

AUDIT magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 3 juli 2008

thema:

Positionering en imago IAD



Kurt Aulman: "Als wij er niet meer zijn, mist de organisatie ons dan?"

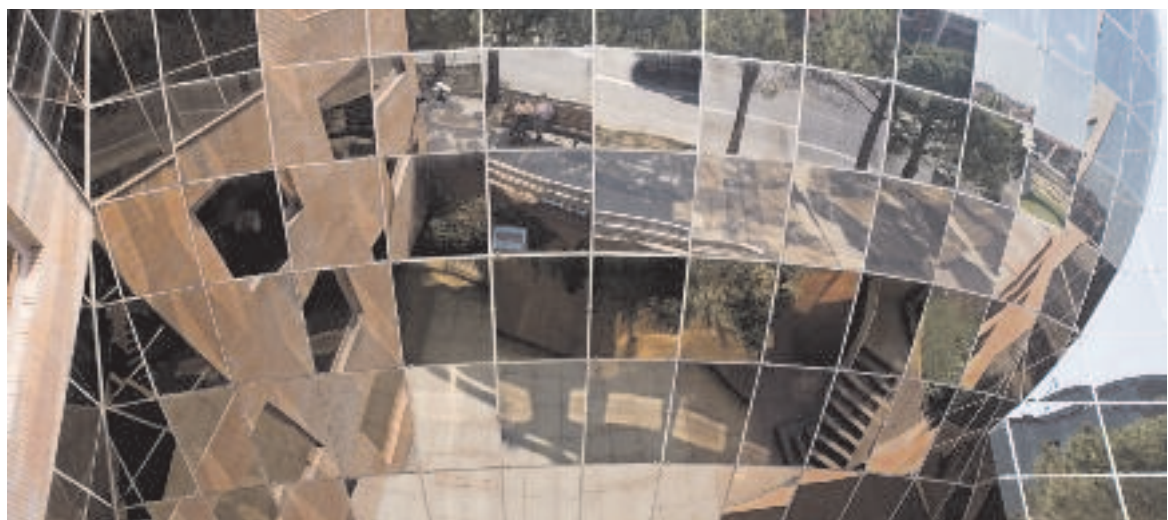


Jan Driessen: "Het auditvak is leuker dan ooit"



Internal audit — een andere manier van samenwerken

The solutions to the internal audit challenges facing your business are out there. You just need to know where to look.*



Sometimes it's difficult to achieve the strategic focus you want to. Our professionals in internal audit services focus on your business issues, providing you with the right advice to help you deliver the right solutions, from resourcing and technology solutions to quality assurance reviews through our QARPlus service offering.

To find out more, please contact
Marcel Prinsenbergh on 020 - 568 43 78

www.pwc.com/nl

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2008 PricewaterhouseCoopers Inc. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity. PricewaterhouseCoopers Inc is an authorised financial services provider.

Het imago van de IAD komt te voet en gaat te paard

Deze editie van *Audit Magazine* heeft als thema 'Positionering en imago IAD'. Dat blijft natuurlijk een boeiend onderwerp voor elke ondersteunende dienst, dus ook voor een auditafdeling. De kwaliteitsimpulsen die vanuit het IIA en de rest van het vakgebied zijn gegeven moeten op de een of andere manier tot een positief effect leiden. Denk bijvoorbeeld aan de kwaliteitsreviews die uitgevoerd worden. Daarbij moet worden aangetekend dat de positionering enorm kan verschillen, want vaak komt de positie van de IAD tot stand onder invloed van de bijzondere kenmerken van een organisatie en alle historische ontwikkelingen die daarvooraf zijn gegaan. In dit nummer gaat u dat in verschillende bijdragen terugzien.

De internal auditfunctie ontwikkelt zich steeds meer tot een betrokken en meedenkende functie. Een functie die een belangrijke rol kan spelen als het gaat om de mogelijkheden om de 'vrijheid in gebondenheid'-situatie optimaal te benutten. De relatie van de IAD met het bestuur en de raad van commissarissen en andere toezichthoudende entiteiten wordt in de ontwikkeling van de organisatorische positionering en het imago

vaak genoemd. Waarbij opgemerkt moet worden dat de geleerden daar nog lang niet altijd hetzelfde over denken. Werkt een internal auditafdeling nu uitsluitend in opdracht van het bestuur of kunnen de commissarissen via de auditcommissie ook opdrachten verstrekken aan de IAD? Deze actuele discussie biedt genoeg interessante stof voor de nabije toekomst. Het is en blijft van belang voor de continuïteit van de internal auditfunctie dat over het totale functioneren van de IAD kan worden gecommuniceerd. Het boeit ons als redactie bijvoorbeeld zeer – en u als lezer waarschijnlijk ook – wat de kwaliteitsreviews tot nu toe hebben opgeleverd. Niet alleen de vraag welke inhoudelijke opmerkingen er over het functioneren te maken zijn, maar vooral ook hoe de functie door het management ervaren wordt. Jazeker, dit is een open uitnodiging om dit medium te gebruiken voor de beantwoording van dit soort boeiende vragen.

Rond het thema 'Positionering en imago IAD' treft u verschillende artikelen en een aantal interessante interviews aan. Zoals iedereen weet komt imago te voet en gaat

het te paard. Dit nummer van *Audit Magazine* reikt u een paar interessante overdenkingen aan. Bijvoorbeeld over hoe het gewenste imago van de IAD zorgvuldig kan worden opgebouwd en hoe wij – ingezetenen van dit vakgebied – ervoor kunnen zorgen dat dit imago ook vastgehouden of verder verbeterd kan worden. Hoe belangrijk is de IAD voor uw organisatie? Bent u onmisbaar voor het management? Welke ontwikkeling heeft het imago van de IAD door de jaren heen doorgemaakt? Welke focus zou de IAD voor de nabije toekomst moeten hebben? Welk profiel moet de internal auditor daarbij hebben om succesvol te kunnen functioneren? Houdt het management vast aan de gebaande paden of zijn zij wel in voor iets nieuws? Vanzelfsprekend bieden wij u ook een inkijkje in de nieuwste ontwikkelingen binnen ons vakgebied. En, last but not least, introduceren wij een nieuwe column: de case voor Cees. Als u een aardig dilemma heeft voor Cees dan houden wij ons aanbevelen!

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



INTERNAL AUDIT SOFTWARE

- ✓ Streamline the audit process
- ✓ Improve audit visibility
- ✓ Increase audit efficiency & productivity
- ✓ Leverage assessments by other GRC groups

■ **SAVE TIME, CONDUCT BETTER AUDITS**

INTERNAL AUDIT SOFTWARE • THINK PAISLEY

Internal audit software from Paisley includes features for risk assessment, planning, scheduling, workpapers, reporting, issue tracking, time and expenses, quality assurance and personnel records. It is part of a comprehensive governance, risk and compliance solution that also includes functionality for financial controls management, compliance, risk management and IT governance.

Join over 1,300 leading organizations that utilize software from Paisley to increase efficiencies, reduce costs and improve the overall quality of financial, IT and operational audits.



PAISLEY ENTERPRISE GRC™ AND GRC ON DEMAND™ — Software for integrated audit, operational risk management, financial controls management, IT governance, and compliance. **Call 888-288-0283 or visit www.paisley.com**



thema Positionering en imago IAD

"Als wij er niet meer zijn, mist de organisatie ons dan?"

pag 6 Een interview met Kurt Aulman, directeur Group Audit van Van Lanschot en tevens penningmeester van het IIA. Wie is Kurt Aulman en welke ontwikkelingen maakt de IAD van Van Lanschot door?

"Het auditvak is leuker dan ooit"

pag 10 Jan Driessen, partner bij KPMG Business Advisory Service en programme director van de Executive Master of Internal Auditing-opleiding aan de UvA over welke plaats de IAD in de organisatie inneemt, hoe het imago van de IAD zich ontwikkelde en over de rol van de internal auditor als politieagent.

Internal audit – een andere manier van samenwerken

pag 14 Ad Veenhof en Ton van den Hof, respectievelijk CEO en vice-president Internal Audit bij Royal Wessanen, vertellen over de plaats van het Internal Audit Department in hun organisatie en over de afbakening van taken.

Verder in dit thema

pag 18 Welk profiel heeft de succesvolle internal auditor?

pag 24 SAS 70: uitdagingen voor de internal auditor

Waken voor riante arbeidsvoorwaarden

pag 28 Hein-Pieter Okker praat met Harrie de Poot en Chiel van der Heide (Rabobank) over hoe de Rabobank het aantal auditors op peil houdt in een krappe arbeidsmarkt.

First Global Conference on Internal Auditing and Corporate Governance

pag 33 Ad de Visser (Fortis) doet verslag van deze mondiale wetenschappelijke bijeenkomst. Met meer dan 25 sprekers en rond de 150 bezoekers uit diverse Europese landen een boeiende dag met veel discussie.

Fingerspitzengefühl in een politiek mijnenveld

pag 38 Risicomanagement bij de gemeente Den Haag: hoe is dat geregeld en waar wordt naar gekeken? Maar ook: hoe politiek getint is risicomanagement bij een publieke organisatie? Gerard Boot, directeur Financiën bij de gemeente Den Haag, in gesprek met *Audit Magazine*.

Impressie van het IIA President's dinner

pag 42 Een foto-impressie van het jaarlijkse President's dinner voor de vrijwilligers, georganiseerd door het IIA en gehouden op 23 mei 2008 in Putten.

Even voorstellen: Hans Nieuwlands

pag 43 Hans Nieuwlands RA CIA CCSA CGAP is per 16 juli 2008 benoemd tot algemeen directeur van IIA Nederland. Een korte kennismaking.

rubrieken

pag 27 Boekalert

pag 30 Personalialia

pag 31 Column een case voor Cees

pag 35 Boekbespreking

pag 37 Column van de sponsor

pag 41 De estafettecolumn. Deze keer Leen Paape

pag 44 De overstap

pag 45 IIA Young Professionals

pag 46 Verenigingsnieuws

pag 48 Nieuws van de universiteiten

pag 50 Column Bob van Kuijck

COLOFON *Audit Magazine* wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: Jansen.Ronald2@kpmg.nl **Redactieraad:** Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO) **Redactie:** drs. R.H.J.W. Jansen RO (voorzitter), drs. J.F. Breedveld, drs. R. Kamstra, drs. K. Laker, drs. H.A. Mulders RA RC, drs. L.Z. Nagy RO EMIA, drs. R. de Ruiter RE RA RO CISA, drs. D.L. Stabel RE CIA **Nieuws van de Opleidingen:** N. Arif RO **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. S. Bantwal Rao **IIA Nederland:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl, internet: www.iaa.nl **VRO:** Postbus 505, 9200 AM Drachten, e-mail: secretariaat@vront.nl, internet: www.vront.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, jeannette@vm-uitgevers.nl **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 020-3010366, e-mail: iaa@iaa.nl **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam, tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392, e-mail: iaa@iaa.nl (zie ook de website: www.iaa.nl). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA en VRO ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt vijfmaal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervaardigd (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 fotokopiëren, 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 compilatiwerken 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. Hoevel 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.

Kurt Aulman:

“Als Wij er niet meer zijn, mist de organisatie Ons dan?”

Audit Magazine interviewt Kurt Aulman, directeur Group Audit van Van Lanschot en tevens penningmeester van het IIA. Een buitenkans om een van de nieuwe bestuursleden beter te leren kennen en tegelijkertijd wat vragen voor te leggen in het kader van dit themanummer. De IAD van Van Lanschot is namelijk in volle ontwikkeling.

A. Gras en drs. R.H.J.W. Jansen RO

Kurt, wij kennen elkaar nog uit de tijd dat wij op vrijdag mochten studeren in Amsterdam. Maar wie is Kurt en wat heeft hij gedaan voordat hij directeur IAD werd bij Van Lanschot?

“Ik ben nu iets meer dan drie jaar verantwoordelijk voor de interne auditfunctie bij Van Lanschot. Mijn team bestaat uit twintig professionals die allemaal met heel veel enthousiasme, inzet en deskundigheid hun werkzaamheden verrichten op het juiste kwaliteitsniveau. Dat laatste is begin dit jaar bevestigd door een externe kwaliteitstoetsing.

Inmiddels werk ik al weer bijna zestien jaar bij Van Lanschot. Ik ben, zoals zoveel andere internal auditors, mijn loopbaan begonnen bij een accountantskantoor, dat toen nog Moret & Limperg heette (vandaag de dag is dat Ernst & Young). Daar begon ik in de accountantspraktijk en heb ik de lange NIVRA-weg afgelegd door de studie met werk te combineren. Kort na het afronden van mijn RA-opleiding ben ik overgestapt naar de EDP Auditgroep. Dat was nog in de tijd van het Adidasnetwerk, de ponskaarten en de eerste personal computer.

In 1992 maakte ik de overstap van het externe naar het interne beroep. Ik ben toen bij Van Lanschot als hoofd EDP Audit begonnen en groeide in de loop der jaren door naar de functie die ik nu bekleed. Die overstap is mij uitermate goed bevallen, vooral dat je als interne auditor heel nauw betrokken bent bij het bedrijf waar je werkt, spreekt mij erg aan.

Mijn vrije tijd breng ik samen door met Liesbeth in een boerderij aan de rand van het natuurgebied de Kampina. Wij houden ervan

om veel buiten te zijn in de door ons zelf aangelegde tuin, wandelend of fietsend in de natuur. Natuur en ontspannen gaan wat ons betreft hand in hand. Daarnaast hebben wij nog voldoende tijd over voor allerlei culturele uitstapjes.”

Het nieuwe bestuur van het IIA is alweer een tijd geleden van start gegaan. Jij hebt de functie van penningmeester aanvaard. Wat zijn je belangrijkste doelen als penningmeester voor de komende periode?

“Als penningmeester wordt er uiteraard van je verwacht dat je goed op de centen van de vereniging let, dat we de centen goed besteden voor de leden en dat we daar ook een heldere verantwoording over afleggen aan de leden. Dit is op zich niets bijzonders, dat doen alle penningmeesters. Ik wil in ieder geval de begrotingscyclus meer standaardiseren en de link tussen het begrotingsproces en de realiteit sterker, maar vooral inzichtelijker maken. Zo wil ik onder andere onze commissies, die belangrijk werk voor de vereniging en voor de leden verrichten, binnen de kaders die wij met zijn allen afspreken, zodanig faciliteren dat zij ook de verantwoordelijkheid kunnen dragen voor hun eigen financiële huishoudboekje.

In aanvulling op de financiële begrotingen in de jaarplannen van de commissies is het belangrijk dat de commissies zowel tussentijds als aan het eind van het jaar inzicht hebben en houden in het financiële reilen en zeilen van hun activiteiten. Dit uiteraard met de randvoorwaarde dat de commissies vooral hun tijd moeten blijven besteden aan de dingen die goed zijn voor onze leden.”

Wat vind jij het belangrijkste speerpunt van het IIA-bestuur waar je in dit interview aandacht voor zou willen vragen?

“De IIA is de laatste jaren in ledenaantal stormachtig gegroeid. Onder andere als gevolg hiervan heeft de verdere professionalisering van de interne huishouding de afgelopen tijd de nodige aandacht van het nieuwe bestuur gevraagd. Met de overgang van de bureauwerkzaamheden naar het bureau APPR per 1 mei jl. en met het aantrekken van een directeur vaktechniek hebben we als bestuur een belangrijke slag gemaakt.

Nu dit achter de rug is kunnen we ons richten op de dingen die echt belangrijk zijn voor onze leden. Plat gezegd komt dit erop neer dat wij ervoor moeten zorgen dat onze leden waar krijgen voor hun lidmaatschap. Waar in de zin van toegespitste trainingen, gezaghebbende seminars, een jaarlijks terugkerend, maar vooral succesvol tweedaags congres, publicaties, artikelen, toolkits voor startende en kleinere auditdiensten, de IIA als ontmoetingsplek, vraagbaak, kenniscentrum dan wel helpdesk, een eigen vakblad, en ga zo maar door.”

