worden ervaren. Deze ervaringen geven in ieder geval aan dat er werk aan de winkel is. En dat werk houdt als eerste stap in: luisteren. Internal auditors weten al te goed dat alles begint met luisteren. Zelfs de naam van het vakgebied auditing is afkomstig van Latijnse *audire*, dat luisteren betekent. Alleen is luisteren zonder actie hetzelfde als iets aanhoren zonder respect te tonen.

Welke actie verder nodig is geef ik hierna aan. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat de meeste ervaringen niet kenbaar worden gemaakt. Veel studenten en medewerkers voelen

niet de sociale veiligheid om ervaringen van uitsluiting aan te kaarten. Het ontbreken van deze verhalen is dan meestal ook een indicatie dat die veiligheid mist en niet dat inclusie wordt ervaren. Meer bewijs van uitsluiting is ook niet nodig.

Iemand die kritisch om zich heen kijkt, de kranten leest en het nieuws volgt ziet dat witheid, mannelijkheid, specifieke ideeën over gender en lichamelijke en mentale gezondheid, et cetera, nog steeds bepalend zijn in de samenleving en in onze onderwijsomgevingen. Het ondernemen van actie tegen de dominantie van deze normen zou dan ook niet afhankelijk moeten zijn van de consumptie van verhalen van slachtoffers. Niemand heeft recht op die zeer pijnlijke en vaak re-traumatiserende verhalen, maar iedereen in een tot-meerderheid-gemaakte positie heeft wel de plicht om actief de dominantie van die positie te zien en vervolgens tegen te gaan.

Actie tegen dominantie begint bij onszelf

Ik krijg vaak de vraag: hoe kan inclusie worden bereikt? In het onderwijs? Op de werkvloer? Ik denk dat dit de verkeerde vraag is. Het is namelijk een vraag die leidt naar vervolgvragen over algemene tools en methoden en hoe deze in te zetten in de klas of op de werkvloer. Maar er is niet één specifiek instrument of methode die direct kan worden toegepast. Inclusie behelst allereerst actie waarbij 'de zelf' (in plaats van



‘de ander’) kritisch onder de loep wordt genomen. En dat vraagt van elke persoon, of van elk team, iets anders.

Wat vraagt inclusie van mij?

Dit is de vraag die ik mijzelf stel en die ik met anderen deel om samen een proces van leren en ontleren aan te gaan. Dit proces is zowel collectief als individueel en is nooit af. Ik maak nog steeds elke dag fouten en ben dankbaar als iemand de moed heeft om mij daarop te wijzen, want daar leer ik van. Deze vraag helpt mij elke dag om vanuit de tot-meerderheid-gemaakte posities die ik inneem in de maatschappij mijn verantwoordelijkheid te nemen om te leren. A) hoe die posities van meerderheid historisch tot stand zijn gekomen en tot de norm zijn verheven: ten koste van wie en wat? B) hoe deze dominante normen dagelijks worden gereproduceerd en mensen die als anders worden beschouwd uitsluiten.

Een voorbeeld: ik ben gepositioneerd als wit, wat inhoudt dat ik mij verdiep in de geschiedenis van de constructie van witheid, witte suprematie en racisme als onderdeel van het koloniale en kapitalistische project (Kelley, 2017). Het betekent ook dat ik mijzelf constant bewust maak van de reproductie hiervan in hedendaagse wetenschappelijke, culturele, politieke, economische en sociale structuren door een kritische, postkoloniale lens toe te passen (Spivak, 1999; Said, 1979; Bahba, 1994). Hierdoor kan ik, daar waar ik invloed heb, de uitsluiting tegengaan, bijvoorbeeld in mijn onderzoek waar ik ruimte maak voor radicale inclusie door niet over maar met mensen onderzoek te doen. Radicale inclusie betekent in deze specifieke context volledige collaboratie van ontwerp naar uitvoering van onderzoek tot de ontwikkeling van kennisproducten, en deze samenwerking betreft ook de besluitvorming over geld.

Waar en wanneer ik tot-minderheid-gemaakte posities inneem, zoals beschouwd vanuit de maatschappij (bijvoorbeeld omdat ik als vrouw met een vrouw getrouwd ben), is mijn werk vooral het tegengaan van de stereotypen die ik dagelijks tegenkom, allereerst in mijzelf en in relatie tot mensen die ook deze specifieke ervaringen van uitsluiting meemaken. Hier is de beweging juist ruimte innemen om een eigen

definitie en ervaring te ontwikkelen die tegen de dominante normen ingaan, deze ontmantelen als ‘normaal’. Tegelijkertijd houdt het ook in leren hoe de ene vorm van uitsluiting gerelateerd is aan alle andere vormen van uitsluiting. Op deze wijze kunnen coalities gevormd worden tegen alle vormen van dominantie.

Al dit dagelijkse werk wordt ingegeven door de ambitie naar inclusie. Diversiteit heeft die reikwijdte niet. Om onderscheid tussen de norm en ‘de ander’ tegen te gaan is inclusie nodig, dan volgt diversiteit vanzelf. <<


Noot

1. Een cisgender is iemand van wie de genderidentiteit overeenkomt met het geslacht dat werd toegewezen bij geboorte.

Referenties

- Ferreira da Silva, D., ‘On Difference Without Separability’, in: *32nd Bienal de São Paulo – Incerteza Viva. Catalogue*. Edited by Jochen Volz and Júlia Rebouças. São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, pp. 57-65, 2016.
- Spivak, Gayatri Chakravorty, *A Critique of Postcolonial Reason: Toward a History of the Vanishing Present*. New York, Routledge, 1999.
- Goff, Phillip Atiba, Claude Steele and Paul Davis, ‘The Space Between Us: Stereotype Threat and Distance in Interracial Contexts’, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 94, No. 1, 91–107, 2008.
- Homi K. Bhabha, *Location of Culture*, London, Routledge, 1994.
- Kelley, R. D. G., ‘What did Cedric Robinson mean by racial capitalism?’, *Boston Review*, 21 december 2017, <<http://bostonreview.net/race/robin-d-g-kelley-what-did-cedric-robinson-mean-racial-capitalism>>.
- Said, Edward, *Orientalism*. New York: Vintage Books Edition, 1979.

Naomi van Staple PhD is lector Inclusive Education aan de Haagse Hogeschool. Als onderwijsantropoloog onderzoekt zij al jaren in- en uitsluitingsmechanismen in het onderwijs (in de breedste zin) in binnen- en buitenland (ook in Kenia) samen met leden van gemarginaliseerde groepen als medeonderzoekers om zo dominante machtsverhoudingen tegen te gaan.



When you can
see the complete
picture, why settle
for a glimpse?

EY VIA – A fully digitized and
holistic platform for internal audit.

ey.nl/via #TransformationRealized

EY

Building a better
working world

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



Blinde vlek

Fraude is van alle tijden. We worden er periodiek mee geconfronteerd. Als maatschappij, als medewerkers, als accountants. Het lijkt dan ook alsof fraude onontkoombaar is. En in zekere zin is dat ook zo. Ik kan niet garanderen dat met meer wet- en regelgeving, aanvullende initiatieven, preventieve en (harde) repressieve maatregelen, fraude in de toekomst kan worden voorkomen.

Fraude was er, is er en zal er altijd blijven. Dat komt mede doordat de fraudeur de wetgever en de instanties die verantwoordelijk zijn voor de opsporing en vervolging (zoals de politie, de FIOD en het Openbaar Ministerie), vaak een stapje voor is. Naast de voordelen en ongekende mogelijkheden van internet, heeft dit medium ook nieuwe fraudevormen opgeleverd die door de wetgever niet waren voorzien. Voorbeelden uit het verleden zijn phishing en vormen van identiteitsfraude. Meer recente voorbeelden betreffen het dark web en cryptocurrencies.

Indien we de grote fraudeschandalen van de laatste twee decennia analyseren – bijvoorbeeld Ahold, Barings, Bouwfraude, BP, Enron, Libor-fraude, Parmalat, Pels Rijcken, Shell, Siemens, Steinhoff, Vestia, Volkswagen, Wells Fargo, Wirecard, Worldcom en de bancaire schandalen inzake het niet-naleven van de anti-witwaswetgeving, zoals die bij ING en ABN Amro – dan blijkt dat we daar rode draden in kunnen ontdekken.

Ten eerste toont het systeem van administratieve organisatie en interne

beheersing te vaak forse tekortkomingen. Daardoor ontstaat en bestaat de gelegenheid tot frauderen. Ten tweede is er te vaak sprake van ontoereikende in- en externe controle. Anders gezegd: de lines of defense functioneerden niet adequaat en de externe accountant was meestal niet kritisch, alert en/of doortastend genoeg. Ten derde leert de analyse van genoemde kwesties dat de signalen van fraude en witwassen vaak in- en extern wel degelijk bekend waren dan wel dat hadden kunnen of zelfs moeten zijn. Niet zelden spelen interne klokkenluiders daarbij een belangrijke rol. Ten vierde toont casuïstiek dat toezicht en handhaving door overheidsorganisaties eveneens te vaak faalt.

De eerste drie rode draden raken nadrukkelijk ook de taak en werkomgeving van interne functionarissen op het gebied van onder meer audit, controlling, compliance, legal en riskmanagement. Dat geeft te denken. Immers, binnen de genoemde organisaties werken soms honderden, zo niet duizenden, functionarissen binnen deze vakgebieden. Is dat dan niet genoeg? Zijn zij onvoldoende bekwaam? Krijgen zij onvoldoende middelen om hun taken adequaat uit te voeren? Weten zij hun bevindingen onvoldoende duidelijk naar voren te brengen? Zijn zij onvoldoende in staat ernstige zaken binnen de organisatie te signaleren? Werken zij binnen een onveilige omgeving?

Ik kan u de antwoorden op deze vragen eerlijk gezegd niet geven. Want waar de extern accountant vaak direct in de spotlight komt te staan als er ergens

iets fout is gegaan, blijven interne functionarissen vaak onder de radar van opsporings- en vervolgingsinstanties. Ook worden tegen interne functionarissen relatief weinig tuchtzaken ingediend. Schadeclaims tegen interne functionarissen zijn geen regel maar uitzondering. Media, waaronder onderzoeksjournalisten, schenken niet of nauwelijks aandacht aan hen. En ook in het wetenschappelijk onderzoek betreft het een onderbelicht onderwerp. Door dit alles is er sprake van een blinde vlek in onze kennis.

Ik wil een lans breken om meer onderzoek te doen naar de drie eerstgenoemde rode draden. Niet vanuit enige behoefte om achteraf schuldigen aan te wijzen en specifieke functionarissen te kapittelen of deze te bestraffen. Wel om van de genoemde kwesties te leren. Wel om duidelijke antwoorden te krijgen op de hiervoor gestelde vragen. Wel om ervoor te zorgen dat interne functionarissen de middelen, inzichten, ervaring en veilige omgeving verkrijgen om fraude vaker te voorkomen en de schade die erdoor ontstaat te beperken. Opdat wij het fraudeurs zo moeilijk mogelijk maken.

Marcel Pheijffer is hoogleraar Accountancy aan de Nyenrode Business Universiteit en hoogleraar Forensische accountancy aan de Universiteit Leiden.