Dan wil ik graag even overstappen naar je rol bij Van Lanschot. Er gebeurt veel bij Van Lanschot. Kun je daar wat over vertellen en wat betekent dat voor de rol van je IAD?

“Auditdiensten bij banken kennen al een lange traditie. Zo bestaat de auditdienst bij Van Lanschot ook al meer dan vijftig jaar. Vanuit deze traditie hebben zij zich tot een aantal jaren geleden in belangrijke mate gefocust op de financial audit. Dat geldt ook voor Group Audit van Van Lanschot. Tot het moment van de invoering van IFRS certificeerden wij de interne jaarrekening van de bank. De laatste jaren zie je ook bij ons het accent meer en meer verschuiven van de financial naar de operational audit. Bovendien is er de laatste jaren veel meer dynamiek in het interne auditvak gekomen. Net als andere banken is Van Lanschot geconfronteerd met een enorme stroom aan nieuwe regels. CDD, WFT, MiFid, Basel II, PSD en IFRS zijn daar een paar willekeurige voorbeelden van. Daarnaast zie je ook binnen banken een verhoogde aandacht voor het onderwerp interne beheersing (Code Tabaksblat en de interpretaties en aanbevelingen van de commissie Frijns). Ook de toezichthouders zijn de laatste jaren steeds nadrukkelijker aanwezig. Voor een auditdienst van de omvang als de onze is het altijd een hele toer om al die ontwikkelingen te absorberen. Dit zijn uitdagingen waar mijn team continu mee wordt geconfronteerd. Maar dat maakt het werk natuurlijk ook wel weer heel leuk en afwisselend. Geen enkele dag is saai bij ons.”

Welke belangrijkste veranderingen ga je doorvoeren? En in welk tijdsbestek wil je dat doen?

“Zoals vermeld zie je bij ons het accent verschuiven van financial naar operational audit. Tegelijk met deze veranderende focus brengen wij een verdiepingsslag aan in de manier waarop wij tot voor kort operational audits uitvoerden. Het accent bij deze audits lag nog te veel op de transactional controls en te weinig op de management- en soft controls. Om deze verandering in werkwijze op een effectieve wijze door te kunnen voeren heeft



Kurt Aulman, Van Lanschot: “Voor een auditdienst van de omvang als de onze is het altijd een hele toer om al die ontwikkelingen te absorberen.”



assurance²

Getting you there.

FORTIS 

Fortis is een internationale financiële dienstverlener op het gebied van bankieren en verzekeren. Wij bieden onze particuliere, zakelijke en institutionele klanten een breed pakket van producten en diensten via de eigen kanalen, in samenwerking met het verzekeringsintermediair en via andere distributiepartners. Fortis behoort tot de twintig grootste financiële instellingen van Europa.

Fortis Audit Services geeft als corporate department "assurance" aan het management van Fortis omtrent beheersingsvraagstukken op het gebied van corporate governance, risk management en internal control. FAS voert integrated audits uit, die bestaan uit een combinatie van operational, ICT en financial audit werkzaamheden.

Ben jij de **senior auditor / assistant audit manager** die assurance kan geven aan top management van Fortis?

Je functie

Binnen FAS doe je in teamverband onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van (financiële) bedrijfsprocessen, de kwaliteit van de informatieverstrekking en risicobeheersing binnen de organisatorische eenheden en je rapporteert hierover (regelmatig in het Engels). Daarnaast wordt van je verwacht auditors te begeleiden, op te leiden en aan te sturen. Je standplaats wordt Rotterdam, Utrecht of Amsterdam.

Wij bieden

Je vindt bij FAS een plezierige werkomgeving die hoge eisen stelt, maar waarin je kwaliteiten en initiatieven goed tot hun recht komen. Daarnaast bieden wij je een uitdagende omgeving waarin professionaliteit centraal staat. Bij Fortis zijn voldoende mogelijkheden om door te stromen. Dit ondersteunen wij door de vele opleidingen die we bieden. De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld op basis van de Fortis Bank CAO met een aantrekkelijke honorering en een uitstekend pakket aan secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Je profiel

HEAO RA/AC of BE of universitair bedrijfseconomie. Werkervaring bij een van de grote accountantskantoren, een audit afdeling van een financiële instelling of in een relevant aandachtsgebied bij een financiële instelling. Sterk analytisch vermogen, uitstekende communicatieve vaardigheden en een goede beheersing van het Engels. Bezig met het volgen van een opleiding RO, RE of RA, CIA, of bereidheid om een van deze opleidingen te (ver)volgen.

Interesse?

Roelie Haasbroek (030-226 3780) kan je meer informatie verstrekken. Een schriftelijke reactie kun je sturen aan Roelie Haasbroek, Fortis Audit Services (U01.07.15), Postbus 2049, 3500 GA, Utrecht.
E-mail: roelie.haasbroek@nl.fortis.com.

het team vorig jaar een driedaagse training van KPMG gevolgd over operational auditing.

Voor de zomer ronden wij een eerste pilot audit af, waarin drie van mijn auditors het geleerde in de praktijk brengen. De pilot audit wordt gevolgd door een evaluatie, zodat we na de zomer weer een beperkt aantal audits kunnen uitvoeren volgens de vernieuwde aanpak. Het is de bedoeling om stap voor stap onze auditaanpak en de wijze waarop wij naar risico-beheersing kijken, en bovenal de Van Lanschot-organisatie van dienst kunnen zijn, omvormen. Wij hebben ervoor gekozen om dit in belangrijke mate zelf te doen, waarbij wij regelmatig met een van de trainers van

KPMG klankborden of we de goede weg zijn ingeslagen.

Het streven is om in 2009 een belangrijk deel van de auditkalender volgens de in 2008 uitgekristalliseerde aanpak uit te voeren. Dit sluit ook goed aan bij de invoering in 2009 van een nieuw core bankingsysteem bij Van Lanschot. In feite is er hierbij sprake van een business change, waarbij onder andere de onderliggende werkwijzen en processen zullen worden vernieuwd. Met deze accentverschuiving zie je vandaag de dag ook dat er een andere mix in de bezetting van de afdeling gaat ontstaan. Naast de traditionele RA's en RE's gaan RO's of medewerkers die deze opleiding gaan volgen ook een belangrijk deel van de bezetting van mijn team vormen."

Hoe belangrijk vindt de directie van Van Lanschot het werk van haar auditors? Hoe probeer je daarop in te spelen?

"Group Audit is bij Van Lanschot een serieuze partner voor de raad van bestuur. Onze rapporten, voortgangsrapportages en ons jaarrapport staan regelmatig op de agenda van de vergaderingen van de raad van bestuur en van de audit- & compliancecommissie. In ons statuut staat vermeld dat wij onafhankelijke en objectieve onderzoeken verrichten met als doel de raad van bestuur en haar toezichthouders inzicht en aanvullende zekerheid te verschaffen. Wij dienen ons wel continu af te vragen op welke gebieden wij die zekerheid kunnen respectievelijk zouden moeten verschaffen. Maar vooral ook: welke afdelingen binnen de bank richten nog meer hun vizier op deze gebieden en welke extra zekerheid, respectievelijk toegevoegde waarde, kunnen wij dan nog bieden?

Dit past ook goed in de ontwikkeling die je waarneemt dat internal auditors steeds meer opschuiven naar wat we vandaag de dag risk based internal auditing noemen. Naarmate de three lines of defence beter zijn ingericht en het risicodenken in bancaire omgevingen, of liever gezegd de risk managementfuncties waaronder ook de compliancefunctie valt, meer maturiteit zijn, zullen de auditdiensten zich meer en meer richten op de risicomanagementinfrastructuur en zich verder terugtrekken uit het

toetsen van de risicobeheersing van de eerste lijn, waar zij vandaag de dag, in ieder geval bij Van Lanschot, nog prominent aanwezig zijn. De focus zal dan vooral liggen op de issues die echt belangrijk zijn voor de organisatie en op het verschaffen van assurance over het risicomanagementframework zoals dat in de bancaire omgeving is geïmplementeerd.

"Auditdiensten bij banken kennen een lange traditie. Zo bestaat de auditdienst bij Van Lanschot ook al meer dan vijfendertig jaar"

Dit zal ongetwijfeld leiden tot een afname van het aantal internal auditors, ten gunste van de risk managementschil. De uiteindelijke doelstelling moet immers zijn dat de belangrijkste risico's op een zo efficiënt mogelijke wijze op het dashboard in de bestuurskamer terechtkomen."

Wat heb je tot nu toe geleerd van deze ontwikkeling en wat zou je anderen mee willen geven ter lering?

"Eén boodschap die ik de collega's wil meegeven is dat je continu bezig moet blijven om jezelf en je professie, maar zeker ook datgene wat je doet, te blijven ontwikkelen en naar een hoger niveau proberen te tillen met inachtneming van de ontwikkelingen in je omgeving. Ook voor ons geldt 'stilstand is achteruitgang' en na verloop van tijd ben je dan automatisch out of business. Het is dan ook verstandig om jezelf regelmatig de vraag te stellen: als wij er niet meer zijn, mist de organisatie ons dan? □



Jan Driessen:

“Het auditvak is leuker dan ooit”

Welke plaats neemt de IAD in de organisatie in? Hoe ontwikkelde het imago van de IAD zich? Staan internal auditors nog steeds te boek als politieagenten? Waar ligt in de toekomst de focus van de IAD? Vragen die bij uitstek kunnen worden beantwoord door iemand die opereert op het snijvlak van de theorie en praktijk: Jan Driessen, partner bij KPMG Business Advisory Services en programmeur van de Executive Master of Internal Auditing-opleiding aan de UvA.

Interview: Drs. R. Kamstra
Tekst: B. van Breevoort

In diverse branches is de IAD volgens Jan Driessen op dit moment op een soortgelijke manier ingebed in de organisatie. “Voorheen waren de verschillen tussen bepaalde branches groter dan nu, maar mede door de strengere regelgeving vond er min of meer uniformering plaats ten aanzien van de inrichting en inbedding van de auditfunctie. Er blijven natuurlijk verschillen bestaan. Zo heeft de IAD bij de overheid de taak om de jaarrekening te controleren, wat bij de meeste bedrijven in de handel en industrie niet (meer) het geval is. Grosso modo valt de IAD eigenlijk overal onder de hoogste managementlaag. Waar er eerst – naast een centrale IAD – een afdeling interne controle was die lager in de organisatie hing en internal audits uitvoerde, zie je nu dat die IC-afdelingen zijn opgenomen in de centrale IAD. Verder staan internationaal werkende organisaties voor de keuze tussen ofwel één centrale IAD zonder lokale vestigingen ofwel lokale IAD's die lokaal audits uitvoeren en daarover verantwoording afleggen aan een kleine corporate IAD.”

Betekent de centralisatie dat IAD's groter worden?

“Ik heb niet de indruk dat de IAD's in absolute zin groter worden. Als je één centraal georganiseerde IAD opzet zonder lokale IAD's heb je waarschijnlijk zelfs minder mensen nodig. Een centrale IAD is doorgaans meer divers doordat het zijn grondslagen verbreedt en multidisciplinair is. Bij de organisaties die IAD's lokaal in stand houden, zullen relatief meer mensen nodig zijn om de audittaken uit te voeren. Het vergt meer afstemming en

kosten maar dat is veelal een goede keuze als kennis van de lokale regelgeving of de taal(barrière) een rol speelt.”

Hoe houdt een centrale IAD feeling met lokale business units?

“Met die vraag worstelen veel centrale IAD's. Op zich vind ik het goed dat een centrale IAD meer op afstand opereert, omdat daarmee de onafhankelijkheid wordt gewaarborgd. Met actief accountmanagement kun je zorgen dat je goed op de hoogte blijft wat er lokaal speelt. Het gaat dan om regelmatig persoonlijk contact, een goede uitwisseling van managementrapportage en het actief opvolgen van bepaalde problemen en risico's met toegepaste audits. Daarbij blijft overeind staan dat het de verantwoordelijkheid van de internal auditor is om voldoende afstand te bewaren voor een onafhankelijk oordeel.”

Wat zijn de ontwikkelingen in de positie van de IAD naar de opdrachtgever en het audit comité?

“Sarbanes Oxley en ook de meer recente regelgeving hebben de positie van de IAD wezenlijk veranderd. Enkele jaren geleden viel de IAD hiërarchisch onder de financieel directeur of CFO die, zeker in Amerikaanse bedrijven, verantwoordelijk was voor audit en control. De laatste jaren is dat opgeschoven. De IAD rapporteert nu direct aan de CEO, terwijl de CFO slechts operationeel verantwoordelijk is. Daarnaast beseffen IAD's dat ze in voorkomende gevallen moeten rapporteren aan het audit comité. Daarmee treden ze buiten de organisatie en dat is tegelijk-



Jan Driessen, KPMG Business Advisory Services: "Bedenk goed dat de afgelopen jaren door SOx veel auditwerk is blijven liggen. Er zijn weinig internal audits uitgevoerd."

tijd een betere waarborg voor hun onafhankelijkheid. Als internal auditor moet je er natuurlijk voor waken om je opdrachtgever te passeren vanwege de vertrouwensrelatie die je hebt met de CEO. Dus als je rechtstreeks met een issue naar het audit committee stapt, moet daar een zorgvuldige afweging aan voorafgaan. Het is overigens prima dat de regelgeving voorschrijft dat de IAD met zekere regelmaat uitleg biedt aan het audit committee over de kwaliteit van de beheersingsinstrumenten in de organisatie. Echter, ik denk dat een IAD niet onafhankelijk van de CEO moet gaan rapporteren aan het audit committee. Er dient primair gerapporteerd te worden aan de verantwoordelijke binnen de organisatie. Alleen in het geval dat de IAD er met de opdrachtgever niet uitkomt, moet de mogelijkheid openstaan om naar het audit committee te stappen. Het merendeel van de CEO's en

CFO's is blij met de directe rapportage. Ze hebben er belang bij dat de auditfunctie goed is ingebed in de organisatie en dat de IAD zijn onafhankelijke rol volledig kan vervullen. Het management betreft de IAD actief bij de bedrijfsprocessen vanwege de toegevoegde waarde en natuurlijk voor de compliance. De meer nadrukkelijke plaats van de IAD in de organisatie en het toegenomen belang is niet alleen in Nederland waar te nemen, het is een wereldwijde ontwikkeling."

Wat betekent de IAD voor het audit committee?

"Bij het audit committee zie je een vergelijkbare ontwikkeling als bij de raden van bestuur. Het audit committee wil van de IAD een zo goed mogelijke rapportage krijgen over de risicobeheersing. Het moet verder actief nadenken over hoe de interne

accountantsdienst functioneert en wat deze dienst aan signalen kan afgeven over het in control zijn van een organisatie.”

Bestaat er nog zoiets als de vrees voor te veel transparantie?

“Je ziet dat sommige raden van bestuur transparantie stimuleren door auditrapporten bijvoorbeeld op het intranet te publiceren. Natuurlijk hangt men niet graag de vuile was buiten, maar de huidige regelgeving vereist juist dat gevoelige informatie niet wordt achtergehouden en dat meer openheid van zaken wordt gegeven.”

Gaan IAD's het testen op SOx meer uitbesteden, zodat ze zich meer kunnen richten op internal audit en operational audit?

“Die ontwikkeling vindt zeker plaats. Er zijn bedrijven geweest die hun notering aan de Amerikaanse beurs vanwege SOx hebben

dat al en ik verwacht daarom dat bedrijven die mogelijkheid zullen (blijven) overwegen. Zolang specialisten uit andere landen dan het vestigingsland voldoen aan de kwaliteitsnormen en -standaarden en hun output naar behoren is, zie ik dat wel toenemen.”

Heeft de vergrote aandacht voor financieel-economische vraagstukken in de media geleid tot een sterkere aanwas van nieuwe internal auditors?