■ Internationaal
■ IAF

Tekst Drs. Bram Bouwman RO
Beeld NFP Photography
Royal HaskoningDHV



“Onze internationale projecten **zorgen voor een interessante dynamiek**”

Bij Royal HaskoningDHV werken ongeveer zesduizend medewerkers, verdeeld over kantoren in meer dan dertig landen. Voor de internal auditfunctie (IAF) zijn alle landen en internationale projecten in scope. Hoe ga je hiermee om? En waar kijk je naar? Mark Kokke, director Audit Risk Compliance, vertelt over zijn ervaringen.

Wat doet Royal HaskoningDHV?

“Royal HaskoningDHV is een onafhankelijk internationaal advies- en ingenieursbureau. Wij willen leidend zijn in duurzame ontwikkeling en innovatie en leveren hieraan een bijdrage op het gebied van infrastructuur, gebouwen, energie, water en de industrie. Vanuit de kantoren werken we aan projecten van klein tot groot in zo'n 150 landen. We zijn er trots op dat we de titel 'koninklijke' in onze naam mogen voeren. We vieren dit jaar ons 140-jarig bestaan, waarbij we ook stil zullen staan bij de positieve impact die we hebben gerealiseerd voor mensen en de leefomgeving.”

Hoe onderscheidt Royal HaskoningDHV zich?

“De aandelen van Koninklijke HaskoningDHV Groep bv zijn in een tweetal stichtingen ondergebracht. Het doel van de stichting HaskoningDHV is onder meer het behartigen van het belang van de groep waarbij de continuïteit, zelfstandigheid en identiteit van de groep voorop staan. Dat geeft een andere dynamiek dan dat je aandeelhouders hebt die elk jaar vooral een hoog rendement willen zien. Het geldt dat we aan het eind van het jaar overhouden, wordt geïnvesteerd in

Over...

Mark Kokke werkt sinds 2009 bij Royal HaskoningDHV en is director Audit Risk Compliance van Royal HaskoningDHV. Daarvoor werkte hij 23 jaar bij ABN Amro in diverse internal auditrollen. Zijn post-doctorale opleiding Operational Auditing volgde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

het bedrijf en besteed aan de verdere ontwikkeling van het bedrijf (bijvoorbeeld door acquisities) en van de mensen die er werken.”

Hoe is jullie internal auditfunctie (IAF) georganiseerd?

“We zijn – volgens de definities van PAS – een kleine IAF met drie auditors en werken volgens alle standaarden van het IIA. De externe kwaliteitstoets hebben we ook in 2018 weer succesvol doorlopen. Op basis van continue risicoafwegingen voeren we onze audits uit. Voor enkele onderwerpen hebben we de specifieke kennis niet in huis en huren we expertise in, zoals IT-kennis en specifieke kennis over applicaties.”

Zijn er nog specifieke vereisten?

“Er zijn voor Royal HaskoningDHV geen eisen vanuit de wet of toezichthouders om een IAF in te richten, zoals dat wel geldt voor bijvoorbeeld banken en verzekeraars. Toch vindt het management het belangrijk dat er een IAF is die assurance verstrekt over de kwaliteit van de risicobeheersing in onder meer onze projecten.”

In welke landen is Royal HaskoningDHV actief?

“Vanuit onze vestigingen in meer dan dertig landen werken zesduizend professionals aan projecten in meer dan 150 landen. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Nederland, met daarnaast kantoren in onder andere het Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika, Indonesië, Vietnam en India. Onze internationale dekking geeft een interessante dynamiek.”

Zijn alle landen in scope voor internal audits?

“Alle activiteiten van het bedrijf zijn in scope van de IAF. Op basis van de risicoanalyse bepalen we het soort of de soorten audits. We hebben 1) desk reviews (veelal kortere reviews waarbij we een beperkte mate van assurance geven); 2) entiteit audits (oordeel over de mate van de beheersing van risico's binnen een entiteit); 3) thema-audits (specifieke onderwerpen die voor de groep van belang zijn of voor een specifieke entiteit). Audits doen we centraal vanuit het hoofdkantoor in Amersfoort (of vanuit een andere plek als de omstandigheden daarom vragen), of we reizen naar een specifieke locatie voor de uitvoering van het veldwerk. De voorbereiding van audits doen we altijd in Nederland om het veldwerk op locatie – in Nederland of daar buiten – zo efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren.”

“Key controls zijn in principe voor elk van onze entiteiten en projecten gelijk”



Hoe zorgen jullie voor voldoende lokale kennis en ervaring?

“Centraal worden het beleid, de belangrijkste processen en procedures bepaald. Dat is voor onze audits in Nederland en in het buitenland ons belangrijkste toetsingskader. De ‘couleur locale’ krijg je door een goede voorbereiding en door de gesprekken die je voert met projectmanagers en specialisten ter plaatse. In principe zijn de key controls in de basis hetzelfde, onafhankelijk van het land. De nuance ligt in de uitvoering en het soort project. Zo liggen de risico's bij projecten waar wij het ontwerp doen anders dan bij projecten waar wij toezicht houden op de uitvoering.”

Wat zijn de relevante auditaspecten binnen projecten?

“Onze missie is ‘enhancing society together’. Dit speelt ook heel sterk mee in de afweging of we een project in een bepaald land of voor een bepaalde klant willen doen. Wil je werken in een land waar de mensenrechten niet helemaal worden nageleefd? Of denk je juist dat je met een project kunt bijdragen aan de verbetering hiervan? Wil je werken aan projecten in een bepaalde industrie, of voor bepaalde klanten waarvan je weet dat ze niet bijdragen aan een verbetering van de leefomgeving? Of kun je met de kennis die wij hebben juist zorgen dat de klant voor oplossingen kiest die zo duurzaam mogelijk zijn. Dat zijn de vragen die we onszelf stellen.”

Wat zijn voor internal audit de belangrijke thema's?

“De belangrijke thema's raken aan onze kernactiviteit: projectmanagement. We maken hierin onderscheid in: ‘get work’ (het binnenhalen van nieuw werk), ‘do work’ (het uitvoeren van het werk) en ‘get paid’ (het betaald worden voor de werkzaamheden die we uitvoeren). Binnen elk thema kunnen weer verschillende vraagstukken worden onderscheiden. Daarbij kun je denken aan het risicomanagement van een project en de waardering van het onderhanden werk, maar ook aan nieuwe ontwikkelingen in de uitvoering van projecten. De digitalisering van het werk (‘the digital way of working’) wordt bijvoorbeeld steeds meer gemeengoed. Dit laatste vergt ook weer andere kennis en kunde van de internal auditor.”



De Britse zandmotor: een innovatief zandsuppletieproject aan de oostkust van Engeland. 1,8 miljoen m³ zand beschermt de komende vijftien á twintig jaar de Bacton Gas Terminal en twee aangrenzende dorpen tegen kusterosie.

Een voorbeeld?

“Vroeger’ kon je eenvoudig vaststellen dat de review van een belangrijke constructieberekening inderdaad was uitgevoerd door iemand met de juiste kennis door na te gaan of alle handtekeningen netjes op de papieren stonden. Nu wordt dit gedaan via elektronische workflows waarbij vraagstukken als de toegangsbeveiliging en een bevoegdheidsmatrix ook onderwerp zijn van het onderzoek door de IAF. Naast projectmanagement zien we dat een groeiend deel van onze omzet komt van digitale producten die wij aan klanten verkopen. Zo werkt bijvoorbeeld het merendeel van de waterbedrijven in Nederland met onze technologie om de prestaties van drink- en afvalwater te waarborgen. Ook deze digitale services zijn onderdeel van onze audits.”

Kun je met dezelfde standaarden en normen internationaal uit de voeten?

“Ik denk dat het zeker mogelijk is. Key controls zijn in principe voor elk van onze entiteiten en projecten gelijk. Soms kunnen er bepaalde nuances zijn, omdat lokale standaarden net iets anders voorschrijven, of omdat de klant andere eisen stelt. Het gaat dan om de beoordeling van het stelsel van beheersmaatregelen. Het mooie is dat wij als internal auditors juist zijn opgeleid om een stelsel van beheersmaatregelen te beoordelen en dan vooral of de betreffende risico's voldoende beheerst worden.”

Wat zien jullie als belangrijkste cultuurverschil bij het uitvoeren van audits?

“Elk land heeft zijn eigen gewoonten en manieren waarop mensen met elkaar omgaan. Tijdens je audits houd je hier rekening mee. In sommige landen zal een medewerker nooit zijn manager tegenspreken of überhaupt niets zeggen als de manager erbij zit. Je zorgt dus in die gevallen dat je mensen

“Elk land heeft zijn eigen gewoonten en manieren waarop mensen met elkaar omgaan”

een-op-een spreekt en dat je een open sfeer creëert waarin mensen vrijuit durven spreken.”

Wat is uw meest bijzondere ervaring bij een on-site audit?

“Het leuke van dit werk is inderdaad dat je op sites komt waar het werk wordt uitgevoerd. Er zijn twee projecten die heel veel indruk op me hebben gemaakt. Wij waren betrokken bij de aanleg van een weg in de uitlopers van het Himalayagebergte. Het is daar zo ongelooflijk mooi maar het werk was complexe materie. Een ander project betrof de aanleg van een droogdok voor een vliegdekschip. Megagroot en technisch zeer uitdagend.”

En minder leuke momenten...

“De meest bizarre audit die ik een aantal jaren geleden heb uitgevoerd was in een land op het Afrikaanse continent. Ik kwam aan op het vliegveld en werd tot driemaal toe bevraagd door de douanebeambten en beveiliging of ik 'iets voor hen had'. Uiteraard doen we daar niet aan mee, maar zij waren wel erg volhardend in hun verzoek en maakten veel indruk. Ik heb ze in ieder geval af weten te wimpelen. Na deze confrontatie werd ik opgepikt door iemand van ons kantoor aldaar en werden we vervoerd in een gepantserde wagen met voor en achter ons bewapende militairen in escortevoertuigen. Die ervaring heeft bijgedragen aan een uitgebreidere risicoanalyse tijdens de audit over dat land en onze business.”

Hoe zorgen jullie, met het digitaal en op afstand werken, voor verbinding met de auditee?

“Dat is een goede vraag en wij denken daar zeker over na. En niet alleen over de verbinding met de auditee, maar ook over het realiseren van voldoende diepgang in de werkzaamheden. De afgelopen anderhalf jaar heeft de IAF, net als het merendeel van onze collega's, gewerkt vanuit huis. Voor onze internal auditwerkzaamheden doen we alle interviews via Teams en verzamelen we de informatie digitaal. Je merkt dat je bij de uitvoering van audits dan heel erg aangewezen bent op het formele traject. Je mist de gesprekken met de mensen die je op locatie 'tegen het lijf loopt' en de informatie die je opdoet tijdens een lunch of andere gelegenheden. “

Hoe gaan jullie daarmee om als IAF?

“Als internal audit hebben wij ons natuurlijk ook afgevraagd of we door lokale aanwezigheid tijdens een audit meer assurance verkrijgen dan op afstand. Ik denk dat het toetsen van de hard controls op afstand net zo goed werkt als wanneer je fysiek aanwezig bent. Het toetsen van de soft controls is lastiger op afstand, dus moet je daar meer werk van maken en andere controletechnieken erbij betrekken. Ik denk dat we in de nabije toekomst meer gaan naar een situatie waarbij we voor een bepaalde audit scope het ene jaar zullen reizen om fysiek aanwezig te kunnen zijn, en dat we de volgende een of twee audits op afstand doen. Het aantal reisbewegingen voor internal audit vermindert daardoor.” <<

Internal audit bij Artsen zonder Grenzen: *een andere wereld?*

In hoeverre is werken als internal auditor bij Artsen zonder Grenzen anders dan bij andere internal auditfuncties? Hoe waarborg je de kwaliteit en waar moet je rekening mee houden wanneer je audits uitvoert in landen waar Artsen zonder Grenzen projecten heeft?

Artsen zonder Grenzen (AzG) is een internationale non-gouvernementele hulporganisatie (ngo). We bieden medische noodhulp in conflictgebieden, bij natuurrampen en bij uitbraken van dodelijke ziekten. Wij vinden dat ieder mens recht heeft op medische zorg. En juist de mensen die zijn getroffen door conflicten, natuurrampen of uitbraken van dodelijke ziekten hebben daar, vaak door de situatie waarin ze zich bevinden, geen toegang toe.

Medische hulp in noodsituaties

Onze teams van artsen en hulpverleners zetten zich vol overgave in om medische hulp te bieden aan mensen in noodsituaties. Dit betekent dat in alle landen waar wij medische projecten hebben, er iets aan de hand is. Denk aan landen als Afghanistan, waar we ondanks de huidige situatie nog steeds in staat zijn om de bevolking medisch te ondersteunen, maar ook de Democratische Republiek Congo, Zuid-Soedan, Venezuela, Myanmar en vele andere. In totaal werkt AzG Nederland gemiddeld in 25 tot 30 landen.

Naast AzG Nederland zijn er ook nog andere AzG-organisaties die medische projecten uitvoeren, zoals AzG Frankrijk, België, Spanje en Zwitserland. Ondanks dat we allemaal juridisch onafhankelijke organisaties zijn, werken we nauw samen. Wereldwijd zijn we vaak bekend als Médecins Sans Frontières (MSF), omdat de eerste Artsen zonder Grenzen-organisatie dit jaar precies vijftig jaar geleden in Frankrijk is opgericht.

Internal audit

Net als bij elke andere organisatie is de beheersing van onze processen essentieel voor het bereiken van de doelstelling. Dus ook bij AzG is het belangrijk om een goed functionerende internal auditfunctie te hebben. Deze functie bestaat al zo'n twintig jaar, en we blijven deze voortdurend ontwikkelen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de veranderende wereld. De doelstelling van onze internal auditfunctie wijkt in essentie niet af van de meeste auditfuncties. Echter, de uitvoering zal in veel gevallen wel anders zijn dan wat de meeste internal auditors gewend zijn.

De internal auditfunctie is momenteel nog relatief klein met ongeveer 2 fte, maar we hebben de ambitie om de komende jaren uit te breiden. De auditdoelstelling is op dit moment om per jaar in ongeveer vier tot zes van onze projectlanden de activiteiten te auditen. Daarnaast voeren we ook auditactiviteiten uit op ons kantoor in Amsterdam. Uiteraard heeft ook bij AzG COVID-19 – en de bijbehorende reisbeperkingen – roet in het eten gegooid in het behalen van de veldplanning. Maar over enkele weken mogen we weer op pad! Zo'n audit in het veld is natuurlijk niet in alle opzichten een standaard audit. Waar loop je dan zoal tegenaan?

De theorie versus de praktijk

Voordat ik bij AzG kwam, werkte ik bij PwC en daar heb ik ook mijn opleiding afgerond. Daardoor was mijn

Facturen zijn soms handgeschreven, goederen zijn niet altijd beschikbaar, wet- en regelgeving is niet altijd duidelijk, en in noodsituaties is het doorlopen van standaardprocedures niet altijd mogelijk. Hoe zorg je dan toch dat een proces effectief en doelgericht is?

auditbenadering in de eerste maanden vooral beredeneerd vanuit de geautomatiseerde en ontwikkelde omgeving en gebaseerd op de theorie. Ik kwam er bij AzG al vrij snel achter dat dit in onze projectlanden niet altijd realistisch is en dat ik slimmer en flexibeler moest gaan nadenken dan enkel de standaard aanpak te verwachten of aan te bevelen.

Om een paar simpele voorbeelden te noemen: facturen zijn soms handgeschreven, leveranciers en goederen zijn niet altijd beschikbaar, wet- en regelgeving is niet altijd duidelijk (en/of verandert regelmatig) en in noodsituaties is het doorlopen van voorgeschreven stappen of standaardprocedures niet altijd mogelijk.


Terug naar de basis

Het interessante aan dit soort omstandigheden is dat je – ook als internal auditor – gedwongen wordt om terug te gaan naar de basis van procesbeheersing en risicomanagement. Als de standaardoplossing of aanpak niet mogelijk is, hoe zorg je dan toch dat een proces effectief en doelgericht is, en de risico's wel voldoende worden afgedekt? En wat is voldoende? Hoe zorg je dat de risicoafweging goed uitgevoerd wordt, zodat het overgebleven risico weloverwogen (en op het juiste niveau in de organisatie) genomen wordt?

Cultuur

Wat ik ook interessant vind aan een organisatie als AzG is dat je met ontzettend veel verschillende mensen te maken hebt. Met verschillende achtergronden. Op verschillende plekken in de wereld. Hoe ga je om met de bijbehorende (cultuur)verschillen? Het is goed om je te realiseren dat de context waarin we werken van invloed is op hoe je de audit moet aanpakken. Het heeft invloed op de risicoanalyse, hoe je de werkzaamheden uitvoert en hoe je met de mensen omgaat.

De cultuur van het land waarin we werken bepaalt voor een deel ook wat normaal en geaccepteerd is in die betreffende context. In sommige landen is het bijvoorbeeld gangbaar om een klein bedrag te betalen om iets gedaan te krijgen. Binnen het beleid van AzG zien we dat als onwenselijk. Het is



Onderweg in de regen in de Democratische Republiek Congo



De kinderafdeling van het ziekenhuis in het vluchtelingenkamp in Bentiu



Het wegen van een kindje bij een mobiele kliniek in de Centraal Afrikaanse Republiek



Het tentenkamp in Pakistan na een aardbeving



Medicijnuitgifte vanuit de apotheek in Borno State, Nigeria



De landingsbaan van zand in Zuid-Soedan

dus heel belangrijk om duidelijkheid te verschaffen richting onze (lokale en internationale) medewerkers en lokale overheden over het beleid van AzG. Soms houdt dat ook in dat sommige (bureaucratische) processen langer duren, juist om de rechte rug te houden.

Een ander voorbeeld is dat het in sommige landen en culturen in het recruitmentproces heel gebruikelijk is om familieleden of vrienden een baan te gunnen. Daar zit geen enkele kwade bedoeling achter, het wordt gezien als vanzelfsprekend dat je elkaar helpt. Ook hierbij is het belangrijk om ons beleid goed uit te dragen, zodat het recruitmentproces transparant en eerlijk verloopt. En mocht het zo zijn dat er mensen met een bepaalde onderlinge relatie binnen de organisatie werken, dat dan wel de juiste functiescheidingen en controlemechanismen zijn ingericht om eventuele gerelateerde risico's voldoende af te dekken.

Omgangsnormen

Een ander element dat van invloed kan zijn, is de diversiteit aan de individuen waar je mee te maken krijgt. In mijn ervaring helpt het enorm om een goede relatie op te bouwen met degenen die betrokken zijn bij de audit, om een internal audit zo efficiënt en effectief mogelijk te laten zijn. Dit betreft zowel iedereen die bij het auditproces betrokken is en jou aan betrouwbare informatie moet helpen, als ook het management, dat uiteindelijk iets met jouw bevindingen moet doen.

Aangezien we als organisatie – ook op ons kantoor in Amsterdam – een grote diversiteit aan mensen met verschillende achtergronden (culturen, nationaliteiten, religies, et cetera) hebben, vereist dat sensitiviteit en begrip voor elkaar. Als je de tijd neemt om elkaar te begrijpen, dan helpt dat enorm in het bereiken van de gezamenlijke doelen.

'Op zijn Hollands'

Als je in de landen waar AzG actief is een audit 'op zijn Hollands' insteekt, dan kom je niet erg ver. Veel mensen in de wereld vinden de Nederlandse directheid erg ingewikkeld en vaak onprettig. In veel landen is de relatie heel belangrijk, en is het noodzakelijk die eerst op orde te hebben voordat je 'ter zake' kunt komen. Dat houdt in dat er vaak theege-dronken wordt met de mensen waar je mee werkt, of met de mensen van de gemeenschap. Dit is overigens – als je de vaak gehaaste Nederlandse mentaliteit even los kunt laten – een ontzettend waardevolle ervaring.

Zo kan ik me mijn allereerste audit in Pakistan nog goed herinneren. Dit was een aantal maanden na een verwoestende aardbeving, waarbij de mensen in de getroffen regio overwegend in tentenkampen woonden. Bij mijn eerste bezoek aan een van de kampen werden we bij enkele bewoners op de thee uitgenodigd, waar we gastvrij werden ontvangen met thee en koekjes. Deze mensen waren alles kwijt waren tijdens de aardbeving. Toch deelden ze hun kostbare thee en koekjes met ons terwijl ze ons niet kenden. Op dat soort momenten leer ik meer waardevolle lessen dan tijdens enig moment van mijn theoretische opleiding.

Is ja wel ja? Of toch nee?

Overigens is het ook handig om te begrijpen hoe de communicatievormen ter plaatse zijn. In sommige culturen zullen mensen altijd 'ja' antwoorden op jouw vraag, ook als het antwoord eigenlijk 'nee' zou moeten zijn, of als ze het antwoord niet weten. Aan de ene kant kan dat zijn omdat men graag het wenselijke antwoord geeft (of de baas niet wil afvallen).



Uitgifte van medicijnen in de Somali Regio, Ethiopie



In Bentiu, Zuid-Soedan wonen onze internationale medewerkers en bezoekers in tenten



Patiënten wachten bij de kliniek in Maban, Zuid-Soedan

Soms is het omdat aangeven dat je iets niet weet gezien wordt als een tekortkoming of falen. Als je je dat soort belangrijke culturele invloeden niet realiseert, is er een grote kans dat je werkzaamheden niet tot de juiste bevindingen leiden en dat je wellicht niet de juiste conclusies trekt.

Het bezoeken van veldlocaties

Een aanvullende uitdaging bij het werk van AzG kan ontstaan door beperkingen om bepaalde plaatsen te bereiken. In sommige landen waar we werken is de situatie erg onveilig. Dit komt dan bijvoorbeeld omdat er een actief conflict speelt, waarbij regelmatig geweld wordt gebruikt. Je kunt hierbij denken aan landen als bijvoorbeeld Yemen, Syrië en Afghanistan. Dit zijn landen die voor internal audit daarom soms ook lastig te bezoeken zijn.

Een oplossing die we daarvoor bedacht hebben, enigszins gestimuleerd door COVID-19, is het ontwikkelen van remote auditactiviteiten, zodat we ook vanaf andere locaties onze activiteiten kunnen auditen. Maar mijn voorkeur blijft altijd om de projectlanden te bezoeken, simpelweg omdat het extra inzichten verschaft die je op afstand nooit kunt bereiken.