“In Nederland is op het hele financieel-economische terrein krapte op de arbeidsmarkt. Kijk je specifiek naar IAD's, dan zie je dat het met name voor kleine IAD's moeilijker is om personeel aan te trekken, onder andere vanwege de beperkte door-groeimogelijkheden. Toch zijn alle beroepsorganisaties, zoals IIA, NIVRA en NOREA, hard bezig om uit te venten dat internal auditing een leuk vak is. Helaas is het enthousiasme nog niet

groot genoeg voor het vakgebied. De instroom komt niet overeen met de marktvraag.

Het wordt niet beschouwd als het meest dynamische beroep. Het klinkt interessanter dat je als adviseur fusies en overnames doet dan dat je audits doet. Het grappige is echter dat die werkterreinen niet altijd zo ver van elkaar afliegen, immers soms doen we ook post merger audits. Je krijgt mensen alleen enthousiast voor het internal auditvak als je de tijd krijgt om uit te leggen wat het inhoudt.”

Moet er een andere naam worden verzonnen, bijvoorbeeld risk manager?

“Nee, dat is niet de juiste benaming voor het werk. Maar je hebt wellicht gelijk, het vak van boekhouder klonk ook ineens interessanter toen hij voortaan controller werd genoemd.”

Zit het niet vooral in het imago? Veel IAD's die operational en internal audits gingen doen, kwamen een aantal jaren geleden voort uit diensten die voorheen financial audits deden. De laatstgenoemde diensten droegen het stempel van 'politieagent': controleren, terugblikken en oordelen. Operational audit blikt ook terug maar geeft eveneens richting en doet aanbevelingen naar de toekomst. Heeft dat tot gevolg gehad dat internal auditors niet meer als 'politieagenten' worden bestempeld?

“Nee, dat is niet echt veranderd. Internal auditors roepen hard dat ze adviseren over de beheersingssystemen om de organisatie verder te helpen. Toch betwijfel ik of ze echt als helper worden gezien. Wat wel is veranderd, is het begrip voor de rol van internal auditing. Dit is mede ingegeven door de boekhoudschandalen en de toegenomen regelgeving. Iedereen begrijpt dat audits nodig zijn. Ik vind het op zich geen punt dat de internal auditor soms de rol van politieagent heeft. Het is af en toe gewoon nodig dat

“Internal auditors roepen hard dat ze adviseren over de beheersingssystemen om de organisatie verder te helpen. Toch betwijfel ik of ze echt als helper worden gezien”

opgegeven. Er zijn ook bedrijven die juist vrijwillig voldoen aan een lichtere variant van de SOx-regelgeving. Met de komst van Auditing Standard no. 5 in mei 2007, zie je dat SOx veel meer top-down en risk-based mag worden toegepast. Hierdoor ontstaat er gelukkig meer tijd en ruimte voor het primaire auditwerk en voor het beantwoorden van vragen als: hoe willen we de rol van de IAD nader invullen in onze organisatie? Hoe richten we de three lines of defense in? Wat is de relatie met internal control? En wat met compliance? Hoe zetten we een risk managementsysteem op dat door de IAD wordt getoetst? Kortom, op het gebied van internal auditing gebeurt meer dan genoeg.

Bedenk goed dat de afgelopen jaren door SOx veel auditwerk is blijven liggen. Er zijn weinig internal audits uitgevoerd. Verder kampen IAD's met het probleem van te weinig kennis, capaciteiten en mensen. Daardoor bestaat er een sterke behoefte om bepaalde zaken uit te besteden teneinde het auditplan te kunnen realiseren. In vergelijking met tien jaar geleden worden internal audits iets meer uitbesteed of men overweegt het. We zijn hier nog niet zover als in Amerika waar co-sourcing van internal audit veel vaker voorkomt.”

Het CIA-examen wordt wereldwijd op dezelfde manier afgenomen.

Valt te verwachten dat internal audits door gekwalificeerde mensen uit lagelonenlanden als India worden uitgevoerd?

“Voor het gestandaardiseerd testen van bepaalde processen gebeurt

een internal auditor streng is, vooral als bepaalde afspraken niet worden nagekomen. Een internal auditor moet wel blijk geven van zijn expertise en toegevoegde waarde. Het is dus uitstekend om de organisatie verder te helpen en te adviseren, maar primair ben je auditor.”

De vergrote (media)aandacht voor het vak van internal auditing heeft niet geleid tot een hogere instroom van nieuwe vakgenoten. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat internal auditors de boekhoudschandalen niet hebben voorkomen.

“Natuurlijk kunnen internal auditors niet alles oplossen. Als je het hebt over imago, dan vind ik dat internal auditors te boek moeten staan als controleurs met een rechte rug. Dit betekent niet per definitie dat controleren niet leuk is. Als internal auditor sta je in het hart van de organisatie. Wat is er nu leuker dan ergens binnenkomen en overal ergens wat van mogen vinden? Sterker nog, er wordt regelmatig om je mening gevraagd en of je

Is de IAD een kweekvijver? Kun je met de functie van internal auditor goed doorstromen in een organisatie?

“Nee, in de praktijk is de kweekvijver nog niet echt van de grond gekomen. Natuurlijk zijn er voorbeelden van IAD’ers die doorstromen naar een functie als controller of CFO. Echter, internal auditing is niet in een kort tijdsbestek te leren. De huidige generatie (generatie Y) heeft een zekere mate van rusteloosheid en wil elke twee jaar een nieuwe stap maken. Dit is een algemene trend, waardoor elke organisatie zich afvraagt: hoe kunnen we mensen behouden door ze te blijven boeien? Voor een functie als internal auditor is een doorgroeimogelijkheid na twee jaar niet realistisch, omdat je pas na een paar jaar waarde begint toe te voegen aan een bedrijf. Dit impliceert dat het binnen twee jaar laten doorstromen van IAD’ers niet werkt, omdat de kwaliteit van hun auditwerkzaamheden dan nog niet goed genoeg is. Een IAD bestaat in mijn ogen idealiter uit een vaste kern van zeer ervaren mensen die niets liever willen doen dan audits en anderen het vak willen leren, en



aan wilt geven hoe processen beter kunnen worden ingericht. Voor je oordeel over de processen en strategie in het bedrijf krijg je de mogelijkheid om van hoog tot laag informatie op te vragen. Wie wil er nu niet zoveel invloed in een bedrijf?”

De huidige nieuwe groep vakgenoten vertoont een aantal karakteristieken: ze zijn jonger, er zijn relatief meer vrouwen en ze hebben doorgaans een bedrijfseconomische achtergrond. Heeft dat invloed op het imago van de internal auditor?

“Toen de opleiding net begon waren de studenten voornamelijk mannen die konden bogen op de nodige ervaringsjaren in diverse disciplines. Nu komen er veel meer trainees en supervisors naar de opleiding. Toch schommelt de gemiddelde leeftijd nog steeds rond de 32 jaar. Dat is te verklaren doordat deze opleiding met name zin heeft als men een paar jaar werkervaring heeft. Of deze nieuwe aanwas nu het imago bijstelt? Volgens mij valt dat wel mee. Internal auditors worden gezien als mensen die het beter weten. Van een strikte politieagent zijn internal auditors wel meer mensen geworden die bij hun collega’s binnenlopen om een bepaald risico te bespreken of een bepaald probleem aan te pakken.”

daarnaast een klein groepje mensen dat na drie tot vier jaar wil doorstromen naar een hogere managementfunctie. Dat is een veel beter concept dan de kweekvijver. Overigens, iemand die voor langere tijd internal audits heeft gedaan is naar mijn stellige overtuiging uitermate geschikt als manager of controller.”

Hoe zou de internal auditor zijn imago verder kunnen verbeteren?

“Het draait allemaal om het uitvoeren van kwalitatief goede audits die een verschil maken voor een organisatie. Ik denk dat de kwaliteit over het algemeen al vrij hoog is. Een IAD kan verbeteren door nog sneller te reageren en actiever te zijn. Ga er op uit, verdiep je in de business van je organisatie en vertaal dat naar de beheersing van risico’s en control. Zoek uit waar de IAD werkelijk waarde kan toevoegen of waar de IAD kosten kan laten besparen. Pak alleen de relevante onderwerpen op. Breng afdelingen het besef bij dat ze niet sec naar het eigen risico moeten kijken, maar dat bedrijfsbreed moeten afstemmen. De IAD is de spil in de organisatie die een scherpe definitie moet neerleggen over de benodigde lines of defence. Kortom, er is nog veel werk te verzetten door internal auditors.”

Internal audit – een andere manier van samenwerken

Audit Magazine vroeg CEO Ad Veenhof en Ton van den Hof, vice-president Internal Audit bij Royal Wessanen, naar de plaats van het Internal Audit Department in hun organisatie en over de afbakening van taken. Van den Hof: "Internal Audit is naast controlerend ook stimulerend, in die zin dat we adviseren hoe de beheersing aangepakt kan worden. En dat gaat steeds breder, waardoor het lerend vermogen van de hele organisatie enorm stijgt."

A. Gras en drs. R.H.J.W. Jansen RO

Een internal auditor moet van veel markten thuis zijn. Hij moet alles weten van de administratieve organisatie en beheersprocessen, maar daarnaast moet hij ook de bedrijfsprocessen kennen en operational audits kunnen uitvoeren. Bovendien moet hij kunnen samenwerken met de controller en met de compliance officer.

Dat geldt zeker bij Wessanen, waar de internal auditor een onafhankelijke positie inneemt onder de CEO, en zelfs deel kan uitmaken van het team van de externe accountant.

"Wessanen is ruim 240 jaar oud, het Internal Audit Department opereert nog maar vanaf 2004." Met deze relativerende opmerking wil CEO Ad Veenhof aangeven dat de controle en beheersing bij Wessanen niet alleen wordt uitgevoerd door de internal auditafdeling. "Naast het Internal Audit Department hebben we een corporate quality- and sustainabilityafdeling, een corporate controlafdeling, een Framework of Internal Control en voeren we met peer groups managerial audits uit bij alle entiteiten. Elk onderdeel draagt op zijn eigen wijze bij aan een verhoogd risicobewustzijn binnen ons concern. Het wezenlijke van auditing is immers het toetsen van een gegeven aan een norm en het inschatten van het risico als die norm niet wordt gehaald. De internal auditfunctie zal daarbij in de regel ook een aanbeveling geven over het terugdrin-

gen van het risico. Een goed functionerende internal auditfunctie helpt het management om een organisatie met een goed stelsel van standaarden en normen te beheersen."

Balansonderzoek

Royal Wessanen nv is een internationaal opererend voedingsmid-
delenconcern met het hoofdkantoor in Nederland. Het concern opereert in heel Europa en Noord-Amerika met merken als Beckers, Zonnatura, Merza, Bjorg, Whole Earth, Bonneterre, Daily's en vele andere namen. Veenhof: "Toen ik hier in 2003 begon, was de situatie allesbehalve rooskleurig. We moesten alle zeilen bijzetten en dingen veranderen." In 2003 besloot Wessanen tot een balansonderzoek bij het Noord-Amerikaanse dochterbedrijf Tree of Life, nadat er issues ten aanzien van financiële procedures en verslaglegging aan het licht waren gekomen. Het was een roerige episode uit de lange geschiedenis van Wessanen en tijd om orde op zaken te stellen. In september 2004 richtte Wessanen de afdeling Internal Audit op, die rechtstreeks rapporteert aan de CEO en aan de voorzitter van de Auditcommissie van de raad van commissarissen. Veenhof: "In 2005 zette Arie Bast als toenmalig hoofd van Internal Audit een kleine club op, hier en in Amerika, waarbij we altijd in kleine units werken. We hebben uitgebreid besproken hoe de lijnen moesten lopen van de CFO naar de regionale CFO's, en vandaar naar de lokale CFO's. We hebben ook bewust de IAD losgekoppeld van de CFO en ondergebracht bij de CEO. We wilden



ervoor zorgen dat de IAD onafhankelijk was van de financiële kolom. Daarnaast hebben we geregeld dat de IAD onder de Auditcommissie van de raad van commissarissen valt en in drukke tijden onderdeel wordt van het team van de externe accountant.”

Onafhankelijk

Dat de internal auditor van Wessanen tamelijk onafhankelijk opereert, is dus het gevolg van een bewuste keuze. Veenhof: “De IAD van Wessanen opereert tussen de CEO, de Auditcommissie en de externe audit in. De rapporteringsketen, die de afdeling Internal Audit verbindt met de Auditcommissie en bijgevolg met de raad van commissarissen, waarborgt dat informatie over risico’s en relevante ontwikkelingen effectief wordt gecommuniceerd. Als er zaken fout zitten in de onderneming en het bestuur reageert er niet op, dan zal de internal auditor – vanuit zijn beroepsethiek, maar ook volgens de Code Tabaksblat – de voorzitter van de Auditcommissie op de hoogte moeten brengen. In die zin heeft hij een speciale positie.”

In 2007 kwam Ton van den Hof binnen als hoofd van de IAD. “We hebben een multidisciplinair team van vier vaste medewerkers, twee in Europa en twee in de VS, aangevuld met vier tot vijf stagiairs”, aldus Van den Hof. “Voor ons is het altijd interessant om te kijken hoe een stagiair functioneert, zodat we hem eventueel een baan kunnen aanbieden. Dat werkt uitstekend.”

Een functie als internal auditor bij Wessanen is daarmee steeds vaker een goede stap in iemands carrière.

Van den Hof: “Oorspronkelijk was de IAD financial auditgericht. Nu beweegt de functie zich van financial audit meer in de richting van operational audit. De basis is stevig geworteld in de financial audit, omdat we goed met de externe accountant samenwerken. Vooral in de VS stapt het IA-team ook over naar het team van onze externe accountant. Ze hebben dan nog wel contact met mij, maar de hiërarchische lijn loopt dan eigenlijk via het team van de externe accountant. Wij kijken echter ook naar entiteiten die voor de externe accountant op zich niet van materieel belang zijn, maar voor onszelf wel. Dat is een afbakening van taken om overlap te vermijden, met het oog op efficiëntie en kosten. Zo is het eigenlijk allemaal begonnen. We wilden ook niet meer verrast worden, zoals in 2003.”

Framework of Internal Control

Van den Hof ziet internal audit vanuit de basis wel steeds méér doen en ook een andere richting op gaan. “We bestrijken de deelgebieden risk management, internal audit (financial en operational) en compliance, met daarbij ook nog het FIC, ons Framework of Internal Control. In dat raamwerk hebben we voornamelijk de beheersmaatregelen in de financial reporting en gerelateerde IT- en hr-processen benoemd. De diverse bedrijven die onder de vlag van Wessanen opereren, beoordelen hun controls ten opzichte van het FIC en sturen de resultaten terug naar de IAD, onderbouwd en al. En dan is het weer aan de IAD om die assessments te toetsen. Die toetsing wordt afgestemd met de externe accountant, zodat zij van deze werkzaamheden gebruik kan maken. FIC



Ton van den Hof, vice-president Internal Audit, Wessanen: “Het wezenlijke van auditing is immers het toetsen van een gegeven aan een norm en het inschatten van het risico als die norm niet wordt gehaald.”



Ad Veenhof, CEO, Wessanen: "Als we in de financial audit regelmatig op een bepaald onderwerp stuiten, zal de IAD dat oppakken en analyseren."

is dus zowel een instrument voor ons als voor KPMG."

Met of zonder FIC, de taken van Internal Audit zijn bij Wessanen helder omschreven. Internal Audit ontwikkelt procedures en biedt ondersteuning om controls consequent en systematisch te implementeren. Het is de taak van de internal auditor om de effectiviteit van Wessanens procedures en processen voor risicomanagement objectief en systematisch te beoordelen en te verbeteren. Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met de corporate governancevereisten voor transparantie en openheid die in Nederland in 2003 van kracht werden toen de Code Tabaksblat in werking trad.



Aansturing verbeteren

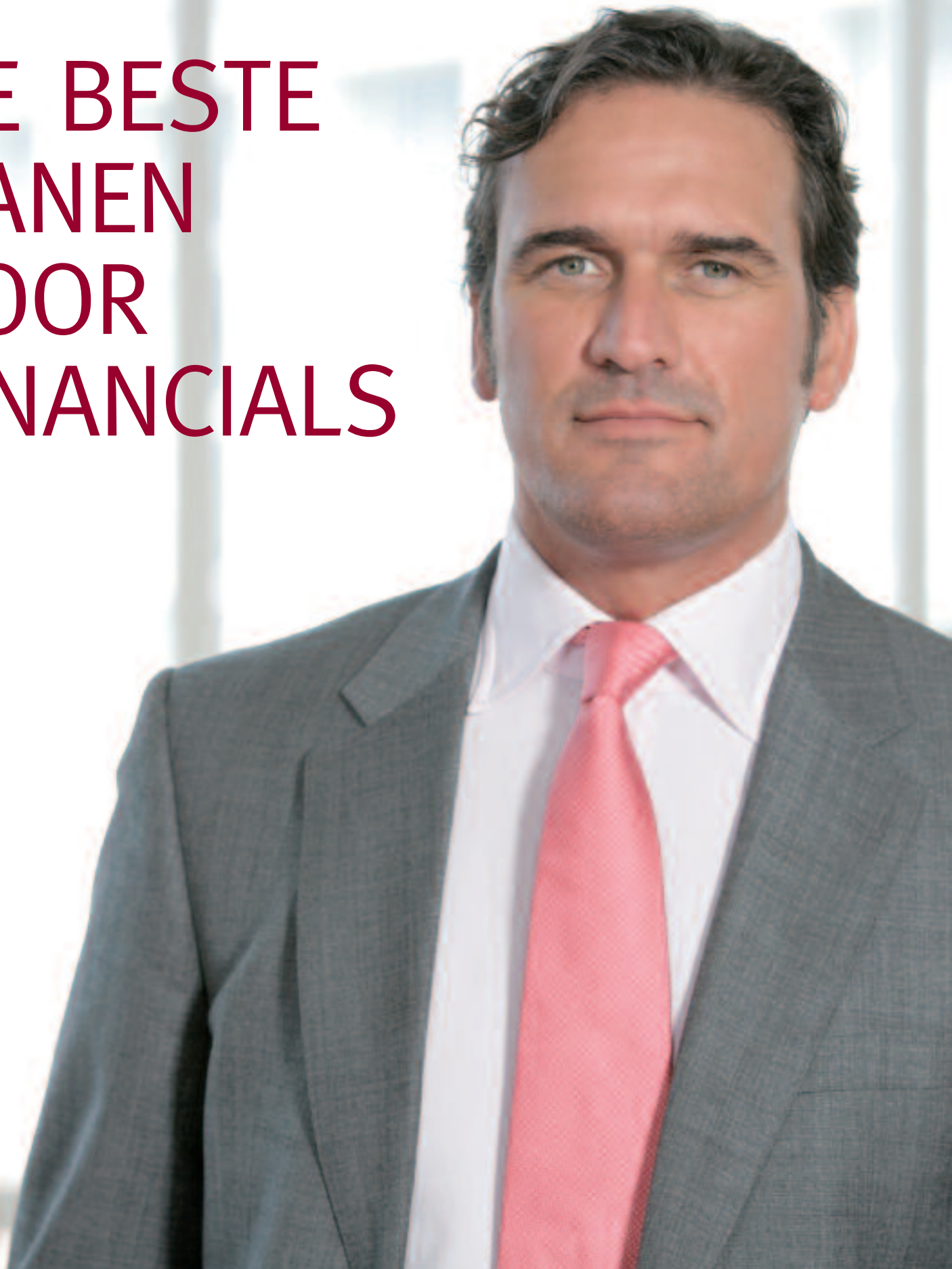
Om de aansturing door Internal Audit verder te verbeteren, begon Wessanen in 2005 met het ontwikkelen van het eerder genoemde FIC. Het FIC is gebaseerd op het COSO ERM-model en is opgezet in samenwerking met de werkmaatschappijen van Wessanen. Dit framework geeft voor heel Wessanen een duidelijk beeld van de vereiste controleactiviteiten in verband met de belangrijkste procesrisico's in de belangrijkste bedrijfsfuncties. Van den Hof: "Onze controleactiviteiten moeten leiden tot een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, een betrouwbare financiële verslaggeving en het naleven van wet- en regelgeving. In 2007 hebben we de minimaal vereiste standaarden voor het FIC concernbreed geïmplementeerd en hebben we de inhoud ervan verder verbeterd. Internal Audit beoordeelt of de FIC-eisen worden nageleefd. Dat doen we in het kader van onze reguliere controletaak en via speciale testprocedures. De werkprogramma's die wij daarbij gebruiken zijn met de externe auditor doorgesproken, aangevuld en helemaal op scherp gezet, net als de dossiervoering en zaken als de sample sizes."

Samen kijken

Wie controleert, komt altijd wel gebreken tegen. Voor de IAD is dat reden om actief te zoeken naar mogelijkheden om processen te verbeteren. Van den Hof: "Als we in de financial audit regelmatig op een bepaald onderwerp stuiten, zal de IAD dat oppakken en analyseren. Daarna creëren we gezamenlijk met een team van auditees, oplossingen en worden deze belegd waar ze thuishoren, in de lijn. Daar zit een opvoedkundig element in en het lerend vermogen van de organisatie stijgt daarmee enorm. Internal Audit is voor Wessanen een andere manier van samenwerken aan oplossingen. Daarbij hebben wij de insteek het management en de betrokken medewerkers zoveel mogelijk te motiveren."



DE BESTE BANEN VOOR FINANCIALS



ROBERT HALF - JE CARRIÈRE LANG

WWW.ROBERTHALF.NL



Robert Half®

Welk profiel heeft de succesvolle internal auditor?

Graag nodig ik u uit om even terug te kijken op uw werk als internal auditor en uzelf de vraag te stellen waarom u of (oud-)collega's succesvol zijn als internal auditor? Of waarom u juist die ene sollicitant bij uitstek geschikt vond als collega internal auditor? Vermoedelijk zult u zeggen dat kennis, opleiding of werkervaring geen doorslaggevende factoren zijn, maar dat vooral de stijl van aanpakken, communiceren en denken het verschil maakt.

Drs. A.L.P. Nuijten



Als internal auditor en als docent/begeleider van (aankomend) auditors is dat in ieder geval mijn eigen ervaring. Dit artikel maakt inzichtelijk welke factoren een rol spelen als het gaat om de 'stijl van aanpakken'. De wijze waarop internal auditors werken en communiceren binnen de organisatie draagt vanzelfsprekend in hoge mate bij aan het imago van de interne auditdienst en haar medewerkers. Voor de medewerkers krijgt dit

nog een extra dimensie wanneer de interne auditdienst binnen de organisatie wordt gezien als een kweekvijver van waaruit auditors kunnen doorstromen naar leidinggevende functies binnen het bedrijf.

Metaprofiel Analyse

Om de voorkeurstijl van iemand duidelijk te krijgen kan gebruik worden gemaakt van de Metaprofiel Analyse (MPA), een analysetechniek die door psycholoog Jaap Hollander is ontwikkeld en steeds vaker wordt toegepast bij het coachen van mensen in uiteenlopende situaties (sport, werk, relaties) waarbij de stijl van denken/aanpakken cruciaal is. Bij MPA wordt de voorkeurstijl van iemand gemeten op dertien verschillende variabelen. Iedere variabele geeft een bepaalde denkstijl weer, metaprogramma genoemd.

Een metaprogramma heeft telkens twee uitersten waartussen de denkstijl kan worden ingeschaald (bijvoorbeeld: heeft iemand de neiging om in hoofdlijnen te denken of juist de neiging op zoek te gaan naar details?). De score van de dertien metaprogramma's samen wordt metaprofiel genoemd. Dit metaprofiel geeft een goede typering van iemands denkstijl, maar ook van zijn handelwijze en waarnemingen. Een metaprofiel is in kaart te brengen door middel van gestructureerde interviews of door middel van een geautomatiseerde tool.

Toepassing

De methode kan worden toegepast op individuen of op groepen mensen (bijvoorbeeld een projectteam, managementteam, voetbalteam). Het onderkent dat de stijl van denken/aanpakken niet per se op alle gebieden hetzelfde hoeft te zijn. Iemand die op zijn werk vooral oog heeft voor wat er niet deugt, weinig blijk geeft van initiatief en niet houdt van verandering, is mogelijk in het weekend een bevoegde voorzitter van de voetbalclub of loopt als prins voorop in de jaarlijkse carnavalsoptocht. Het in kaart brengen van de denkstijlen hoeft niet alleen plaats te vinden bij probleemgevallen. Met een MPA kun je bijvoorbeeld 'typische' denkstijlen binnen een bepaald beroep in kaart brengen. Het zal duidelijk zijn dat de gemiddelde helpdeskmedewerker een andere stijl van aanpakken heeft dan de gemiddelde internal auditor, bijvoorbeeld alleen al in de voortvarendheid waarmee oplossingen voor een probleem bedacht worden. En de gemiddelde helpdeskmedewerker zal niet gauw de neiging heb-

ben om met zorgvuldig gekozen volzinnen de wanhopige klant te wijzen op diens tekortkomingen en te voorzien van een schriftelijke kwalificatie 'onvoldoende'. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat voor het succesvol uitoefenen van de rol van internal auditor typerende denkstijlen van belang kunnen zijn en dat de MPA van een auditor een beeld kan geven van zijn sterkten en valkuilen. In het kader van een certificatieopleiding Metaprofiel Analyse heb ik een MPA van een tiental internal auditors gemaakt. Het beeld dat daaruit naar voren kwam, wordt hierna beschreven, waarbij de meest in het oog springende zaken naar voren komen en wordt benoemd hoe een bepaalde denkstijl juist kan helpen of juist een valkuil kan zijn voor een internal auditor in een bepaalde organisatie. Daarbij wordt beknopt gebruikgemaakt van metaprofielen die zijn opgesteld van enkele managers/directeuren die uit hoofde van hun functie te maken hebben met internal auditors.

Metaprofiel van internal auditor

Vooropgesteld moet worden dat er niet een goed of fout profiel bestaat. Echter, een combinatie van voorkeurstijlen kan wel bepalend zijn of iemand goed functioneert als internal auditor binnen zijn omgeving. Het mag duidelijk zijn dat niet alle medewerkers hetzelfde profiel moeten hebben. Verschillende profielen kunnen elkaar juist versterken. *Figuur 1* is een voorbeeld van een (bewerkt) metaprofiel dat typerend is voor een internal auditor. Deze wordt gebruikt als aanknopingspunt voor de verdere uitwerking. Hierna worden de verschillende scores uit het metaprofiel toegelicht die typerend zijn voor het functioneren van een internal auditor en de eventuele verschillen tussen auditors onderling.

Proactief versus reactief

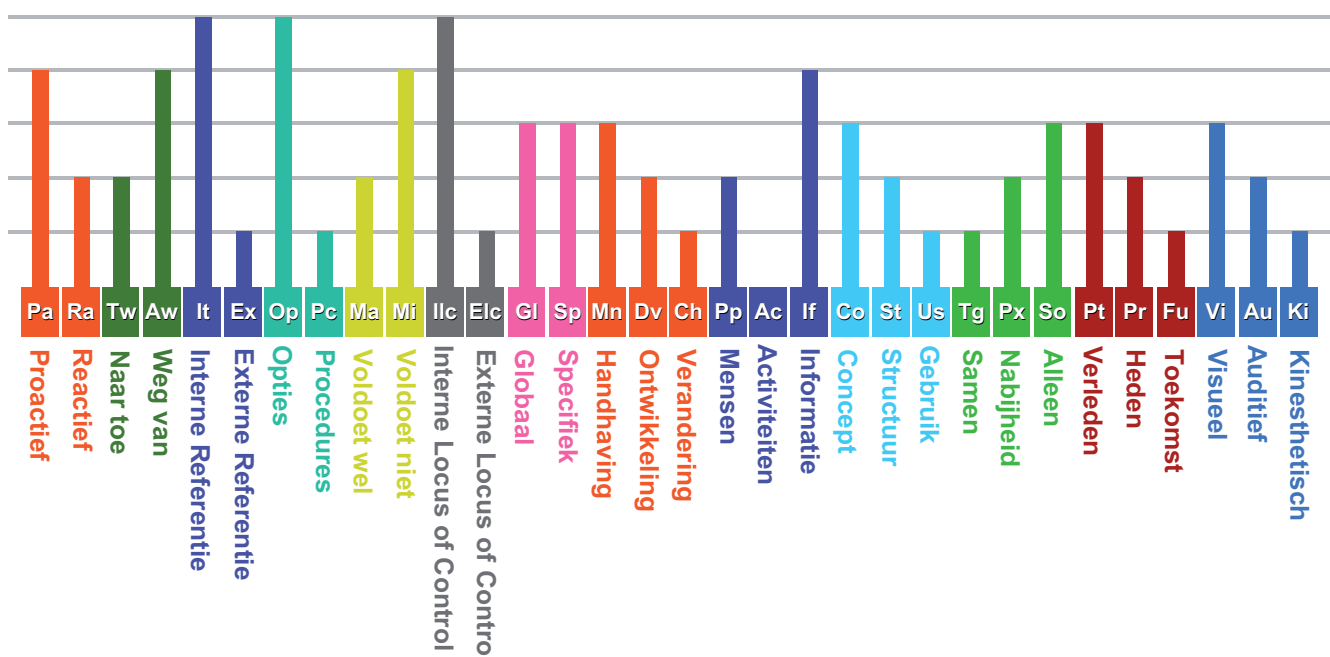
Wanneer is iemand een doener of een denker? Een doener heeft de neiging om de mouwen op te stropen en houdt van aanpakken. Hij drukt zich uit in actiegerichte bewoordingen, zoals 'niet lullen maar poetsen'. Hij heeft als valkuil overhaast en ondoordacht te werk te gaan. De doener voelt zich aangesproken door anderen die ook de handen uit de mouwen steken. De denker huldigt het principe 'eerst denken dan doen' en laat zich minder snel verleiden tot onbezonnen acties. De denker heeft als valkuil te blijven denken en dralen voor hij in actie komt.

De meeste internal auditors hebben niet de neiging onbezonnen te werk te gaan en brokken te maken. In het algemeen gaan internal auditors tamelijk bedachtzaam en voorbereid te werk. Op het metaprogramma 'Proactief versus reactief' neigen de meeste auditors enigszins naar reactief (het woord reactief heeft hier niet de negatieve klank als in het dagelijkse woordgebruik). Bij een nieuwe audit zal de internal auditor die hoog scoort op reactief in ruime mate aandacht besteden aan de voorbereiding van zijn audit (door middel van bijvoorbeeld risicoanalyses).

Valkuil: te lang achter het bureau blijven zitten en bezig blijven met voorbereiden. De auditor uit het voorbeeldprofiel is wat eerder geneigd de organisatie in te trekken.

Naar-toe versus weg-van

Wanneer wordt iemand geleid door doelen die hij wil bereiken of door wat hij niet wil dat gebeurt? Iemand die in hoge mate doelgericht is (de spits in het voetbalteam) wil zich niet laten afstoppen door de omstandigheden (tegenstander, grensrechter). Hij zal snel



Figuur 1. Typerend metaprofiel van een auditor



Illustratie: Roel Ottow

keuzen maken en prioriteiten stellen om te scoren en laat zich niet leiden door wat er mis kan gaan. Doelgerichte personen kun je in organisaties bijvoorbeeld aantreffen in commerciële functies. Een ander uiterste is een persoon die zich laat leiden door wat er allemaal fout kan gaan en wat dus voorkomen moet worden (weg-van). Zij zijn de 'verdedigers' in het voetbalteam die de tegendoelpunten moeten voorkomen.