Beperkte infrastructuur

De reisbeperkingen komen overigens niet enkel door de onveiligheid. Het kan ook komen door een beperkte infrastructuur of door het klimaat waarin perioden van extreme weersomstandigheden het reizen beperken. In veel landen is het lokale commerciële vliegverkeer te onveilig, en daar vliegen we soms met eigen vliegtuigjes of maken we gebruik van de logistieke systemen van andere non-gouvernementele organisaties. In het regenseizoen kunnen deze vliegtuigjes vaak niet landen op de lokale landingsbanen. Want op de plaatsen waar we werken is vaak geen luchthaven, maar enkel een onverharde landingsbaan, waar voor de landing eerst de mensen en dieren van de baan gestuurd moeten worden. Deze landingsbanen worden helaas soms onbegaanbaar gedurende het regenseizoen.

Op plaatsen waar we helemaal niet met vliegtuigen kunnen komen, gaat de reis over land of over water, en die reizen zijn niet kort, de enkele reistijd kan wel oplopen tot anderhalve dag. Die reis is, door de slechte infrastructuur, vaak niet comfortabel. Maar meestal wel heel indrukwekkend en soms zelfs overweldigend.

Goede voorbereiding

Dit alles vereist vooral een degelijke voorbereiding en planning, en dan heb je er als internal auditor niet al te veel last van. Maar ik heb weleens een projectlocatie in Tsjaad niet kunnen bereiken, omdat men bang was dat de terugvlucht door de start van het regenseizoen niet meer uitgevoerd kon worden, en ik daar weken vast zou komen te zitten. Ook heb ik weleens halsoverkop een locatie in Zuid-Soedan moeten verlaten, omdat het vluchtschema op het laatste moment was veranderd. Op zo'n moment houd je dan je closing meeting in de auto en op de airstrip, en werk je met de situatie zoals die zich voordoet. Enige flexibiliteit is dus wel vereist, zowel in de aanpak, als in het oplossend vermogen als internal auditor bij AzG.

Toekomst en ambities

Ook al heb je binnen onze organisatie te maken met een heel dynamische omgeving en soms onverwachte zaken, veel is op te lossen met een goede voorbereiding en een degelijke planning. Bijvoorbeeld een goede risicoanalyse, inclusief alternatieve aanpak indien nodig. En soms een praktische en pragmatische aanpak ten aanzien van het reizen, door bijvoorbeeld de heftigste periode van het regenseizoen te mijden. Als je met dat soort zaken voldoende rekening houdt, is het heel goed mogelijk om hele effectieve en efficiënte audits uit te voeren. <<

Wil je meer weten over de werkzaamheden van Artsen zonder Grenzen, kijk dan eens op www.artsenzondergrenzen.nl.

Minke Kesting werkt sinds 2005 bij Artsen zonder Grenzen, voornamelijk in de rol van internal auditor. Zij startte haar carrière bij PwC.

Kom in ACTIE!

Begin juli 2021 verscheen het onderzoeksrapport *Climate Change and Environmental Risk* van het IIA.¹ De resultaten uit het onderzoek bieden handvatten voor internal auditfuncties om audits op dit terrein uit te voeren. De opstellers van het rapport, Thon de Blok, Peter Hartog en Fred Ruoff, geven in dit interview een toelichting op het onderzoek.

Over...

Thon de Blok is senior manager Internal Audit bij SHV Holdings nv. Daarvoor had hij auditfuncties bij onder andere Akzo Nobel en Deloitte.

Peter Hartog is directeur a.i en manager Vaktechniek bij IIA Nederland en doceert aan de ESAA. In het verleden werkte Hartog onder andere bij de SVB, ACS en KPMG.

Fred Ruoff is onafhankelijk adviseur audit en duurzaamheid. Daarvoor werkte hij als internal auditor bij onder andere de Staatsloterij en Translink.

Waarom is het onderzoeksrapport opgesteld?

Peter Hartog (PH): “De oorsprong van het onderzoeksrapport ligt met name in het rapport *Risk in Focus* van 2020. Hierin werd klimaatverandering genoemd en werd duidelijk dat dit thema in toenemende mate belangrijk wordt. Dat is ook te zien in het rapport *Risk in Focus* van 2021. Klimaatverandering staat in de Top-10 van actuele risico's. Echter, er wordt door de internal auditfunctie (IAF) nog weinig aandacht aan besteed. Daarom leek het ons een mooi onderwerp om op te pakken. Ik heb contact gezocht met Fred Ruoff naar aanleiding van een artikel dat hij had geschreven in *Audit Magazine* en Thon de Blok is aangesloten door een oproep op een IIA professional practice day.”

Is IIA Nederland de eerste die dit onderzoek heeft uitgevoerd?

PH: “Nee, vanuit de Europese groep van auditors die ook het rapport *Risk in Focus* opstellen is in 2020 al een guidance opgesteld. Ook heeft het IIA uit het Verenigd Koninkrijk een onderzoek uitgevoerd naar dit thema. Dit was vooral gericht op de rol van IAF in de rapportage over klimaatdoelstellingen. Dit hebben we wel als basis gebruikt voor ons onderzoek. We zijn verdergegaan en hebben de rollen verbreed, meer aspecten onderzocht en meer handvatten gegeven. Dit rapport is gericht op Nederland. Onze aanpak is gestart vanuit de VN

sustainable development goal (SDG) 13 'klimaatactie'. Op dit moment zeer actueel en ontzettend snel in ontwikkeling. Maar de handvatten uit ons rapport zijn ook bruikbaar voor de andere SDG's."

Hoe hebben jullie het onderzoek aangepakt?

Fred Ruoff (FR): "We zijn begonnen met een situatieschets waarin wordt ingegaan op de organisatie, de doelen en de risico's met betrekking tot climate change en environment (CCE). Vervolgens is onderzocht wat de maatregelen zijn die organisaties treffen om klimaatdoelen te halen en bijbehorende risico's te beheersen. Daarna is de impact op de IAF en de rol van de IAF onderzocht op het 'wat' en het 'hoe'. Hiervoor hebben we onder andere een enquête uitgezet onder hoofden van IAF's. Ook hebben we met acht IAF's gesproken die ervaring hebben met het uitvoeren van audits op het CCE-risico. De hieruit gekomen good practices zijn opgenomen in het onderzoeksrapport. Dit zijn aanbevelingen die andere IAF's kunnen gebruiken als zij willen beginnen met het auditen van het CCE-risico."

PH: "Als IAF start je bij de strategie en kijken je wat de setting is van het CCE-onderwerp. Dit is opgenomen in hoofdstukken 2 en 3 van het rapport. Op basis daarvan kan de IAF haar rol bepalen. En de good practices zijn tips die gebruikt kunnen worden om de rol in te vullen. Dus het eerste deel is meer theoretisch en de voorbereiding voor een audit, het vervolg van het rapport is de toepassing."

Thon de Blok (TdB): "Het mooie van ons onderzoek is de combinatie van een analyse over wat Nederlandse IAF's doen aan klimaatverandering en goede praktische voorbeelden van de acht IAF's. Zij waren bereid hun verhaal te vertellen over wat zij doen met betrekking tot het CCE-risico. Dit heeft mooie good practices opgeleverd. Het doel van deze practices ophalen was: wat kunnen we de IAF's in Nederland meegeven, wat kunnen we leren van andere organisaties?"

PH: "De medewerking die we kregen van de organisaties vonden we heel prettig en bijzonder. Ze willen ook echt naar buiten treden met hun good practices."

Wat hebben jullie geleerd van de enquête en de good practices?

TdB: "De uitkomsten van de enquête gaven aan dat IAF's nog maar beperkt bezig zijn met het CCE-risico. Maar bij de acht bedrijven die we hebben geïnterviewd zijn ze er wel mee bezig, op verschillende manieren. Zo voeren zij werkzaamheden uit met betrekking tot de jaarverslaggeving, data-analyses of nemen het onderwerp mee in audits. Dit hadden we niet verwacht, gezien de uitkomsten van de enquête. Door met deze bedrijven te praten, zagen we dat het op een goede manier wordt opgepakt. Maar dat er nog veel moet gebeuren is ook duidelijk."

Is CCE voor iedere organisatie van belang?

FR: "Het is zeker voor iedere organisatie van belang maar wel in verschillende mate. Iedere organisatie moet weten wat haar CO2 footprint is: hoe wordt de omgeving beïnvloed door de organisatie en hoe beïnvloedt de omgeving de organisatie? Sommige organisaties zullen er meer last van krijgen door bijvoorbeeld hun geografische ligging. Ook voor bedrijven waarbij hun corebusiness meer van invloed is op het CCE-risico is het belangrijker, denk hierbij aan energiebedrijven. Het is voor sommige bedrijven een existentiële kwestie. Het kan hun reden van bestaan ineens heel erg veranderen. En overheidsbedrijven moeten bijvoorbeeld kijken naar waar ze hun spullen vandaan halen, hun inkoop."

TdB: "Er komt op dit moment allerlei regelgeving vanuit de Europese Unie. Zo gaat de nieuwe corporate sustainability reporting directive (CSRD) vanaf 2023 gelden voor veel organisaties. Dus transparantie wordt nog belangrijker. Deze bedrijven moeten in hun jaarverslaggeving laten zien wat ze doen aan duurzaamheid. De Europese wetgeving mag



Peter Hartog: *“Het is niet alleen moeten en reageren op wet- en regelgeving, het biedt ook kansen”*



natuurlijk niet de hoofdmotivatie zijn om met CCE aan de gang te gaan, maar zet het wel op de agenda.”

Is ook onderzocht waarom organisaties bezig zijn met CCE?

PH: “We hebben gevraagd in welke mate organisaties worden gedreven door compliance, kansen of sociale verantwoordelijkheid om met CCE bezig te zijn. Het verschilt best, maar over het algemeen spelen alle drie de aspecten. Elke organisatie gaf ook aan dit voor een deel te doen vanuit sociaal verantwoordelijkheidsgevoel. Het is niet alleen moeten en reageren op wet- en regelgeving, maar het biedt ook kansen. Als IAF kun je vanuit de drie genoemde aspecten een reflectie geven op wat er in de markt gebeurt en wat concullega’s/concurrenten doen op dit gebied.”

Welke kansen biedt CCE een organisatie?

FR: “Organisaties kunnen kansen creëren door nieuwe bronnen aan te boren of nieuwe technologieën te ontwikkelen. Ook kan een organisatie de goederenstroom circulair maken door afval te recyclen en dat opnieuw te gebruiken. Hierdoor kun je als organisatie een voorsprong krijgen op je concurrenten.

TdB: “Een andere ontwikkeling die waar te nemen is, is het elektrificeren van het wagenpark bij transportbedrijven. Ik denk dat potentiële klanten erop letten en dat een organisatie eerder gecontracteerd wordt als je hiermee bezig bent. Puur concurrentievoordeel.”

Is CCE een langetermijninvestering?