Bij meting van het metaprogramma 'Naar-toe versus weg-van' van komt naar voren dat internal auditors geneigd (en getraind) zijn oog te hebben op wat er 'voorkomen moet worden'. Zij hebben bij uitstek een scherpe blik voor het opsporen van risico's die afgedekt moeten worden. Niet iedere internal auditor is even goed in staat om te denken in termen van doelstellingen en prioriteiten (naar-toe). De auditor uit het voorbeeldprofiel zal als gesprekspartner gewaardeerd worden door het management, want ook het management is geneigd om te denken in termen van doelen en prioriteiten. De auditor die hoog scoort op het metaprogramma weg-van loopt het gevaar om door te slaan in het benoemen van risico's zonder mee te denken in termen van keuzen en prioriteiten. Dit kan bepalend zijn voor de mate waarin de organisatie geneigd is om de auditor te betrekken in haar besluitvorming.

Valkuil naar-toe: geen oog hebben voor risico's en problemen die doelgerichte acties met zich mee kunnen brengen.

Valkuil weg-van: blijven denken in termen van problemen en moeite hebben met het bepalen en realiseren (doelgericht) van oplossingen en het stellen van prioriteiten.

Interne versus externe referentie

Iemand met een hoge interne referentie laat zich vooral leiden door eigen meningen en ideeën. Hij neemt niet zomaar de mening van een ander over en voert niet zomaar een opdracht uit die hem is opgedragen. Hij zal zich eerst een eigen mening vormen alvorens in actie te komen. Aan deze mensen wordt binnen een organisatie vaak een bepaalde autoriteit of visie toegeschreven. Iemand met een hoge externe referentie zal zich juist snel laten leiden door richtlijnen, procedures, normen en meningen en opdrachten van anderen. Hij houdt zich bij uitstek netjes aan de normen en de wensen van een klant. Bij onduidelijkheid neemt hij niet zo snel zelf een beslissing, maar zoekt hij extern aanvullende zekerheid.

Een auditor met een hoge interne referentie (zoals de auditor in het voorbeeldprofiel) wordt vaak gevraagd naar zijn mening/visie

en zal daarmee veelal een bepaalde senioriteit uitstralen. Dit kan doorslaan in eigenzinnigheid en in het wat minder oog hebben voor externe regels (accounting standards, normenkaders, audits-standards, methoden). Een auditor met een hoge externe referentie zal zich vooral laten leiden door externe informatiebronnen. Hij zal al snel geneigd zijn om op zoek te gaan naar duidelijkheid in termen van richtlijnen, normenkaders en accounting standards. Zo iemand vindt het interessant om zich daar in te verdiepen en weet vaak veel af van externe regelgeving zoals IFRS, SoX, SAS 70, CobiT, IIA-standards voor de internal auditor. Deze auditor kan zich daarmee eveneens een zekere status en senioriteit verwerven, bijvoorbeeld op het domein van compliance audits.

Valkuil hoge interne referentie: te veel naar eigen inzicht handelen en zich niet laten leiden door richtlijnen, procedures en meningen van anderen.

Valkuil lage interne referentie: te veel beïnvloedbaar zijn door anderen en zich niet laten leiden door een eigen mening.

Opties versus procedure

Iemand die geneigd is naar opties in zijn denkstijl heeft oog voor alle mogelijkheden. Hij analyseert een probleem vanuit verschillende invalshoeken en heeft de neiging om bijvoorbeeld van een nieuwe GSM alle menu's en opties uit te proberen (tamelijk ongestructureerd en niet volgens de handleiding). Zo iemand is veelal erg analytisch en creatief. Een procedureel iemand vindt het plezieriger als er gewerkt wordt volgens duidelijke instructies, stappen, procedures of een plan van aanpak. Hij zal procedures gewoon uitvoeren en tot een einde brengen.

De meeste internal auditors neigen sterk naar de optionele en niet naar de procedurele stijl van aanpakken. Op zich is dat niet vreemd als je bedenkt dat auditors bij uitstek getraind zijn om processen, procedures, projecten te analyseren. Echter, deze kwaliteit zit dezelfde auditors ook wel eens in de weg. Geef deze analytische auditors een controleprogramma en ze houden hem tegen het licht en stellen hem ter discussie. Pas na heel veel moeite zullen ze deze voorkeursstijl weten te overwinnen/onderdrukken en het controleprogramma gewoon uitvoeren. En als deze auditors een rol hebben bij een verbeterproject binnen de internal auditafdeling, zijn ze geneigd om te analyseren en te bespiegelen hoe het zou moeten/kunnen.

Voor een succesvol project zullen de auditors deze kwaliteit en voorkeursstijl terzijde moeten schuiven om stappen te maken en het project tot een goed einde te brengen. De analytische internal auditor is dus zeker niet vanzelfsprekend de geschikte projectlei-

der om binnen de afdeling veranderingen tot een goed einde te brengen.

Valkuil opties: moeite om zich strikt aan procedures en instructies (de handleiding) te houden, om iets af te maken (de laatste

Een manager die denkt in 'acties' wil van de auditor horen wat hij moet doen en voelt zich minder aangesproken door zorgvuldige formuleringen, heldere analyses en onderbouwingen van het auditrapport

stappen) en al snel weer bezig met andere mogelijkheden.

Valkuil procedure: moeite hebben om te improviseren als procedures niet eenduidig of beschikbaar zijn.

Voldoet wel versus voldoet niet

Iemand die neigt naar matching (voldoet wel) ziet gemakkelijk de positieve kanten van een situatie en draagt dat ook uit. Dit zijn personen die veelal motiverend werken op hun omgeving. Echter, de meeste internal auditors zijn geneigd en getraind om oog te hebben voor wat er niet klopt (voldoet niet).

Valkuil voldoet wel: onvoldoende oog hebben voor wat er niet klopt. Een negatief kritische, argwanende houding missen die soms nodig is.

Valkuil voldoet niet: anderen niet weten te motiveren en het gevoel geven dat het 'nooit goed is'. Zeker als de auditor doorgroeit naar de rol van auditmanager is dit van belang.

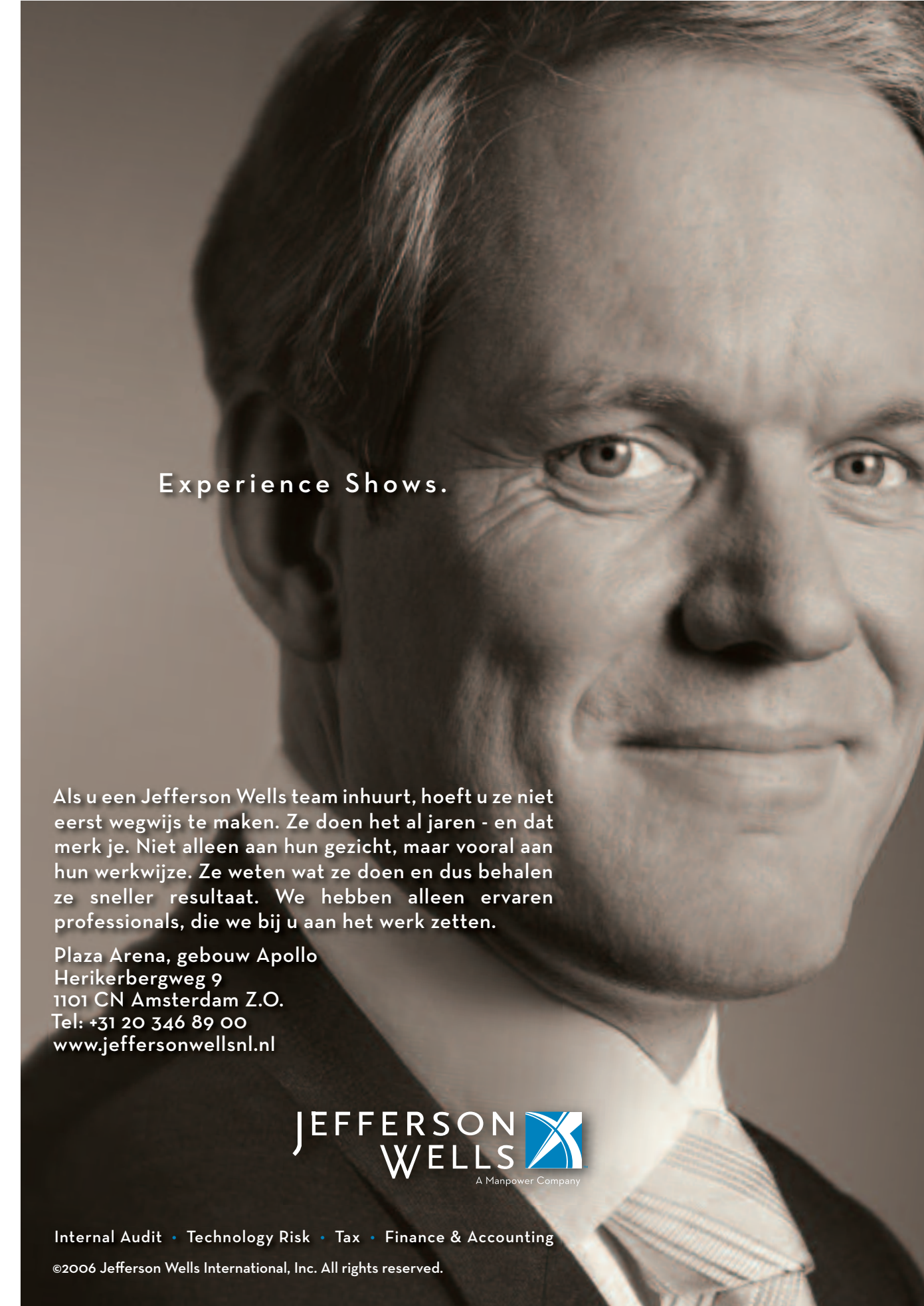
Interne versus externe locus of control

Iemand met een hoge interne locus of control voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen situatie. Hij heeft een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en zal geneigd zijn om werk naar zich toe te trekken. Bij senior auditors en auditmanagers kan deze voorkeursstijl zich manifesteren en leiden tot fricties met leden van een audit team. Iemand met een hoge externe locus of control heeft al snel de neiging om verantwoordelijkheid bij anderen te leggen (collega's, baas, richtlijnen) en zich daar naar te richten.

Valkuil interne locus of control: moeite om werk/taken los te laten en over te laten aan anderen. Vertrouwt het niet en blijft nauwgezet controleren.

Communicatie

Ook bij de communicatie tussen de internal auditor en de opdracht-



Experience Shows.

Als u een Jefferson Wells team inhuurt, hoeft u ze niet eerst wegwijs te maken. Ze doen het al jaren - en dat merk je. Niet alleen aan hun gezicht, maar vooral aan hun werkwijze. Ze weten wat ze doen en dus behalen ze sneller resultaat. We hebben alleen ervaren professionals, die we bij u aan het werk zetten.

Plaza Arena, gebouw Apollo
Herikerbergweg 9
1101 CN Amsterdam Z.O.
Tel: +31 20 346 89 00
www.jeffersonwellsnl.nl



Internal Audit • Technology Risk • Tax • Finance & Accounting

©2006 Jefferson Wells International, Inc. All rights reserved.

gever/het management spelen metaprogramma's een rol. Als voorbeeld kan het metaprogramma Mensen/Activiteiten/Informatie dienen. Is iemand geneigd om te denken in termen van mensen (collega's, klanten, relaties), in termen van activiteiten (wat moet er gebeuren) of in termen van informatie (rapportages, inzicht)? Bij de communicatie van een internal auditrapport met de opdrachtgever kunnen verschillen in de voorkeursstijl tussen opdrachtgever en internal auditor tot fricties leiden.

De manager die gericht is op 'mensen', zal aan de auditor vragen met wie het rapport is afgestemd, wat zij ervan vinden, wat de auditor van zijn mensen vindt, et cetera. De manager die in hoge mate gericht is op 'acties' wil vooral horen wat hij moet doen en zit niet zozeer te

wachten op uitgebreide informatie over processen, risico's, bevindingen, aanpak, et cetera. Dit kan in de communicatie fricties opleveren met internal auditors die relatief hoog scoren op 'informatie' en dus vooral gericht zijn op het overbrengen van

De stijl van aanpakken die van iemand een goede auditor maakt, kan hem in de weg zitten bij het vervullen van een andere rol binnen de organisatie

een boodschap en het uitbrengen van een goed auditrapport. Ook diverse andere metaprogramma's kunnen een rol spelen in de communicatie tussen internal auditor en opdrachtgever. □

Conclusie

Metaprofiel Analyse maakt inzichtelijk en daarmee bespreekbaar in hoeverre de stijl van denken/aanpakken bijdraagt aan het succesvol functioneren als internal auditor. Het brengt tevens de valkuilen in beeld voor de verschillende taken die hij uitvoert als internal auditor (uitvoeren audits, communicatie met management, aansturing collega's, participeren in een project, et cetera).

MPA is vooral bruikbaar bij het begeleiden van internal auditors om het functioneren verder te verbeteren en bij het doorgroeien naar leidinggevende functies binnen de afdeling. Daarbij is het van belang dat u zelf duidelijk hebt welke algemene en specifieke eisen (in termen van metaprogramma's) in uw omgeving van belang zijn om als internal auditor succesvol te kunnen functioneren. De rol die de interne auditdienst binnen de organisatie beoogt te vervullen (audit charter) is daarbij leidend. Het blijven echter de medewerkers die dit audit charter in de praktijk moeten brengen en die het imago van de interne auditdienst vormen.

Het zijn ook deze medewerkers die met hun stijl van aanpakken hun persoonlijk imago binnen het bedrijf vorm geven, waardoor ze worden gezien als kandidaat voor een leidinggevende functie binnen het bedrijf. Het spreekt voor zich dat de stijl van aanpakken in een dergelijke leidinggevende rol weer andere accenten legt ten opzichte van de typische rol als internal auditor.

Het interessante van MPA is dat het kan helpen bij een analyse hoe iemand in verschillende rollen/situaties tot zijn recht komt. Het belangrijkste daarbij is dat het waardevrij is en op een inzichtelijke manier sterkten en valkuilen van auditors bespreekbaar maakt. Daarmee kan het een zinvolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van individuele auditors en aan de interne auditdienst als geheel.



Arno Nuijten is sinds 1996 freelancer. Hij ondersteunt onder meer internal auditdiensten in de financiële sector als auditor, auditmanager, coach, projectleider of adviseur. Daarnaast was hij de afgelopen jaren docent aan de Erasmus Universiteit (post-doctoraal IT-audit), NIVRA en Fontys hogescholen. Bij de Erasmus School of Accounting and Assurance verricht hij onderzoek naar de wijze waarop internal auditors en managers risico's inschatten. Nuijten is opgeleid tot gecertificeerd MPA-consultant. Voor opmerkingen of vragen is hij bereikbaar via arno.nuijten@planet.nl of www.nuijten-consultancy.nl

SAS 70: uitdagingen voor de internal auditor!

Begin dit jaar is de Practice Advisory 'SAS 70 en de internal auditor' gepubliceerd. Een mooie gelegenheid om in te gaan op de uitdagingen en rollen voor internal auditors in een SAS 70-traject.

Daarnaast wordt aandacht besteed aan de knelpunten waarmee serviceproviders worden geconfronteerd als een SAS 70-rapport wordt gebruikt als een externe in controlverklaring en de uitdaging die daar ligt in IIA-verband.

Drs. M. Baars RA CIA CISA

Van oorsprong is SAS 70¹ een feestje van de externe accountant. SAS 70 is namelijk een richtlijn voor de communicatie tussen de externe accountants van een gebruikersorganisatie en van de serviceorganisatie, in het kader van de jaarrekeningcontrole van de gebruikersorganisatie. Omdat outsourcing steeds meer plaatsvindt en ook wet- en regelgeving (Sarbanes Oxley) op het vlak van aantoonbaar in control zijn toeneemt, heeft het gebruik van SAS 70 een hoge vlucht genomen.

Grootste uitdaging

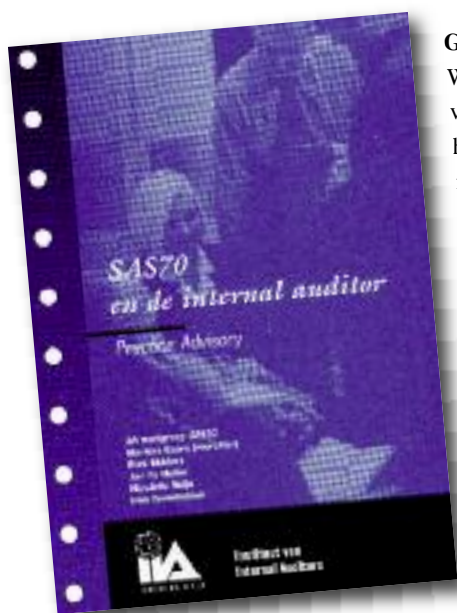
Wellicht is de grootste uitdaging voor de internal auditor om aan het management duidelijk te maken dat hij een belangrijke rol kan spelen in een SAS 70-traject (eigenlijk breder: assuranceverstrekking). De internal auditor beschikt over kennis van de markt in de zin van assurance: welke wet- en regelgeving is belangrijk voor de organisatie en wat eisen de stakeholders (toezichthouders, klanten)? Bovendien weet hij vanuit zijn vaktechnische achter-

grond welke assuranceproducten en certificaten (ISO, British Standards) gangbaar zijn.

Vervolgens kan het als een taak van de internal auditor worden gezien de externe omgeving op dit vlak te scannen en het management te adviseren over hoe effectief en efficiënt invulling aan de eisen kan worden gegeven. Bijvoorbeeld bij een serviceprovider met veel klanten die zich allen willen overtuigen van de goede procesbeheersing van de serviceprovider. Hier kan SAS 70 een efficiënt antwoord zijn: met één rapport kan het bezoek van veel verschillende auditors worden voorkomen. Een argument waarvoor het management gevoelig is. Een ander argument is dat een SAS 70-rapport internationaal bekend en veelgebruikt is, in request for proposaltrajecten wordt tegenwoordig vaak gevraagd naar SAS 70.

Tot slot kent de internal auditor het interne beheersingsraamwerk en kan hij aangeven hoe externe controls hierop kunnen aansluiten. Een belangrijk aspect van SAS 70 is aantoonbaarheid van de uitvoering van controls: de externe accountant moet kunnen vaststellen dat controls bestaan (type I-rapport) en gedurende de hele periode hebben gewerkt (type II-rapport). Bij het opstarten van een SAS 70-traject kan de internal auditor, die het niveau van aantoonbaarheid van controls kent, ambities hieraan toetsen.

Evenals bij de reguliere auditwerkzaamheden mag de externe accountant gebruikmaken van het werk van internal auditors. Voor de SAS 70-audit van de externe accountant (die overigens



wel een verplicht aantal eigen waarnemingen moet doen) kan dit een reductie van de kosten van de SAS 70-audit betekenen. Idealiter zal de internal auditor overigens de SAS 70-auditwerkzaamheden integreren in de eigen auditplanning.

Rollen van de internal auditor

Zowel aan de kant van de gebruikersorganisatie als van de serviceprovider is er een aantal rollen voor de internal auditor. De omschrijving van de rollen is ontleend aan de IIA Practice Advisory 'SAS 70 en de internal auditor'. Omdat dit artikel niet uitputtend kan zijn, dient voor een goed begrip de publicatie gelezen te worden. Voor leden is deze gratis te downloaden op www.iaa.nl. Hierna worden de belangrijkste rollen toegelicht.

Advisering op moment van uitbesteding (gebruikersorganisatie)

Met het voornemen tot uitbesteding ontstaat een aantal vragen op het vlak van voldoen aan wet- en regelgeving. Daarom is het belangrijk dat de internal auditor in een vroeg stadium betrokken is in het proces van besluitvorming. Zaken die hij bij het management onder de aandacht kan brengen zijn toetsing van uitbesteding aan wet- en regelgeving, het toetsen van de betrouwbaarheid van de serviceprovider, inrichting van de providermanagementfunctie en het opnemen van afspraken over assurance (vaak tevens een right to audit-clausule) in het uitbestedingscontract.

Voor de onderbouwing van de assurancevraag aan de serviceprovider zal de internal auditor een analyse uitvoeren van de wijze waarop in de nieuwe situatie in- en uitgaande stromen richting serviceprovider worden beheerst (wat, gebaseerd op risicoanalyse, kan de organisatie zelf vaststellen en waarover is assurance van derden gewenst?). Hierbij zal de externe accountant uiteraard ook betrokken zijn.

Rollen bij de serviceprovider

De internal auditor kan op verschillende manieren betrokken zijn bij de vervaardiging van een SAS 70-rapport door de serviceprovider (vaak in overleg met de externe accountant). In eerste instantie zal vast moeten komen te staan waarover gerapporteerd zal worden. De internal auditor kan hierover adviseren op basis van onder meer overleg met de gebruikersorganisatie, of, als dit er te veel zijn, na een analyse van de afspraken in de belangrijkste Service Level Agreements.

Het SAS 70-rapport begint met een beschrijving van de organisatie aan de hand van de COSO-componenten control environment, risk assessment, information & communication en monitoring. Deze beschrijving wordt in principe opgesteld door de organisatie, een alternatief is dat de internal auditor een voorzet doet (gezien zijn kennis van COSO) en deze laat toetsen door de orga-

nisatie. Vervolgens moet de gevraagde assurance worden vertaald naar de beheersdoelstellingen (control objectives) en beheersmaatregelen (controls). SAS 70 bevat geen normenkader voor de controls: in principe kan de organisatie de eigen controls (beschrijving) opnemen. Voor de herkenbaarheid voor de gebruikers is het echter aan te bevelen aan te sluiten bij een internationaal bekend normenkader (CobiT wordt veel gebruikt).

Het is erg ambitieus in een keer een SAS 70 te willen vervaardigen, vaak wordt gekozen voor fasering op rapportniveau, eerst een type I, dan een type II. Maar ook ten aanzien van de scope waarbij begonnen wordt met een kleine scope en deze steeds verder wordt uitgebreid. De fasering hangt helemaal af van de 'volwassenheid' van de organisatie op dit vlak: is helder welke (key) controls de beheersdoelstellingen ondersteunen en kan uitvoering hiervan zichtbaar worden gemaakt? De internal auditor is bij uitstek de partij die hierover kan adviseren.

Wanneer het documenteren van de uitvoering van controls nieuw

Wellicht is de grootste uitdaging voor de internal auditor om aan het management duidelijk te maken dat hij een belangrijke rol kan spelen in een SAS 70-traject

is voor de organisatie ligt ook hier een mooie adviestaat voor de internal auditor. Hij kan aangeven hoe dit moet plaatsvinden en hoe dit het meest efficiënt kan. Een optie is bijvoorbeeld gebruik te maken van een elektronische tool die documentatie afdwingt en vastlegt.

Promotie SAS 70 en monitoring

Een positief effect van SAS 70 is dat de organisatie geattendeerd wordt op het belang van internal control (en nu eens niet in het kader van interne audits, het levert zowaar een extern product op). Ook worden in een SAS 70-traject de processen top-down benaderd waarbij de key controls worden geïdentificeerd: de controls die de belangrijkste risico's mitigeren. Het voordeel is dat deze controls (voor zover al niet bekend) helder worden. Eventuele leemten in een SAS 70-traject kan de internal auditor rapporteren en monitoren op follow-up, overeenkomstig de bevindingen uit reguliere audits met als gevolg verbetering van het raamwerk van key controls.

Wanneer het SAS 70-rapport gereed is, dat wil zeggen van een mededeling is voorzien door de externe accountant, denkt de organisatie vaak dat zij klaar is. Hier ligt echter wederom een belangrijke taak van de internal auditor, hij zal het management erop moeten attenderen dat het een blijvend proces is. Controls én aantoonbare uitvoering moeten continu in de lucht worden gehouden!

Verantwoordelijkheid SAS 70-traject

Zoals aangegeven kan de internal auditor intensief betrokken zijn bij een SAS 70-traject. Hierbij moet worden opgepast voor twee valkuilen:

- Het management kan de verantwoordelijkheid voor het rapport minder voelen, zeker wanneer de internal auditor de communicatie met de externe accountant voor zijn rekening neemt.
- Wanneer de internal auditor nauw betrokken is bij de totstandkoming van het rapport, zal hij moeten nagaan of hij auditwerkzaamheden (voorbereidend voor externe accountant) kan uitvoeren op dezelfde controls.

In alle gevallen is het van belang dat de internal auditor het management wijst op het feit dat zij verantwoordelijk is voor de inhoud van het SAS 70-rapport.

Knelpunten

Zoals eerder gezegd, is SAS 70 formeel onderdeel van de jaarrekeningcontrole van de gebruikersorganisatie. Er is echter een ontwikkeling gaande dat SAS 70 wordt gebruikt als een externe in controlverklaring. De grote internationale naamsbekendheid zorgt er tegenwoordig voor dat in contractonderhandelingen SAS 70 een standaard onderdeel is geworden en dus is het voor de serviceprovider noodzakelijk over een dergelijk rapport te beschikken.

Echter, de achterliggende gedachte is niet altijd correct. Vaak wordt een in controlverklaring of assurance over specifieke punten bedoeld, maar wordt SAS 70 gezegd. Dit verkeerde gebruik heeft een aantal knelpunten tot gevolg die volgen uit de mismatch tussen de oorspronkelijke doelstelling van het document en het gebruik ervan. Voorbeelden van deze knelpunten zijn:

- De SAS 70-richtlijnen verplichten tot een koppeling van het SAS 70-rapport met het financiële informatiesysteem van de gebruikersorganisatie. De serviceprovider die wil laten zien dat hij in control is en daarvoor SAS 70 gebruikt terwijl de koppeling aan (materiële) jaarrekeningposten van de gebruiker beperkt is, moet hiervoor geforceerd op zoek naar een aansluiting.
- Business continuity van de serviceprovider is bij uitstek een van de dingen waarover de gebruiker zelfstandig geen zekerheid kan krijgen (in tegenstelling tot transactiestromen waarop vaak in- en outputcontroles en aansluitingen kunnen worden uitgevoerd). Maar dit onderwerp kan niet (zeer beperkt) worden geadresseerd in een SAS 70-rapport, althans niet in het deel dat door een accountant van een mededeling wordt voorzien.

Binnenkort start een IIA usergroup van internal auditors die de effectiviteit en efficiency van een SAS 70-rapportage door serviceproviders onder de loep neemt en zich bezig gaat houden met de vraag hoe een ideaal assuranceproduct er uit zou moeten zien. Bent u geïnteresseerd in deelname of kunt u inhoudelijke input leveren, mail dan naar mariska.baars@nl.equens.com.

- De verspreidingskring: deze is voor een SAS 70-kring beperkt tot een gedefinieerde gebruikerskring. Voor een serviceprovider die extern, als marketing, wil laten zien dat hij in control is volstaat dit niet, een SAS 70-rapport kan bijvoorbeeld niet op de website worden geplaatst.

Toegevoegde waarde

Dit zijn knelpunten die voortkomen uit het feit dat niet het juiste middel wordt gebruikt. In bredere zin, kan een internal auditor van grote toegevoegde waarde zijn voor de onderneming wanneer deze een goed inzicht heeft in de voor- en nadelen van verschillende assuranceproducten en -certificaten. En vooral: wat past het best bij de bedoeling van de serviceprovider? Mogelijk is dit niet SAS 70 of specifieke certificaten (bijvoorbeeld ISO) maar zou gezocht moeten worden naar iets anders. Bijvoorbeeld de Third Party Mededeling (TPM), een oude bekende, misschien ook naar iets anders. Een nader onderzoek zou dan ook interessant zijn. Het vermoeden bestaat namelijk dat ook binnen de verschillende internal auditdiensten veel kennis en ervaring aanwezig is op dit vlak, wat een overleg binnen het IIA-kader zinvol maakt. □

Reacties op de Practice Advisory en dit artikel zijn van harte welkom, deze kunnen worden gemaild naar mariska.baars@nl.equens.com.

De IIA Practice Advisory 'SAS 70 en de internal auditor' is geschreven door de IIA-werkgroep SAS 70 onder leiding van de Commissie Vaktechniek. De werkgroepleden zijn Mariska Baars (voorzitter), Rick Mulders, Jan Ite Muller, Nicolette Nuijs en Han Zevenhuizen.



Mariska Baars is senior auditor bij Equens nv en richt zich in het bijzonder op assurancevraagstukken. Daarnaast is zij actief in het onderwijs en in (inter)nationale IIA-committees.

Noot

1. SAS 70: Statement on Auditing Standards No. 70 van de Amerikaanse accountantsorganisatie AICPA. Na omnummering van de Amerikaanse standaarden staat SAS 70 momenteel bekend als AU Section 324: Service Organizations.

Natuurlijk veranderen. Principes voor zelforganisatie in veranderprocessen

Dieuwke Begemann • Van Gorcum • ISBN 9789023244301 • € 24,50



Sommige ingrijpende veranderingen, zoals de komst van de informatietechnologie, lijken zonder sturing tot stand te komen. Ze ontstaan op natuurlijke wijze. Andere veranderingen lijken we maar niet te weten te kunnen brengen, hoeveel moeite we ook doen. Hoe komt dat en wat kunnen we leren van natuurlijke veranderprocessen? In dit boek laat de auteur zien dat elk open systeem op een natuurlijke manier kan veranderen.

Dit natuurlijk veranderproces gaat niet uit van de problemen maar maakt gebruik van de kracht die in elk open systeem aanwezig is. Op een heldere en inspirerende manier wordt uit de doeken gedaan hoe we deze kracht kunnen versterken en herstellen. Met behulp van theorieën uit de neurobiologie, chaostheorie, systeemtheorie en psychologie legt de auteur uit welke zelforganiserende principes verantwoordelijk zijn voor de vitaliteit en kracht van een systeem. Vervolgens worden de methoden en technieken behandeld waarmee deze principes versterkt kunnen worden. Het biedt organisatieadviseurs, verandermanagers, coaches en beleidsmakers een nieuw perspectief op de oplossing van complexe problemen in een tijd die meer dan ooit om inzicht in veranderprocessen vraagt.

Risicomanagement

Paul Claes • Noordhoff Uitgevers • ISBN: 9789001709792 • € 49,95



Dit boek beschrijft het concept van risicomanagement. Risico's vormen een probleem, zelfs voordat ze tot schade leiden. Door risico's ontstaat onzekerheid en dat bemoeilijkt het voeren van een goed ondernemingsbeleid. Risicomanagement draagt bij tot een beter ondernemingsresultaat doordat onzekerheden worden gereduceerd en de daarmee samenhangende kosten optimaal worden ingezet. Dit boek geeft aan hoe risico's

kunnen worden geanalyseerd en op welke wijze een beleid kan worden geformuleerd om de risico's op een gestructureerde wijze tegemoet te treden. Wat voor het bedrijfsleven geldt, gaat ook op voor de privésituatie. Daarom wordt ook ingegaan op het concept van persoonlijk risicomanagement.

De ontwikkeling van risicomanagement volgt in Nederland en België een gelijke tred. Hoewel er weinig verschil is in de omstandigheden van beide buurlanden, is er wel enig onderscheid in relevante wetgeving en gebruikte terminologie. Hieraan is met medewerking van een Belgische deskundige tegemoetgekomen. Bovendien is in de tekst gerefereerd aan de belangrijkste verschillen tussen Nederland en België.

Fabeltjes over beleggen. Borrelpraat en tegeltjeswijsheden nader bekeken

Arie Buis en Dirk Gerritsen • Business Contact • ISBN 9789047000853 • € 19,90



Soms gaat het goed op de beurs en soms gaat het slecht. Maar vooral als het een tijdje goed gaat, merkt u dat om u heen. Dan levert beleggen in aandelen heel wat gespreksstof op verjaardagen, feestjes en recepties op. U hoort dan verhalen van beleggers die trots zijn op hun successen. Vaak hebben ze een uitgesproken mening over hun eigen beleggingsstrategie. De adviezen vliegen u om de oren. 'Je bent gek als je je geld op de bank zet, aandelen leveren altijd een hoger rendement op' en: 'Bij een ipo moet je altijd voor veel aandelen intekenen, want dat gaat eigenlijk nooit fout'. Of: 'Na een aandelensplitsing kun je rekenen op een koersstijging'. En dan zijn er nog de verhalen over beleggingen in tropische oorden die een gegarandeerd hoog rendement opleveren.