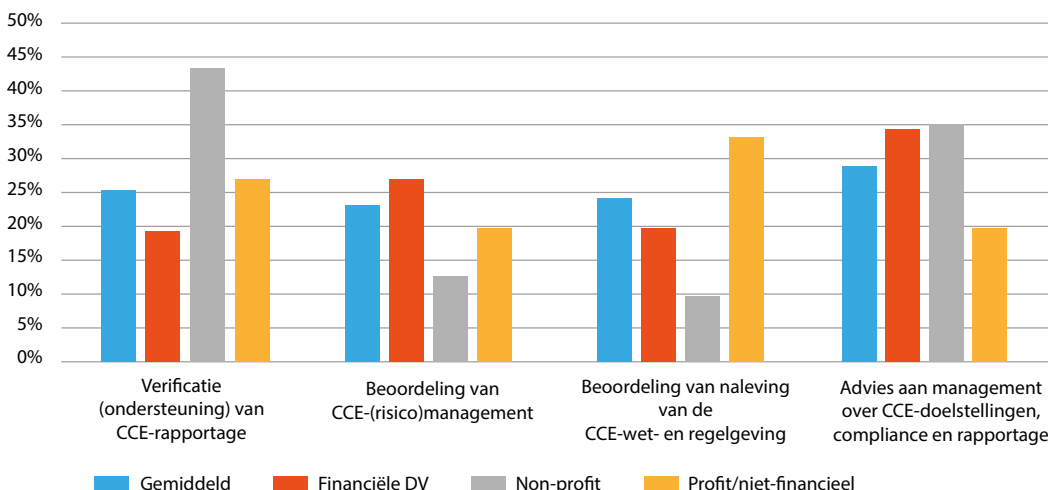
FR: “Organisaties moeten naar de lange termijn kijken. Strategiebepaling gaat vaak over vier jaar. Maar met betrekking tot CCE moet de horizon veel verder liggen, anders is het niet haalbaar. Daarnaast moeten organisaties ook meer verantwoordelijkheid nemen voor de partners in de keten. Het is belangrijk om te weten waar de grondstoffen die een

organisatie gebruikt vandaan komen. Een ander punt is kinderarbeid.”

TdB: “We kunnen op korte termijn dingen niet voorkomen, maar wel op de langere termijn. De wereld moeten we veranderen en verbeteren. Belangrijk is om het positief te zien. We kunnen met zijn allen heel wat doen aan CCE.”

Welke rol kunnen auditors spelen bij het CCE-risico?

PH: “Voor de auditor is er een breed pallet van mogelijke rollen. Actueel is het uitvoeren van audits van niet-financiële informatie. Andere rollen die we zien zijn het beoordelen van het risicomanagement, het beoordelen van wet- en regelgeving en advisering met betrekking tot CCE (zie *figuur 1*). De adviesrol kan zowel aan de voorkant zitten door de organisatie te laten reflecteren op het belang van CCE. Maar deze rol kan ook verder in de tijd zitten door bijvoorbeeld te adviseren over het opzetten van de verantwoordingsketen. De good practices uit het onderzoeksrapport zijn ook onderverdeeld naar de in *figuur 1* genoemde vier activiteiten.”



Figuur 1. Rollen van de auditor

Zijn er nog verschillen tussen de bedrijfstakken?

PH: “We hebben geen correlatie gezien tussen soorten activiteiten en bedrijfstakken. Wat bijvoorbeeld opvalt, is dat de twee financiële instellingen in de good practices voor verschillende auditrollen hebben gekozen. De Rabobank heeft een sterke focus op het auditen van niet-financiële rapportage. Terwijl ABN Amro de audits vooral richt op de beheersing. De auditafdeling moet een eigen, passende positie bepalen.”

FR: “De invulling van de rol van de auditafdeling is afhankelijk van een aantal dingen: sector, persoonlijke drijfveren en strategie.”

oordeel geeft, daarvoor is het onderwerp nog te veel in ontwikkeling. Start onderzoekend en explorerend.”

TdB: “Deskundigheid heb je nodig. Dit kan door bijvoorbeeld kenniskringen te vormen en mee te denken als auditor. Het is een onderwerp dat de hele organisatie aangaat. Geloof in het samen doen met anderen binnen de organisatie, want daar leer je van, met elkaar kom je een heel eind. Niets doen is er niet bij, het is iets wat je vooral moet doen. Kijk ook wie het onderwerp leuk vindt, daarmee krijg je ambassadeurs voor het onderwerp. Het gaat namelijk ook om motivatie. Met CCE bezig zijn kan ook nieuwe auditors aantrekken.”



Thon de Blok: “Geloof in het samen doen met anderen binnen de organisatie, want daar leer je van, met elkaar kom je een heel eind. Niets doen is er niet bij, het is iets wat je vooral moet doen”

Wat moeten auditors vooral niet doen?

FR: “Als auditor moet je vooral niet denken dat je alles weet. Want de realiteit is dat je veel niet weet. Het is een gecompliceerd onderwerp, met name omdat gekeken moet worden naar de toekomst en naar je ketenpartners. Luister goed en stel veel vragen.”

PH: “Een auditor moet vooral niet op de handen blijven zitten. Ga googelen, lees artikelen, begin gewoon. De complexiteit is dat CCE veel aspecten en vlakken heeft. Maar start bijvoorbeeld niet met een assuranceopdracht waarbij audit een

Wat wordt er door het IIA verder gedaan aan CCE?

PH: “Er is een professional-practicegroep ontstaan naar aanleiding van het onderzoek. We hebben in de enquête gevraagd wie geïnteresseerd is in het onderwerp en daar kennis over wilde delen. Zo is deze groep ontstaan.”

TdB: “Het onderwerp blijft op de agenda staan. Met het onderzoek is een mooie start gemaakt. En nu verder met de professional-practicegroep om nieuwe dingen te ontwikkelen, nieuwe handvatten. Ik geloof heel erg in samenwerken met andere bedrijven en in kennis delen.” <<



Fred Ruoff: “Als auditor moet je vooral niet denken dat je alles weet. Want de realiteit is dat je veel niet weet”

Bas Kaag:

“Zorg dat je je netwerk warm houdt”

Pas op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Bas Kaag, manager Audit & Risk van het Nederlands Loodswezen

Beschrijf het Nederlands Loodswezen en de interne auditfunctie (IAF) eens

“Het Nederlands Loodswezen is een organisatie die bijdraagt aan het veilig en vlot afhandelen van het scheepvaartverkeer. Onze voornaamste taak is het jaarlijks loodsen van de meer dan 90.000 loodsplichtige zeeschepen van en naar de Nederlandse en Vlaamse zeehavens. De IAF van het Nederlands Loodswezen is relatief nieuw. In 2018 is de IAF door twee extern ingehuurde consultants opgezet. Zij hebben zich gericht op het neerzetten van de structuur van de IAF, zoals het opstellen van een auditcharter. Ik ben in juni 2020 gestart als manager Audit & Risk om invulling te geven aan de uitvoering van zowel audit als risk.”

Waar bent u mee begonnen?

“Ik ben gestart met het opstellen van een auditplan en het verder ontwikkelen van risicomanagement. Naast het uitvoeren van audits ben ik ook bezig met het opzetten van een rapportagestructuur en heb ik de uitgangspunten voor dossieropbouw vastgelegd en ingericht.

Ik ben eenpitter en dat is soms best een uitdaging en een kwestie van prioriteiten stellen en keuzen maken. In verband met de terugloop in loodsreizen als gevolg van de coronacrisis wordt de hand op de knip gehouden, en vindt er voorlopig geen uitbreiding van de afdeling plaats. Gelukkig kan ik voor 2021 0,3 fte inhuren bij het uitvoeren van de audits.”

Welk type onderzoeken voert de IAF uit?

“Dat is heel divers. Wij voeren zowel operational, financial als IT-audits uit. Voorbeelden hiervan zijn een audit op het inkoopproces, het hr-proces (payroll), facturatie en inning loodsgelden, betaalproces, informatiebeveiliging, declaraties en het ‘tax control framework’.”

Welke impact heeft corona op de werkzaamheden van de IAF?

“Ik ben middenin de coronacrisis begonnen bij het Nederlands Loodswezen. Dat maakt het een uitdaging om kennis te maken met de organisatie, aangezien de operaties regionaal plaatsvinden. Gelukkig heb ik veel collega’s face to face kunnen spreken.”

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	Totaal ± 900: 450 loodsen en 450 medewerkers
Aantal fte IAF	1 fte + 0,3 fte inhuur
Rapporteert aan	Directeur Nederlands Loodswezen Raad van commissarissen Bestuur Regionale loodsencorporaties Bestuur Nederlandse loodsencorporatie

En het uitvoeren van audits op afstand. Hoe is dat?

“Bij het uitvoeren van audits op afstand vind ik het vooral een nadeel dat het niet mogelijk is om ad hoc vragen te stellen en niet te kunnen observeren. Het is lastig om tijdens interviews te vragen aan de geïnterviewde om bijvoorbeeld te laten zien hoe bepaalde werkzaamheden worden uitgevoerd. Terwijl ik tijdens interviews op locatie een indruk kan krijgen van een afdeling door te observeren wat er gebeurt. Het is overigens prima mogelijk om audits op afstand uit te voeren. Ik vraag hiervoor meer informatie op. Door deze informatie in combinatie met het afnemen van interviews, vinden de audits met voldoende diepgang plaats. Bovendien hebben we voldoende ICT-mogelijkheden. We maken gebruik van Microsoft Teams en Microsoft Office 365. Deze tools bieden voldoende mogelijkheden om de audits uit te voeren en vast te leggen. Ik vind het wel eentonig om hele dagen thuis te werken met alleen een scherm. Het werken op kantoor en op de regionale locaties geeft meer werkplezier.”

Daarnaast heeft het Nederlands Loodswezen een portal voor personeel waar voldoende informatie op te vinden is. Verder heb ik regelmatig online contact met collega's.

Extern laat ik me informeren door de PE-bijeenkomsten, de website en nieuwsbrief van het IIA en lees ik Audit Magazine. Verder maak ik deel uit van een peergroep, die bestaat uit eindverantwoordelijken voor de IAF van organisaties, voornamelijk uit de olie- en gas- en (offshore) constructie-industrie. Daarnaast heb ik regelmatig contact met oud-collega's.”

Welke adviezen hebt u voor andere kleine IAF's?

“Zorg dat je je netwerk warm houdt, zodat je mensen kunt opbellen als je eens van gedachten wilt wisselen over een bepaald onderwerp. Laat je proactief zien binnen je organisatie en praat je collega's bij over waar je mee bezig bent.

Vraag aan je collega's wat hen bezighoudt en waar ze zich zorgen over maken. Dat geeft je informatie over het functioneren van je organisatie. Zorg er tijdens gesprekken met je collega's voor dat je de IAF intern 'verkoop', zodat medewerkers weten wat ze van de IAF kunnen verwachten en waar de IAF mogelijk kan helpen de organisatie te verbeteren.”

Is er nog meer belangrijk?

“Het is ook belangrijk om 'de baas' te blijven over je eigen planning. Als kleine IAF heb je een beperkte capaciteit. Beloof dus geen dingen die je niet waar kunt maken. Neem bovendien tijd om je afdeling wat betreft de auditaanpak te structureren en investeer in de kwaliteit van je afdeling door middel van het inhuren van gekwalificeerd personeel en het volgen van trainingen.”

Wat is de ambitie van de IAF op de langere termijn?

“In 2023 wil ik voldoen aan de IIA-kwaliteitstoets. Daarvoor wil ik gebruikmaken van het IIA Ambition Model.

Daarnaast is mijn streven om de organisatie op een hoger niveau te brengen op

het vlak van in control zijn en risicobeheersing. Verder wil ik een flexibel inzetbare afdeling neerzetten met brede kennis en ervaring om zowel operationele als financiële audits uit te kunnen voeren.”

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

“Het laatste halfjaar was ik een eenpitter, dan moet je alles alleen doen, ook op het gebied van risicomanagement. Dat betekent dat ik prioriteiten moet stellen en dan schiet de kwaliteit van dossiervorming er weleens bij in. Het implementeren en het goed invulling geven aan de IPPF-standaarden is een uitdaging. Verder mis ik een sparringpartner om van gedachten te kunnen wisselen.”

Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

“Ik heb een checklist opgesteld voor de kwaliteitsborging van de audits. In deze checklist staan alle stappen van het auditproces. Daarnaast vraag ik auditees een evaluatieformulier in te vullen.”

Hoe blijft u op de hoogte?

“Intern heb ik regelmatig contact met de directeur en neem ik maandelijks deel aan de managementreviewvergadering.



Over...

Bas Kaag is manager Audit & Risk bij het Nederlands Loodswezen. Daarvoor was hij group internal audit manager bij Allseas. Bij Fugro voerde Kaag verschillende functies uit, waaronder die van lead internal auditor en corporate financial controller.

Meer effect met 'veilige' auditgesprekken

Een van de belangrijkste voorwaarden voor een goed auditgesprek blijkt het ervaren van veiligheid door de auditee én auditor. In de literatuur heet dit psychologische veiligheid, maar wat is dat nu precies én hoe kun je dit zelf beïnvloeden? Ilja Jacobs ging hierover in gesprek met Joriene Beks, co-auteur van twee boeken over psychologische veiligheid.

Ilja Jacobs (IJ): "Hoe kun je herkennen of psychologische veiligheid er wel of niet is?"

Joriene Beks (JB): "Een herkenbare vraag. Én een zinvolle. Voor veel mensen klinkt psychologische veiligheid zwaar of zweverig. Sommige mensen associëren het met 'knuffelen'. Met vooral lief zijn voor elkaar. Anderen associëren het met de psychiater. Weinig mensen associëren het met presteren in een organisatie of in teams. Terwijl het bewezen is dat organisaties beter hun doelen kunnen halen als er psychologische veiligheid is. Vanuit onderzoek hebben Hans van der Loo en ik vijf kenmerken gedestilleerd die aangeven dat er psychologische veiligheid heerst in een team of de organisatie (zie *kader*)."



Vijf kenmerken van psychologische veiligheid in een team of organisatie

1. Inclusie: erbij horen, je thuis voelen
2. Delen: je mening geven, gemaakte fouten bespreken
3. Leveren: inzet en betrokkenheid, presteren
4. Uitdagen: nieuwe ideeën naar voren brengen
5. Positiviteit: actief bijdragen aan een positief klimaat

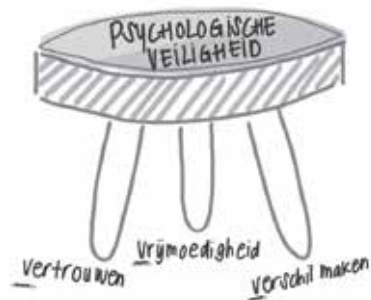


Verhogen van psychologische veiligheid

IJ: “Wat zit achter dit gedrag? Ik ben benieuwd wat wij nodig hebben om die psychologische veiligheid te creëren in die gesprekken. En welke rol heb ik zelf, als auditor, eigenlijk?”

JB: “Wat erachter zit, weet ik zo niet. Daarvoor zal ik er echt bij moeten zijn om vragen te stellen. Ik weet wel wat vaak oorzaken zijn van het ontbreken van psychologische veiligheid. Zo kan de audit onzeker zijn. Bang dat als de audit in zijn ogen slecht is, hij een uitbrander krijgt van de leidinggevende. Of misschien wel angst voor de mening van collega’s of de reputatie van de organisatie. Het kan ook zijn dat de auditor de boodschap te aardig wil brengen, waardoor de audit geïrriteerd raakt door de vaagheid. Of de audit heeft slecht geslapen en een slechte dag, het kan allemaal een mogelijke oorzaak zijn.”

“Je kunt aan drie zogenaamde knoppen draaien om de psychologische veiligheid te verhogen. Deze knoppen, die we ook visualiseren als drie poten van een krukje, zijn alle drie even belangrijk. Als een poot van een driepoot korter wordt, ga je wiebelen en val je om. Niet echt veilig... Het zijn de zogenaamde ‘3V’s’ van Psychologische Veiligheid:



Geen inclusie maar exclusie

“Soms is het eenvoudiger te herkennen dat er geen of weinig psychologische veiligheid aanwezig is. Dan is er geen inclusie, maar exclusie. Er zijn dan bijvoorbeeld zichtbare statusverschillen en ongelijke verdeling van spreektijd. In extreme gevallen worden ook anderen voor schut gezet. Bij audits kun je dan denken dat de negatieve resultaten weggepoetst worden. Een score rood op een bevinding moet en zal oranje worden. Oftewel in plaats van open delen, wordt gestuurd op zwijgen. Je ziet in zulke situaties ook dat het benoemen van wat beter kan, wordt gevoeld als een persoonlijke aanval. Er is geen gezonde aanspreekcultuur. Om het nog niet te hebben over het ontwijken van lastige vragen, je omver proberen te praten, het gaat om verdedigen van het eigen belang in plaats van het willen verbeteren. Het voelt kil, afstandelijk, zelfs intimiderend en kleinerend. Je wordt weggezet als ‘degene die de boel komt verpesten’.”

Op eieren

IJ: “Ik begrijp die verschillende kenmerken en herken ze ook wel als we auditrapporten bespreken. Als gesprekken goed gaan, dan zijn we gelijkwaardig in een gesprek. Dan delen we kennis en ervaringen en proberen we samen na te denken over hoe de bevindingen en conclusies uit de audit opgepakt kunnen worden. Gelukkig gaat het vaak zo. Soms loopt het gesprek echter niet. Dan blijven we maar discussiëren over de uitkomsten. Vaak zeg ik dan niet alles meer wat ik wil zeggen, omdat ik ofwel op eieren loop of heel star in mijn auditrol blijf zitten. Maar ja, zo bereiken we geen resultaat met een audit, de aanbevelingen worden op deze manier echt niet opgepakt.”

Over...

Drs. Ilja Jacobs RO is auditmanager bij Univé en bezig om gedrag in audits meer te toetsen. Jacobs heeft naast de RO-opleiding ook recent de studie toegepaste psychologie afgerond. Tijdens haar studie deed zij onderzoek naar de voorwaarden voor een goed gesprek over auditbevindingen of een auditrapport. Dat vormde de aanleiding voor dit gesprek.

Drs.ing. Joriene Beks is co-auteur van de boeken *Psychologische Veiligheid* en *Veldgids Psychologische Veiligheid*. Zij is gastspreker, trainer en coach en zet mensen en teams in beweging richting een open en veilige leer/werkomgeving. Zie ook: <https://youtu.be/a-8wr1nEQYs>

Onafhankelijkheid, met een gezamenlijk doel.



Het Governance, Risk, Compliance en Sustainability team is de partner voor internal audit. Onze specialisten hebben een professioneel-kritische houding, een gezonde dosis lef en mede dankzij hun diversiteit komen ze vaak tot andere invalshoeken en waardevolle inzichten.

Het andere perspectief

Lees meer op [mazars.nl](https://www.mazars.nl)

mazars



Joriene Beks: “Je kunt aan drie zogenaamde knoppen draaien om de psychologische veiligheid te verhogen”

- Vertrouwen – Dit groeit door verbinding te maken, heldere kaders, afspraken over ‘zo werken we samen’, nieuwsgierigheid in de ander, beoordelen (en dus niet veroordelen).
- Vrijmoedigheid – Zeggen wat je vindt, je mening openhartig geven, maar ook radicaal eerlijk naar jezelf zijn, de ander uitnodigen om ook feedback te geven, de boodschap verwoorden in ‘feed forward’ zonder doekjes eromheen te winden.
- Verschil maken – Focus op de essentie, samen verbeteren, de voortgang monitoren, verbinden aan een gemeenschappelijke missie.”

Het stellen van de toetsvraag

JB: “Zit je in een gesprek dat niet lekker loopt, dan kan het draaien aan een van deze knoppen helpen. Maar wat ik ook altijd zeg: begin met toetsen. Hiermee bedoel ik toetsen bij de ander of hij ervaart wat jij ervaart. En als je er dan wat opties aan toevoegt, bijvoorbeeld: ‘Voel jij ook dat we elkaar aan het overtuigen zijn, of voel ik dat alleen? Is het iets anders? Of voelt het voor jou goed?’, creëer je al het gevoel van gezien worden bij de ander. Het vertrouwen groeit.”

“Na deze herkenning kun je het gesprek voeren over ieders rol hierin. Is dat gelukt? Dan maak je de stap naar ‘willen’. Hoe willen jullie dat het gesprek gaat verlopen? Dus niet ingaan op de inhoud. Op ‘willen’ verbind je. Ook een onderdeel van de eerste V van vertrouwen. Als je van elkaar herkent wat ‘willen’ voor jullie betekent, dan kun je ook vrijmoedig(er) naar elkaar zijn. Om vervolgens te eindigen bij welk zetje jullie nodig hebben om dit inderdaad zo te gaan doen. Dit zit eigenlijk altijd in de derde V van verschil maken. Uiteindelijk willen zowel de auditor als de auditee het juiste doen voor de organisatie.”

IJ: “Eigenlijk heel logisch die punten, het is een kwestie van doen! Mooi om te zien hoe de wereld van psychologie samenkomt en toegepast kan worden in de auditwereld.”

Psychologische veiligheid in audits: tips en ideeën

IJ: “In ons team zijn we begonnen om psychologische veiligheid te bespreken en waar mogelijk te vergroten. We hebben de psychologische veiligheidsmonitor (een meetinstrument met mooie aanknopingspunten voor in audits) allemaal ingevuld en dat recent besproken. Het was best pittig om echt te horen en te ervaren hoe iedereen in je eigen team de psychologische veiligheid (of inclusie, zoals we het ook vaak noemen) ervaart. Dit om te leren praten over psychologische veiligheid, voordat we het gaan gebruiken in onze audits.”

“Daarnaast gaan we concreet aan de slag in audits en opdrachten met onderdelen van psychologische veiligheid. De suggesties uit de training en boekjes gaan we ‘vertalen’ naar referentiepunten, en zelfs normen in audits. Ik neem psychologische veiligheid zelf bijvoorbeeld al mee in de evaluatie van een MT. Voor ons als team is psychologische veiligheid een mogelijkheid om de soft controls scherper en duidelijker te maken. Hierbij krijgen we, waar nodig, coaching van Joriene om de goede dingen te meten en om vol vertrouwen en vrijmoedig het verschil te gaan maken in toekomstige auditgesprekken.” <<



Ilja Jabocs: “Voor ons als team is psychologische veiligheid een mogelijkheid om de soft controls scherper en duidelijker te maken”

Internal audit als **katalysator** voor *positieve verandering*

Als een oud-redactielid bij een internationale organisatie hoofd Internal Audit Nederland is, onderdeel van een global auditfunctie is, én het online thema van dit kwartaal Internationaal is, dan belt *Audit Magazine* voor een interview. Caroline Macefield, hoofd Internal Audit Group van Aegon, en al genoemd oud-redactielid Paul van der Zwan, over de uitdagingen en successen van een internationale internal afdeling.

Hoe is de internal afdeling van Aegon georganiseerd?

Caroline Macefield (CM): “De Internal auditfunctie (IAF) van Aegon is een wereldwijde afdeling, verdeeld in verschillende strategische businessunits (SBU’s), waarmee ook de lokale betrokkenheid is geborgd. Deze SBU’s zijn per land georganiseerd, bijvoorbeeld Aegon Nederland en Aegon UK, maar ook Transamerica en Aegon International. Daarnaast is een Aegon Groep afdeling. Hiervanuit wordt de IT-auditfunctie aangestuurd, met gespecialiseerde auditor IT-auditors. Tevens is de auditfunctie van Aegon Asset Management een wereldwijde auditfunctie. Aansturing vindt plaats door het hoofd Internal Audit Asset Management. De totale IAF bestaat uit circa 140 fte’s.”