In dit boek bekijken de auteurs een aantal van die gevestigde meningen. Niet door er meteen een eigen standpunt tegenover te zetten, maar door de theorie uit te leggen en te kijken naar de praktijk. Gewoon rekenen met koersen en rendementen. Op basis daarvan kan worden vastgesteld wat er waar is van al die wijsheden die u hoort op tv, in beleggingsbladen en op bijeenkomsten.



De arbeidsmarkt voor internal auditors

Waken voor te riant arbeidsvoorwaarden

In een reeks gesprekken verkent Hein-Pieter Okker samen met deskundigen uit het veld de arbeidsmarkt voor auditors. Wat zijn hun wensen voor opleiding en carrière? Welke arbeidsvoorwaarden zijn onontbeerlijk? Wat verwachten werkgevers van auditors? Welke eigenschappen moeten auditors meebrengen? Harrie de Poot en Chiel van der Heide vertellen hoe Rabobank het aantal auditors op peil houdt in een krappe arbeidsmarkt.

H.P. Okker

Kun je in het kort de organisatie schetsen van de interne auditing bij de Rabobank en aangeven wat de voornaamste taken zijn?

Harrie de Poot (HdP): “Wereldwijd heeft de Rabobank ruim vierhonderd mensen in dienst die direct of indirect auditwerkzaamheden verrichten. Als ik me beperk tot Nederland dan werken hier tweehonderd mensen in een auditfunctie, verdeeld over drie clusters die vallen onder de Audit Rabobank Groep. Een cluster van ongeveer tachtig mensen is verantwoordelijk voor de controle bij de aangesloten lokale banken. Zij voeren zowel operationele als financiële audits uit. Een tweede cluster, ruim zestig man, richt zich op de controle van de Rabobank Groep. Zij doen onder meer de financiële audit van de geconsolideerde jaarrekening, voeren credit audits uit en kijken naar het internationale netwerk. Als derde is er een cluster van ongeveer vijftig medewerkers die zich concentreert op de ondersteunende diensten van Rabobank Nederland. Zij gaan onder meer bij de groepsonderdelen na of de systemen goed functioneren.”

Het is opvallend dat jullie ook financial audits verrichten. Dat hoor je tegenwoordig nog maar weinig. Vind je dat een voor- of een nadeel?

HdP: “Ik vind het een voordeel en het verbaast me dat veel collega's er afscheid van hebben genomen. Zeker na de invoering van Sarbanes-Oxley. De werkzaamheden daarvoor schurken dicht aan tegen het takenpakket van een internal auditor. SOx-controls moeten zorgen voor een adequate financial reporting. Het is dan nog maar een kleine stap naar de hele financial audit. Aan de andere kant is de financiële verslaglegging dankzij bijvoorbeeld IFRS en US-GAAP wel behoorlijk complex geworden. De ken-

nis die hiervoor nodig is kun je in een kleine auditdienst moeilijk op peil houden.”

Impliceert dit dat een auditor bij de Rabobank op dat vlak meer moet bijstuderen dan collega's bij andere bedrijven?

HdP: “Ja, dat denk ik wel. Elk jaar krijgen onze medewerkers van Ernst & Young, onze externe accountant, een stevige IFRS update.”

Is iedereen daar blij mee? Ik kan me voorstellen dat medewerkers van Generatie Y met een paar jaar werkervaring dit geweldig vinden. Ontwikkeling is voor hen een belangrijke drijfveer, blijkt uit onderzoek. Voor Generatie X en de babyboomers ligt dat wellicht anders?

Chiel van der Heide (CvdH): “Ik zie dat onderscheid niet zo sterk. Dat kan te maken hebben met het totale personeelsbeleid en de rol die opleiding en ontwikkeling daarin spelen. Het is natuurlijk bekend dat banken uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden. Als werkgever moet je uitkijken dat werknemers niet terechtkomen in een gouden kooi. Het mag niet zo zijn dat mensen rond hun 35e niet meer weg kunnen vanwege de riant arbeidsvoorwaarden. Dan bewijs je de organisatie én de medewerker een hele slechte dienst. Die les hebben we als Rabobank wel geleerd en dat willen we pertinent niet meer. We investeren veel liever in opleiding en ontwikkeling zodat mensen mobiel kunnen blijven.”

HdP: “Dat wil niet zeggen dat de hele groep van tweehonderd auditors op alle terreinen van het vakgebied even goed op de hoogte is. Binnen onze teams vindt zeker specialisatie plaats. De complexere regelgeving rondom de waardering van jaarrekening-

posten is vooral relevant voor de groep die financial audits uitvoert. Op hun beurt hoeven zij minder goed te zijn ingevoerd in EDP-audits of creditaudits.”

Hoe groot is gemiddeld het verloop onder de tweehonderd auditors en hoe verzekert de Rabobank zich jaarlijks van voldoende nieuwe aanwas?

HdP: “Per jaar hebben we rond de dertig mensen nodig om ons bestand op peil te houden. We hebben twee grote kanalen waarlangs nieuwe medewerkers binnenkomen. Als eerste zijn dat de grote externe accountantskantoren. Een belangrijk argument voor de overstap naar de bank is vaak de betere balans tussen werk en privé. Zo blijven ze werkzaam in het auditvak, maar met minder urendruk. Die lagere druk wil overigens niet zeggen dat ze hier achterover kunnen leunen. Integendeel zelfs. De tweede grote groep bestaat uit mensen die carrière in het bankvak hebben gemaakt en die op een of andere manier affiniteit hebben met auditing. Het is zelfs misschien wel zo dat je mensen met een businessachtergrond gemakkelijker de basisprincipes van het auditvak bijbrengt dan andersom. Ideaal zijn kandidaten die bijvoorbeeld bij een aangesloten bank in de procescontrole werken en zodoende de systemen, de werkwijze en risico's goed kennen.”

Hoe haal je nieuwe medewerkers uit die tweede groep binnen?

CvdH: “Dat loopt meestal via netwerken. We hadden het al over de auditors die controles uitvoeren bij de aangesloten banken en andere groepsonderdelen. Zij steken hun voelsprietten uit of krijgen vragen als ze daar op bezoek zijn.”

Zijn er verschillen tussen de clusters als het gaat om de moeite die je moet doen om kandidaten te vinden?

CvdH: “Dat gaat in golven. Op dit moment is het vooral moeilijk om mensen te vinden voor zowel operational als financial audits bij de aangesloten banken. Dat speelt voornamelijk in het westen waar we concurreren met andere grootbanken.”

HdP: “Het afgelopen jaar lag de onderbezetting tussen nul en vijf procent. Blijkbaar lukt het ons tot op heden goed om redelijk ervaren auditors te vinden die snel volledig inzetbaar zijn. Ik betwijfel of dat zo blijft. In mijn optiek zullen we meer mensen moeten werven rechtstreeks uit de schoolbanken. De concurrentie neemt de komende jaren toe, onder meer vanwege de sterke groei van het aantal interne auditdiensten terwijl het aantal opgeleide auditors maar mondjesmaat toeneemt en de bezetting aan de bovenkant van de markt, de RA's, is redelijk grijs.”

Als je kijkt naar nieuwe medewerkers, zie je dan trends in wat mensen belangrijk vinden in hun baan? Stellen ze nu andere eisen dan enkele jaren geleden?

CvdH: “Hier zie ik wel een verschil tussen de generaties. Generatie Y kijkt heel duidelijk naar wat er voor hen te halen valt: hoe kan ik mijn ontwikkeling zoveel mogelijk stimuleren; hoe kan ik hier in een managersrol terechtkomen, inhoudelijk of in de lijn; hoe kom ik in een steile opwaartse leercurve terecht?”





Babyboomers wisten dat ze in het begin van hun carrière vijftien jaar lang oogkleppen moesten opdoen, maar dat daar uiteindelijk vorstelijke verdiensten tegenover zouden staan. De Generatie Y wil vanaf het begin een betere balans. Klopt dit beeld?

HdP: "Ja, ik denk dat de gezinssituatie daar een rol in speelt. In veel gevallen werken nu beide partners. Dat was dertig jaar geleden anders. Toen kon de man carrière maken; de vrouw stond aan het fornuis. Nu werken vrouwen net zo goed, reflecteren zij op hun werk en willen ze het liefst maximaal vier dagen per week werken."

Jullie faciliteren deeltijdwerk?

CvdH: "Zeker. En in de nabije toekomst willen we medewerkers de gelegenheid geven steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Zij kunnen dan vaker werken op momenten dat het ze past. Deadlines en resultaatverplichtingen blijven. Het verschil is dat mensen meer zelf kunnen bepalen hoe ze die resultaten boeken. Als zij de voorkeur geven aan de zondagmiddag boven de dinsdagmiddag, dan is dat prima. Dit past bij het initiatief dat NS, ANWB en Rabobank hebben genomen om de files terug te dringen. En het helpt medewerkers om de balans tussen werk en privé te verbeteren."

De laatste tijd stijgen de salarissen voor auditors sterk. Hoe kijken jullie aan tegen die ontwikkeling?

HdP: "Ervaren auditors weten dat ze schaars zijn. Dat geeft ze ruimte in de onderhandelingen over het salaris. De auditors die we aantrekken starten dan ook redelijk hoog in de functieniveaus. Daar zit wel iets opwaartse druk."

CvdH: "Wij kiezen eerder voor investeringen in opleiding en ontwikkeling zodat mensen mobiel blijven, dan voor de hoogste beloning in de primaire sfeer. Ik ben wel eens tegengekomen dat andere banken voor specialistische financiële functies op jaarbasis soms 30.000 euro meer betalen dan wij. Feitelijk gijzel je mensen op die manier en maak je ze loyaal vanwege hun arbeidsvoorwaarden."

Opleiding en ontwikkeling is een belangrijk aspect van het personeelsbeleid. Hoe krijgt dat vorm? Bij accountantskantoren zijn plannen voor persoonlijke ontwikkeling vaak papieren tijgers.

HdP: "Voor het overdragen van vakinhoudelijke kennis op het gebied van operationeel en financieel audit hebben we intern een programma waar drie medewerkers voor opgesteld staan. Voor nieuwe medewerkers is er een introductieprogramma; zij krijgen ook een startcoach. Daarnaast stelt elke medewerker in samenspraak met zijn manager een ontwikkelingsplan op."

CvdH: "Ons functiegebouw heeft drie pijlers: kennis, vaardigheden en competenties. Die komen terug in het persoonlijk ontwikkelingsplan en moeten in balans zijn."

HdP: "Met alleen auditkennis red je het niet. De capaciteit om de boodschap over het voetlicht te krijgen is net zo goed noodzakelijk. Intern spreken we van E is K maal A. De Effectiviteit van een advies is het product van de Kwaliteit maal de Acceptatiegraad van de bevindingen."



Harrie de Poot is hoofd Professional Practice bij de Audit Rabobank Groep. Zijn afdeling stelt de kaders voor de interne audits binnen de Rabobank Groep.



Chiel van der Heide werkt als hr-adviseur voor de onderdelen Audit Rabobank Groep en Compliance.



Hein-Pieter Okker is metro branch manager voor Robert Half in Utrecht. Hij bemiddelt tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor financieel specialisten.



Remco Hulsker is per 1 februari 2008 werkzaam als senior auditor bij Robeco. Voorheen werkte hij bij Achmea Group Audit & Risk Services.

Sinds 1 maart 2008 werkt **Emanuel van Zandvoort** bij Aon. Hij is daar managing consultant Enterprise Risk Management. Daarvoor was hij manager Internal Audit Services bij KPMG.



C. Klumper

Wat kunnen we leren van Alexander de Grote?

Veel, maar in deze column staan we stil bij iets dat Alexander in elk geval goed op orde had: de monitoringcomponent van zijn internal control framework. Dit weet ik niet omdat ik er onderzoek naar heb gedaan, ik leid het af uit het feit dat hij een indrukwekkende reeks van doelstellingen heeft bereikt die zonder adequate monitoring nooit zouden zijn bereikt.

Kortom, monitoring bestaat al duizenden jaren omdat het een logisch onderdeel is van het bereiken van doelstellingen. Om een doelstelling te bereiken definieer je de nodige activiteiten, denk je na over welke onzekerheden de uitvoering van deze activiteiten met zich meebrengen en bedenk je vervolgens weer activiteiten om deze onzekerheden zoveel mogelijk te beperken. Deze laatste categorie activiteiten wordt in de volksmond 'controls' genoemd of 'beheersmaatregelen'. Om vervolgens vast te stellen of de controls feitelijk ook werken en of ze adequaat zijn ingericht hebben veel organisaties een internal auditafdeling. Waar is nu de monitoring te vinden in deze opsomming?

De gemakkelijk te vinden variant is natuurlijk de internal auditor. Er is echter nog een verborgen variant die zich schuil houdt te midden van de beheersmaatregelen. Zo lang we deze variant niet apart zetten, kunnen we er niet het beste van maken of er het maximale voordeel uit halen en – sterker nog – bestaat het risico dat we hem zwakker maken. Met alle negatieve gevolgen van dien. En dat allemaal doordat we er impliciet, in plaats van expliciet, mee omgaan.

Ik heb het dan natuurlijk over de monitoringactiviteiten die zijn ingebed in de dagelijkse gang van zaken, die COSO aanduidt met de term on-going monitoring. Tot nu toe ben ik nog geen enkele organisatie tegengekomen die zijn on-going monitoringactiviteiten zomaar pardoes kon aanwijzen, los van de controls die ze monitoren. En in die blote constatering zit het belang van deze column: ik heb gemerkt dat het uiterst waardevol is om de on-going monitoringactiviteiten fundamenteel anders te bekijken en te behandelen dan de andere controls. Maar bijna niemand doet dat. Bijna iedere

organisatie gooit monitoring controls op een hoop met de daaronder liggende controls. Maar het afzonderlijk benoemen en behandelen van on-going monitoring activiteiten:

- leidt in de SOX 404-wereld tot besparingen op het (niet bijster populaire) 'management testing'-werk van zomaar meer dan de helft, en dat zonder verlies van risicodekking, hetgeen bij controls rationalization helaas meestal wel een neveneffect is;
- kan binnen SAS 70-trajecten eveneens leiden tot grote besparingen op de hoeveelheid testwerkzaamheden die de externe accountant moet uitvoeren om tot zijn oordeel te komen;
- kan bij jaarrekeningcontroles leiden tot (wederom) forse besparingen;
- is voor internal auditors eigenlijk onmisbaar bij het opstellen en onderhouden van de auditplanning.

Misschien is het nog wel het belangrijkste dat het expliciet benoemen van on-going monitoringactiviteiten onherroepelijk leidt tot belangrijke, structurele verbeteringen in de interne beheersing van de organisatie.

Hoe komt het dan dat we dat met zijn allen niet allang doen terwijl monitoring als concept al zo lang bestaat en de voordelen van het expliciet ermee omgaan zo groot zijn? Op basis van mijn ervaring op het gebied van interne beheersing kom ik tot het volgende: de 'evolutie' verloopt soms in grotere, maar meestal in kleinere stapjes. Daarmee is deze vraag voor mij bevredigend beantwoord en kan ik weer verder.

Als er voldoende belangstelling voor bestaat kan ik in een volgende column nader ingaan op een of meerdere van de opgesomde voordelen van wat ik hier betoog. Van de SEC en van de COSO-commissie die momenteel druk bezig is met het ontwikkelen van een Exposure Draft over Monitoring, weet ik in elk geval dat zij echt enthousiast zijn over dit verhaal. Waarmee ik maar wil zeggen: dit is de moeite waard!