Paul van der Zwan (PvdZ): “Het doel van de lokale auditfuncties is dat zij dicht bij de business opereren. Op deze manier begrijpen zij de cultuur en weten zij wat er speelt binnen de business en de lokale organisatie. Naast het uitvoeren van de audits zijn de lokale auditfuncties ook verantwoordelijk voor hun eigen interne- en externe stakeholdermanagement

(waaronder senior management, raad van commissarissen, toezichthouders en externe accountant) en de jaarlijkse- en ad-hocplanningscyclus.”

Wat zijn jullie doelen?

CM: “Ons uitgangspunt is dat audit een katalysator is van een positieve verandering. De problemen van morgen signaleert audit het liefst vandaag. Het is van belang om zichtbaar te zijn en echt toegevoegde waarde te kunnen leveren in situaties en bij objecten waar het ertoe doet. Dit doen we door de lokale IAF’s dicht bij deze activiteiten te laten opereren. We duiken de diepte in door het uitvoeren van onze audits en root cause analyses, al dan niet op verzoek van de management board. In mei 2020 trad de nieuwe CEO van AEGON nv aan. Hij is positief over de IAF en ziet de IAF ook als katalysator voor inzicht en verandering. Naast het brengen van een heldere (en soms ook minder goede) boodschap



wordt ook verwacht dat wij inzicht geven in cultuuraspecten. Duidelijkheid verschaffen en focussen op feiten en materialiteit zijn belangrijk daarbij.”

Hoe bereiken jullie deze doelen?

PvdZ: “Het blijven leveren van toegevoegde waarde en het voorkomen van verrassingen zijn onze strategische speerpunten. Het is belangrijk om daarbij aan te sluiten bij de visie, de doelstellingen en de strategie van Aegon Groep als geheel. Aegon wil tevens een datagedreven organisatie worden en dat betekent dat de IAF ook in deze ontwikkeling moet investeren.”

CM: “Flexibiliteit is hierbij het toverwoord. Als Aegon, als gevolg van bijvoorbeeld een strategische keuze of structuurwijzigingen, de organisatie verandert, dan is het belangrijk dat de auditfunctie ook verandert. Dat is niet altijd even makkelijk, want resources zijn schaars en het vraagt ook om continue (bij)scholing van de collega’s. Bovendien hebben we te maken met de strijd om audit talent in de sector als geheel. Dan is het lastig om de uitvoer van de auditplanning en tevens flexibiliteit te waarborgen.”

“Wat we ook zien is dat een deel van ons auditplan gedreven is door verzoeken vanuit toezichthouders. Dus is het zoeken naar een goede balans tussen de behoeften van het senior management van Aegon, de vraag vanuit de verschillende toezichthouders en het managen van resources.”

Hoe zorgen jullie voor een uniforme werkwijze?

PvdZ: “De global auditfunctie kent één audit charter. Hierin zijn overkoepelende taken en verantwoordelijkheden en principes voor alle afdelingen vastgelegd. Naast het charter

hebben wij een uniforme auditaanpak, waarin het hele auditproces is verankerd. Hierdoor proberen we wereldwijd met dezelfde werkwijze ons werk te doen. Bovendien zijn er uitgangspunten geformuleerd voor audit ratings, is het risk managementsysteem hetzelfde en hebben we de opvolging van auditbevindingen en aanbevelingen hetzelfde ingericht.”

CM: “Wij voeren ook reviews uit over de verschillende auditfunctie van de SBU’s heen. Aanvullend zijn er templates voor onder andere rapportages. Maar ook hebben we verschillende workstreams waarin auditcollega’s van de SBU’s vertegenwoordigd zijn. Zo hebben we een workstream Methodologie, maar bijvoorbeeld ook Data Analytics en Talent. Verder hebben wij een global audit leadership team,

Over...

Caroline Macefield is het hoofd Internal Audit van Aegon Groep sinds begin 2019. Eerder werkte zij bij Aegon UK, PwC en Tesco Bank.

Paul van der Zwan is hoofd Internal Audit van Aegon Nederland. Hij vervulde eerder audit- en riskgerelateerde posities bij KPMG, Rabobank en Solutional. Tussen 2016 en 2021 was hij lid van de redactie van *Audit Magazine*.



Global methodology, local delivery!

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal.

Wilt u “lokaal” kennis maken?



Neem contact op met
ons via +31.20.346.0400
of via contact@protiviti.nl

[protiviti.nl](https://www.protiviti.nl)

protiviti[®]
Global Business Consulting

waarin de hoofden van de verschillende auditfuncties zijn vertegenwoordigd om de uniformiteit te waarborgen.”

Hoe is jullie werknemersbestand opgebouwd?

CM: In onze hrm-aanpak hebben we een onderverdeling gemaakt in 1) Hire – eigen auditors; 2) Buy – inhuren van experts; 3) Borrow – guest auditors vanuit de Aegon-organisatie. Daarnaast is er een pool van auditors die ingezet kan worden waar zij nodig zijn of waar zij het meest kunnen bijdragen. Dit is nog in ontwikkeling en door corona wat op de achtergrond geraakt. Het doel van deze auditpool is het onderling uitwisselen van capaciteit en expertise tussen de verschillende IAF's. Maar ook voor collega's om ervaringen uit te wisselen en op te doen en de mogelijkheid te bieden om in 'andere keukens' te kijken. De uitdaging hierbij is de afstemming van beschikbare capaciteit en expertise versus de timing van audits.”

En jullie doorsnee auditor...

PvdZ: “Onze auditors zijn veelal opgeleid met een specifieke titel, zoals CIA, CISO, RO, RE of RA. Daarnaast zijn er auditors die zijn doorgestroomd vanuit de business en zodoende kennis en ervaring uit de operatie meenemen. Verder heeft Aegon auditors in dienst met een specifieke achtergrond, zoals psychologie, data-analyse of cybercrime. Bovendien maakt Aegon gebruik van guest auditors vanuit de eigen organisatie en externe inhuur.”

Hoe is het gesteld met de ontwikkeling van talent?

CM: “Ten aanzien van audit talent hebben we recent een global leadership round table opgezet. In deze round table zijn collega's vertegenwoordigd die we in contact willen brengen met elkaar met het doel om kennis, ervaringen uit te wisselen en met creatieve ideeën te komen hoe de auditfunctie nog beter als global auditfunctie kan werken. Tevens is er een talentenprogramma binnen Aegon. Vanuit dit talentenprogramma is recentelijk een collega doorgestroomd naar Internal Audit Nederland. Maar ook bij andere auditfuncties wordt talent ingezet vanuit bijvoorbeeld universiteiten. Hiermee wordt de interne auditfunctie steeds meer gezien en gebruikt als springplank voor de organisatie.”

Wat doen jullie op het gebied van soft controls?

PvdZ: “Naast de reguliere audits hebben we onlangs binnen Internal Audit Nederland een onderzoek uitgevoerd gericht op soft controls. Als referentiekader hebben we het model van Muel Kaptein (KPMG) gehanteerd en ons laten ondersteunen door KPMG. In dit onderzoek hebben we geprobeerd onderliggende oorzaken te duiden die ten grondslag liggen aan dagelijks zichtbaar gedrag en handelen.”

“Het was wel even wennen om dit onderzoek te doen, omdat het voor ons nieuw was, maar ook voor het senior management. Omdat je geen assurance geeft maar beelden en percepties teruggeeft, is het cruciaal dat je vanuit internal audit dit proces goed begeleid en communiceert, zodat er geen verrassingen ontstaan over het proces en de uitkomsten. Het onderzoek is goed ontvangen en we willen hier ook op wereldwijd auditniveau mee verder. Een mooie toevoeging aan ons auditpallet.”

En het uitwisselen van informatie...

CM: “Informatie-uitwisseling is een belangrijk aandachtspunt in een organisatie met de omvang, reikwijdte en complexiteit van Aegon. In ons global leadership team delen we

Caroline Macefield: “Elke tweede maand hebben we een virtuele ‘all auditor meeting’ waarin we alle auditors over de hele wereld bijpraten over de laatste ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen”

informatie. Daarnaast kennen we dus meerdere workstreams waaraan auditors van de verschillende landen deelnemen. Zo zorgen we voor informatieoverdracht en kruisbestuiving onderling. Elke tweede maand hebben we ook een ‘all auditor meeting’. Dit is een virtuele meeting, waarin we alle auditors over de hele wereld bijpraten over de laatste ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen.

Jullie grootste uitdagingen?

CM: “Op dit moment ervaren we twee grote uitdagingen. Allereerst de selectie van de auditonderwerpen met de meeste toegevoegde waarde. Er zijn namelijk veel interessante onderwerpen en internationale thema's waar je naar wilt, kunt en/of moet kijken. Hoe kunnen we dit slim en efficiënt organiseren en hierbij gebruik maken van meer datagedreven methodieken.”

PvdZ: “Daarnaast is het aantrekken van talent een continue uitdaging. En zodra we talent succesvol hebben aangetrokken, is het de kunst om hen aan je organisatie te blijven binden. Zo proberen we talent blijvend te motiveren door bijvoorbeeld auditors voor een specifieke opdracht internationaal uit te wisselen binnen de Aegon Groep. Naast een wereldwijd trainingsprogramma trainen we onze medewerkers ook op de verschillende specifieke (nieuwe) onderwerpen.”

Tot slot, wat maakt jullie trots?

CM: “Waar we bijzonder trots op zijn is het functioneren van de IAF, dat is geen vanzelfsprekendheid in een internationale organisatie als Aegon. De stakeholders zijn over het algemeen erg tevreden over ons werk. We leveren echt toegevoegde waarde en zien dat dit leidt tot structurele veranderingen. Als laatste zijn we erg trots op het werketos van onze medewerkers. De gedrevenheid van onze mensen creëert nieuwe energie!” <<

IIA Congres 2021 Reinvent & Reconnect

Eindelijk! Het jaarlijkse congres van het Instituut van Internal Auditors Nederland vond dit jaar plaats op 16 en 17 september in Gooiland in Hilversum. Met ruim 400 deelnemers, sprekers en vrijwilligers en 130 deelnemers aan de livestream was het congres wederom een groot succes. Het IIA Congres Reinvent & Reconnect had ook dit jaar weer veel te bieden: diverse keynotes, parallelsessies en verschillende workshops, een magische show van Steven Kazan en een gezellige borrel met walking dinner. We kunnen weer met een goed gevoel terugkijken op een succesvol congres!

Lees het congresverslag op <https://www.iaa.nl/congres2021>, met samenvattingen van alle sprekers inclusief foto's.



Save the date!

Wat:
**IIA Congres
Moed & Veerkracht**
Wanneer:
23 en 24 juni 2022
Waar:
**AFAS Theater in
Leusden**

Commissarissen Symposium

Hoe is het gesteld met de internal auditfunctie (IAF) bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland? Deze vraag stond centraal tijdens het jaarlijkse Commissarissen Symposium van NBA LIO, de ledengroep van intern en overheidsaccountants, in samenwerking met IIA Nederland. Vorig jaar vond het symposium vanwege de corona online plaats, maar dit jaar kon wel weer fysiek. Het AFAS Theater in Leusden (de locatie voor het IIA Congres 2022) vormde daarvoor het prachtige decor. Het centrale thema dit jaar was de evaluatie van de IAF.



Geslaagden gefeliciteerd!

RO's: Mohamed el Ousrouti, Henk Ferdinandus, Ajay Bachasingh, Lisanne Frijling, Wilke Zijlstra.

Risk in Focus 2022 - hot topics

Organisaties en hun internal auditfuncties zien zich geconfronteerd met een hoog tempo van veranderingen en ongekende onzekerheid.

De pandemie heeft de bedrijfsvoering en wijze van werken ingrijpend veranderd, de verhouding tussen

vraag en aanbod verstoord, en heeft voorheen gezonde bedrijfsmodellen geraakt in een mate die weinigen voor mogelijk hielden. Inmiddels dreigt klimaatverandering dezelfde effecten te hebben.

De Europese Instituten van Internal Auditors presenteren ieder jaar het rapport Risk in focus. <https://bit.ly/hottopic2022>



Climate Change and Environmental Risk



Climate Change and Environmental Risk is een zeer actueel en ingrijpend onderwerp voor vrijwel alle organisaties. Het is voor veel organisaties aanleiding voor een heroverweging en aanpassing van de koers. Met het oog op het strategisch belang voor de organisatie ligt hier ook een rol voor de internal auditor. https://bit.ly/Climate_change_environmental_risk

Digitalization

How does digitalization change the role and way of working of internal audit: an exploratory overview? The current humanitarian crisis has made it clear that we are living in a digital environment and this trend will increase during the following years. Most probably, working in a digital environment will be the new normal.

<https://bit.ly/IIA-digitalization>



Audit Management Systemen

Digitalisering speelt eens steeds grotere rol in ons (werk) leven. Kijk bij een gemiddeld bedrijf naar binnen en je ziet dat er altijd wel projecten gaande zijn om verder te digitaliseren. Elk bedrijf moet met de tijd meegaan anders wordt het ingehaald door de werkelijkheid. Datzelfde speelt ook voor een Interne Audit Functie (IAF).

https://bit.ly/IIA_auditmanagementsystemen

Bundel: Auditors adviseren, advies door en voor auditors



Eind juni 2021 hebben we het collegejaar feestelijk afgesloten met een symposium voor onze studenten, alumni en overige belangstellenden. In totaal waren er bijna driehonderd inschrijvingen voor dit online evenement met als thema 'Auditors adviseren'.

Vanuit diverse invalshoeken belichten drie sprekers dit thema. Linda Post, voorzitter van IIA Nederland, wierp een blik op de toekomst met

haar bijdrage 'De internal auditor in 2025'. Peter Noordhoek ging in op 'Als advies en audit niet meer te scheiden zijn' en Marjan Trompeter belichtte het onderwerp vanuit de invalshoek van de toezichthouder.

Wat is advisering eigenlijk?

Ter gelegenheid van dit symposium is een bundel gepubliceerd onder redactie van Mark van Twist, Jolanda Breedveld en Michel Vlak. Waarom dient er eigenlijk aandacht te zijn voor advisering naast auditing? Wat wordt er precies bedoeld met advisering: wat valt er wel onder en wat niet? Hoe kan advisering door auditors op een professionele manier invulling krijgen? Waar liggen de risico's, maar ook de kansen, als we audit en advisering met elkaar in verband brengen? Welk advies past hier richting de auditor?

Diverse auteurs geven hun visie hierop. De variëteit aan invalshoeken en soms ook tegenstrijdige meningen, weerspiegelt mooi de veelheid aan opvattingen die leven in het vakgebied. Daarnaast biedt de bundel een aantal handvatten. Het geeft inzicht in mogen, willen en kunnen van

advisering binnen het auditdomein, maar ook in de aard, de vorm en het tijdselement. Daarmee geeft de bundel de lezer de nodige stof tot overdenking en zelfreflectie. En het kan iedereen helpen zelf te bepalen hoe hij zich tot dit thema verhoudt, en een eigen weloverwogen positie te zoeken ten aanzien van auditing en advisering.

Geïnteresseerden kunnen deze bundel via onze website www.esaa.nl/iaa aanvragen.

Kopjaar IT-Auditing & Advisory (RE) voor RO's

Jaarlijks gaat bij ESAA een enthousiaste groep kopjaarsstudenten IT-Auditing & Advisory (RE) van start. Speciaal voor degenen die al een R-opleiding (RO, RA, RC) hebben gevolgd, heeft ESAA het kopjaar ontwikkeld. Zij krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in één jaar de opleiding doorlopen. Omdat de rol van IT in organisaties is gegroeid en de risico's navenant, willen deze studenten hun kennis in IT-Auditing verdiepen. Een alumnus over de opleiding: 'Door de opleiding heb ik mijn IT-kennis verdiept en kan ik in de praktijk de link tussen operationele processen en IT-processen beter leggen.'

Praktijkopdracht

Afstuderen bij de RE-opleiding kan ook met een praktijkopdracht. De praktijkopdracht betreft een IT-gerelateerd praktijkonderzoek in opdracht van een organisatie, uitgevoerd door drie studenten.

Meer informatie over het RE-kopjaar en afstudeermogelijkheden: www.esaa.nl of mail esaa-ita@ese.eur.nl.



Actualiteiten

Afgelopen september startte een groep van 35 EMIA (RO) en EPDA (RE) studenten vol enthousiasme. Het gaat erg goed met de opleiding en we zien duidelijk dat het aantal internal auditors vanuit verschillende sectoren verder toeneemt. Tijdens de EMIA-opleiding leer je wetenschappelijk verantwoorde onderzoekstechnieken en ontwikkel je persoonlijke vaardigheden op sociaal en communicatief gebied.

De vakken die je volgt, bieden een combinatie van soft en hard skills. Met een EMIA MSc-diploma laat je zien dat je aan een van de beste business schools hebt gestudeerd. De feedback die we hebben ontvangen over het curriculum,

maar ook over de hybride colleges is zeer lovend. De vooruitzichten zijn zonder meer positief en per februari 2022 start een nieuw lichting EMIA-studenten. Deze lichting is bijna vol, er zijn slechts nog een paar plekken over.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 februari 2022. U kunt ook contact opnemen per e-mail emia@uva.nl of per telefoon: 020-525 4020.



Diversiteit in auditland: nog veel te winnen

Diversiteit is flink in de mode en uiteraard is niemand ertegen. Waarom zou je ingaan tegen de stroom? Overigens is dit wel met reden. Het is namelijk aangetoond dat diversiteit van belang is om een robuuste organisatie te bouwen. Net zoals een goed functionerend team, of een ecosysteem, en ook de samenleving kan niet zonder diversiteit. Dat dit diversiteit in de praktijk nog een hele opgave blijkt te zijn is ook geen nieuws. Wat betekent dit voor internal auditors?

Ik denk dat het dan vooral gaat om diversiteit in competenties en kennis. Die diversiteit bevordert je natuurlijk door mensen met verschillende achtergronden en opleidingen aan te nemen, verschillende culturen ook, zodat zoals de Fransen dat zo mooi kunnen zeggen: 'Du choque des opinions, j'ai vu la verité'. Veel verder kom ik met mijn Frans niet meer, maar deze kan ik altijd nog onthouden.

Als we ons een beeld willen vormen van een complexe werkelijkheid, dan zijn verschillende perspectieven noodzakelijk. Ik spreek zelf dan ook wel over paradigma's en hanteer graag een quote van Max Planck, fysisch en Nobelprijswinnaar: 'Als we de manier van kijken veranderen, verandert de werkelijkheid'. Dat is zo in de fysica, hetgeen wordt waargenomen wordt beïnvloed door de waarneming. Ik denk dat het ook geldt buiten de fysica.

Door verschillende lenzen te hanteren zien we niet alleen andere dingen, maar zal de wereld ook echt kunnen veranderen. Het leidt ook tot het stellen van andere en verschillende vragen en zoals ik auditors graag meegeef, het stellen van vragen is op zich een interventie die meestal effect heeft. Dan is het wel belangrijk dat je de goede vraag stelt. Denk dus na alvorens vragen te stellen en probeer vooraf in een team na te gaan wat het onderwerp van onderzoek zal zijn, welke perspectieven je zou kunnen hanteren en bereid je aldus goed voor.

Open deuren, ik weet het, maar als toezichthouder/commissaris kom ik veel auditors tegen, interne en externe, en het valt me op dat de vragen zo vaak de gehoorde en bekende zijn. Is dat dan per se fout? Nee, dat is ook weer niet zo, maar ik word zelden verrast. Vragen naar de bekende weg leidt tot bekende antwoorden. Denken dat functiescheiding – als voorbeeld – altijd hoort omdat het zo geleerd is, hoeft een organisatie niet beter te maken. Integendeel, het woord performatief komt dan bij mij op. Dat wil zeggen dat we telkens dezelfde reflexen krijgen en dat managers doen wat u vraagt zonder dat het bewezen is dat het helpt. We zaaien sjablonen en zoeken naar meer beheersing en leiden daarmee te vaak aan de 'illusion of control'.

Verwar en verras eens, probeer eens anders te kijken en word verrast door het effect. Wie weet leren we samen

veel meer en komen we tot nieuwe inzichten die de organisatie waarvoor we werken juist robuuster maken. Robuuster word je niet door meer van hetzelfde, maar door diversiteit en variatie. Het maakt een organisatie adaptiever en stelt haar in staat om beter te reageren op veranderingen. Beheersing is immers een illusie, de wereld verandert voortdurend en laat zich niet vangen in gebaande paden.

Heuristieken, ervaringen, zijn zeer behulpzaam bij het oplossen van problemen. Echter, het probleem is dat ze ook zeer kunnen hinderen, omdat we denken dat het huidige probleem hetzelfde is als dat van gisteren. U weet wel, generaals die zich voorbereiden op de vorige oorlog en dan ontdekken dat de huidige anders is. Het is net het echte leven, dus wees scherp op die valkuil.

Ik wens u veel diversiteit toe. Echt, het is leuker en beter. Kom uit uw comfortzone, verwonder u en leer elke keer weer nieuwe dingen. Het helpt u en uw organisatie in alle opzichten.

Leen Paape is voorzitter van Nyenrode Corporate Governance Instituut programmadirecteur van de commissaris-sencyclus en academic director van de board & governanceprogramma's.

Deloitte.



Insights on responsible business

A podcast about organisations building trust, security and resilience to thrive in a new era of uncertainty and stakeholder capitalism.

Tune in to your favourite podcast app or visit
www.deloitte.nl/risk

Hoe voer je effectief audits uit in een internationale omgeving?

Door de toenemende globalisering voeren interne auditfuncties steeds vaker audits uit in verschillende landen. Cultuurverschillen hebben invloed op alle fasen van de audit, van het eerste contact tot de eindrapportage. De audit zal een grotere slagingskans hebben als je rekening houdt met de lokale cultuur.

KPMG ondersteunt u graag bij het auditen in een internationale omgeving. Binnen ons team werken professionals vanuit circa 20 culturele achtergronden. Zij spreken verschillende talen en houden rekening met de impact van cultuur en lokale wet- en regelgeving op de audit. Zo helpen wij met inzet van onze professionals IAF's effectief te auditen door cultuurverschillen te overbruggen.

Meer weten?

Bart van Loon
+31 20 656 7796
vanloon.bart@kpmg.nl

Huck Chuah
+31 20 656 4501
chuah.huck@kpmg.nl