*THE
COMPANY
VALUE
DEPENDS
ON*

 **ERNST & YOUNG**

Apply for Advisory www.are-you-ready.biz

Assurance • Tax • Performance • Risk • Transaction



First Global Conference on Internal Auditing and Corporate Governance

In april 2008 werd op de Erasmus Universiteit in Rotterdam de 'First Global Conference on Internal Auditing and Corporate Governance' gehouden. Deze wetenschappelijke conferentie is een initiatief van vier onderzoeksscholen: de Erasmus School of Accounting & Assurance (Rotterdam), de Cass Business School (London), de Universiteit van Pisa en de Katholieke Universiteit Leuven. De conferentie werd gesponsord door IIA (Nederland, België, Italië, Groot-Brittannië en Ierland), ECIIA, IIA Inc. en Auditing.nl.

Ing. A.A.C. de Visser RE

Dergelijke conferenties vonden al eerder, onder een andere naam plaats. In 2002 werd de eerste 'European Conference on Internal Audit and Corporate Governance' gehouden tijdens de overkoepelende ECIIA Conferentie in Praag. De Cass Business School organiseerde daaropvolgend de 'Europese' bijeenkomsten van 2004, 2005 en 2006. De laatste op Europa gerichte conferentie vond plaats op de Universiteit van Pisa in 2007. Deze conferentie, veruit de grootste in deze serie, had meer dan twintig sprekers.

Primeur

Vanwege de toenemende groei en interesse van buiten Europa besloten de gezamenlijke universiteiten om – met ondersteuning van IIA Inc. – een wereldwijde conferentie te organiseren. De Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) kreeg de primeur om deze mondiale wetenschappelijke bijeenkomst te organiseren. Met meer dan 25 sprekers en rond de 150 bezoekers uit diverse Europese landen als Nederland, België, Estland, Frankrijk, Duitsland, Groot-Brittannië, Italië, Noorwegen en Zweden en vanuit Zuid-Afrika, Australië, Azië en de Verenigde Staten, is de ESAA hierin zeker geslaagd.

Gedurende drie dagen gaven startende onderzoekers en gerenommeerde wetenschappers uit de hele wereld thematische presentaties over behaalde onderzoeksresultaten. Dit artikel geeft een beknopt overzicht van deze drie intensieve dagen waarin zowel sprekers als deelnemers, in een vriendelijke dialoog, kennis en informatie uitwisselden.



Key-notesessies

Iedere dag begon de conferentie met voordracht van een bekende wetenschapper. Gert van der Pijl (ESAA, Nederland) gaf op de eerste dag een inleiding over fundamentele methodologische zaken in wetenschappelijk onderzoek, gericht op interne audit. Dit vaak wat veronachtzaamde onderwerp bleek voor sommige deelnemers niet vanzelfsprekend en gaf aanleiding tot een aantal verhelderende discussies.

De tweede dag hield Jaap Winter (De Brauw Blackstone Westbroek, Nederland) zijn lezing over een vergelijkend onderzoek naar corporate governance. Na kort de herkomst en doelstellingen van corporate governance toe te hebben gelicht, gaf Winter zijn visie op een goede inrichting van corporate governance daarbij gebruikmakend van lessen uit de ontwikkeling van de mens en cultuurverschillen tussen landen.

Jenny Steward (Griffith Business School, Australië) gaf op de laatste conferentiedag een lezing over de onafhankelijkheid en



objectiviteit van interne auditafdelingen. Een zoektocht door de beschikbare literatuur leverde geen consensus omtrent de definities van beide begrippen. Volgens Steward is het voor een interne functie onmogelijk onafhankelijk te zijn en is het beter het voortaan uitsluitend over objectiviteit te hebben. Vervolgens gaf zij enkele richtlijnen voor het kunnen waarborgen van deze objectiviteit maar relativeerde dat meteen door aan te geven dat er nog veel onzekerheden bestaan waar verder onderzoek uitsluitsel over zou moeten geven.

Academische sessies

Na de key-notesessies presenteerden verscheidene wetenschappers hun – soms voorlopige – onderzoeksresultaten. Om een impressie te geven van deze sessies volgt hierna een samenvatting van de twee bijdragen uit Nederland.

- Arno Nuijten, onderzoeker aan de Erasmus School of Accounting & Research, introduceerde een nieuwe formule voor het berekenen van risico. De klassieke, theoretische formule $\text{Risico} = \text{Kans} * \text{Schade}$ blijkt niet overeen te komen met de perceptie van IT-managers in de praktijk. Op basis van een experiment stelde Arno vast dat de factor 'schade' tot vijf keer dominanter is dan de factor 'kans'.
- Reza Torabkani, eveneens verbonden aan de Erasmus School of Accounting & Assurance, onderzoekt strategic alignment in virtuele netwerkorganisaties. Hij doet dit op basis van een uitgebreid model en probeert een relatie te vinden tussen de aangetroffen alignmentpatronen en de prestatie van de desbetreffende netwerkorganisatie.

Prijzen

Tijdens de conferentie werden twee prijzen toegekend om verder onderzoek te stimuleren. Janicke Rasmussen, onderzoekster aan de Cass Business School won de prijs voor het beste Ph.D.-onderzoek. Zij onderzoekt de effectiviteit van verschillende methoden om het bestuur te evalueren in het kader van corporate governance regelgeving. Rasmussen wil uiteindelijk een model construeren om de effectiviteit van de evaluatie en de prestatie van het bestuur te verbeteren.

De prijs voor het beste conference paper ging naar Mahbub Zaman, een onderzoeker van de Manchester Business School. Zaman onderzoekt de toegevoegde waarde van een interne auditafdeling en de rol en positie hiervan binnen het corporate governance raamwerk. Hiertoe analyseert hij het krachten spel tussen de diverse actoren waaronder de interne auditafdeling en het audit committee en probeert hij te verklaren waarom corporate governance, ondanks de uniformiteit in regelgeving, in de praktijk vaak op verschillende wijze is ingericht.

Leen Paape

De laatste dag van de conferentie stond ook in het teken van het 15-jarig bestaan van de Internal/Operational Auditing-opleiding en het vertrek van Leen Paape als program director van deze opleiding aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

Deze dag werd daarom ook druk bezocht door een groot aantal alumni, vrienden en kennissen van Paape. Tijdens zijn afscheidsrede gaf Paape een samenvatting van zijn eerdere promotieonderzoek naar de impact van corporate governance op de rol, positie en taakopdracht van interne auditfuncties. Hij ontwikkelde daarin een normatief kader op basis van Agency Theory en Transaction Cost Economics om empirische data te kunnen duiden en diverse hypothesen te formuleren.

Paape memoreerde aan het slot van zijn betoog dat de Internal/Operational Audit-opleiding duidelijk succesvol is gebleken. Inmiddels zijn er bijna vijfhonderd auditors afgestudeerd en heeft IIA Inc. de opleiding gecertificeerd als een zogenaamd 'center for internal auditing excellence' waarvan er wereldwijd slechts vijf bestaan.

Wetenschappelijke conferentie

Er bestaat een groot verschil tussen een wetenschappelijke conferentie en een uit commercieel oogpunt georganiseerde conferentie door bijvoorbeeld een 'event manager' of een professionele dienstverlener. Dit laatste type congres bestaat meestal uit een overdracht van kennis – bij voorkeur in een direct bruikbare vorm – van expert naar professionals. Het gebeurt zelden tijdens dergelijke conferenties dat de boodschap van de ervaren sprekers openlijk in twijfel wordt getrokken of dat zij worden geconfronteerd met ernstige kritiek. Op een wetenschappelijke conferentie delen de sprekers en deelnemers een gemeenschappelijke passie: het ontdekken van nieuwe kennis. Sprekers op een dergelijk congres verwachten juist een kritische instelling vanuit de toehoorders en zien dit als een welkome gelegenheid tot verbetering van hun onderzoek.

De 'First Global Conference on Internal Audit and Corporate Governance' is er duidelijk in geslaagd een typisch wetenschappelijke conferentie te organiseren waarin onderzoekers en deelnemers vanuit de gehele wereld in een open en stimulerende omgeving via presentaties en discussies kennis hebben uitgewisseld over een jong, interessant en uitdagend onderzoeksgebied: internal audit en corporate governance.

De '2nd Global Conference on Internal Audit & Corporate Governance' zal in 2009 plaatsvinden. Het is zeker de moeite waard om de aankondiging en de 'call for papers' in de gaten te houden.



Ad de Visser werkt als IT-auditor bij Fortis. Daarnaast is hij als part-time docent en onderzoeker verbonden aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.
E-mail: ad.de.visser@nl.fortis.com

Het ultieme vakantieboek(je)

• Manfred Kets de Vries • Het geluk • Nieuwezijds • ISBN 9789057121661

door R. J. Klamer

Het past gemakkelijk in de zak van je jas (11 cm x 16,5 cm) of tussen de andere spullen in de koffer en bevat genoeg mooie (gedachten-)bloemen om er een klein weekje van te genieten. Ik nam het mee naar Madeira en kon zelfs mijn vrouw ervan overtuigen dat het leuk was om te lezen.

Natuurlijk, Manfred Kets de Vries is een goede schrijver en een prachtige denker. Dat maakt het volgen van zijn betogen altijd een boeiende wandeling met veel prachtig gekleurde (gedachten-)bloemen. Tijdens het wandelen langs de levadas (het oude watersysteem in Madeira voor een eerlijke verdeling van water en een ideale wandelroute) gaf het boekje stof tot leuke gesprekken over wat ons bezighield. Hoe gaan we om met ons werk, met de doelen die we hebben in het leven en met elkaar? Prima vragen om eens te bespreken tijdens een wandeling. Goed, er waren een paar afronden om langs te gaan, maar het was vooral ontspannend. Zou dat nu het geluk zijn?

Kets de Vries is een autoriteit en put uit zijn enorme ervaring als psychotherapeut, managementconsultant en professor aan INSEAD. Al zijn boeken zijn leesbaar, herkenbaar en bevatten een schat aan informatie waar ik veel van kan leren. Dit boek is daar geen uitzondering op. Ergens in de inleiding stelt de schrijver 'Ik hoop dat ik de lezer ... enige richtlijnen kan bieden voor hun zoektocht naar geluk' (pag. 17). Dat intrigeert me. Wie durft nu een essay te schrijven naast de vele boeken, verhalen en romans die al over dit onderwerp zijn geschreven? En dan ook nog wat zinnigs melden. Hij slaagt er wonderwel in.

Na een analyse wat geluk is en hoe je er over kunt denken en praten en hoe je beleving van geluk afhankelijk is van je eigen perceptie, leefstijl en karakter, geeft hij in het kernhoofdstuk aan de hand van een Chinees spreekwoord weer wat geluk eigenlijk inhoudt. Dat Chinese spreekwoord luidt: 'geluk bestaat uit drie dingen: iemand om van te houden, iets om te doen te hebben en iets om op te hopen.' Hij werkt deze drie elementen overtuigend uit. Als we iemands leven opfleuren krijgen we daarvoor iets terug. Zelfs de kleinste dingen bieden geluk. Voor het eerst door de kleinzoon van je vriendin opa Hans genoemd worden had bij een vriend van mij, zelfs bij het navertellen, een brede grijns tot gevolg.

Ook het tweede element is herkenbaar. Apathie en saaiheid in het werk veroorzaken ellende en angst en frustratie. Iets leuks doen is de wens van iedere werker. Samen iets leuks doen is wellicht nog leuker. En als we dan op zoek zijn naar geluk, waarom dan geen werk zoeken dat ons motiveert? Tijdens een onderhandeling die ik recentelijk meemaakte bleek een van de partijen alleen maar uit te zijn op onzekerheidsreductie en risicomijding. De frustratie en boosheid die bij de andere partij ontstond was enorm en hij verwoordde dat als volgt: 'Ik had zo gehoopt dat ze een mooie plaat voor de toekomst zouden schetsen waarin we samen konden werken aan een doel. Nu kwam er niks. Helemaal niks.'

Het derde element werd in het vorige voorbeeld al verwoord door de 'plaat voor de toekomst'. We hebben dromen nodig om iets te doen. 'Denk grootse gedachten, maar geniet van de kleine geneugten' (pag. 85). De grootse gedachten maken

dat we zinvol bezig zijn. Het vervolg op het kernhoofdstuk blijft op deze materie doorgaan. Door te wijzen op noodzaak van spelen en op het vinden van het juiste evenwicht tussen die dromen en details.

In een van de laatste hoofdstukken gaat Kets de Vries in op het begrip authenticiteit. Hij roept leiders op om een bijdrage te leveren aan het ontstaan van organisaties 'waar mensen een doel vinden, het gevoel hebben volledig en vitaal te leven, de kans hebben te leren en te groeien, te weten dat hun inbreng er toe doet'. Hij noemt zulke organisaties authentieke organisaties: een samenvoeging van de woorden authentiek (authentiek) en zotikos (essentieel voor het leven).

Daarover kun je lang praten. Die 'bloem' is de moeite meer dan waard. Juist op vakantie als je wat meer tijd hebt. Om vervolgens als leider fris terug te komen en samen te werken aan zo'n organisatie.

Het ultieme vakantieboek dus.

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



Zie jij de eenvoud achter complexe opdrachten?

Oprechte interesse in het vak, de klant en de maatschappij: dat is wat KPMG'ers kenmerkt. Deze brede belangstelling is niet alleen doorslaggevend voor de kwaliteit van onze audits, adviezen en fiscale diensten. Maar ook voor de ontwikkeling van onze mensen. Inmiddels hebben we ruim 4000 medewerkers, verspreid over zo'n 20 kantoren.

Internal Audit Services (IAS) is een jong en snelgroeiend onderdeel van KPMG en dienstverlener op het gebied van internal auditing en risk management. Dankzij een uitgebreid netwerk en state-of-the-art methoden en technieken maken we de verwachtingen waar van klanten in binnen- en buitenland. Onze kracht ligt op drie fronten: inhoudelijke advieskwaliteit, markt- en klantfocus en ondernemerschap. De opdrachten zijn complex en worden vaak op directieniveau verkregen. Binnen IAS, gevestigd in kantoor Amstelveen, zijn zo'n dertig professionals werkzaam. Momenteel zijn we op zoek naar nieuwe collega's die met ons mee willen groeien.

Auditors en senior auditors

De functie: Als auditor/senior auditor voer je internal audit-opdrachten uit bij (inter)nationale klanten. Soms met KPMG-collega's, soms in audit teams voor klanten. Tegelijkertijd ben je betrokken bij product- en bij marktontwikkeling voor de IAS-praktijk. In deze functie ontwikkel je vakinhoudelijke kennis met commercieel besef en creëer je je eigen doorgroeimogelijkheden.

De eisen: Je beschikt over een kritische blik, schrikt niet terug voor weerstand en bent analytisch en sociaal sterk. Eigenschappen die je tot de ideale teamspeler maken. Wat betreft het opleidingsniveau denken we aan een academicus – een bedrijfskundige of een econoom – die ervaring heeft met internal auditing. Ten slotte beschik je over ten minste vier jaar werkervaring.

Voor meer informatie over deze functie kun je contact opnemen met Jan Driessen, telefoon (020) 656 76 52. Je kunt ook meteen per e-mail een sollicitatiebrief met c.v. sturen naar driessen.jan@kpmg.nl. Meer informatie over KPMG vind je op internet: www.kpmg.nl.

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY



Nieuwe ontwikkelingen dwingen IAD om te evolueren

M. van Raan en I. Hofland*

De jaren negentig van de twintigste eeuw waren de jaren van het grenzeloze vertrouwen. Er waren volop kansen voor iedereen en regels en procedures stonden niet hoog op de agenda. Het gevolg: de economie groeide gestaag terwijl de aandacht voor interne beheersing en internal audit relatief verminderde. Dat resulteerde in een afname van het aantal internal auditdiensten en -afdelingen. Ook de historische rol van de internal auditor en het hieraan gerelateerde imago van de internal auditor in termen van het leveren van (beperkte) toegevoegde waarde vanuit het gezichtspunt van de ondernemingsleiding, speelde hierbij een belangrijke rol.

De laatste jaren is echter een kentering waar te nemen. Als gevolg van de beursschandalen en het hieraan gerelateerde verminderde vertrouwen in de economie aan het begin van dit decennium, staat internal audit inmiddels weer hoog op het prioriteitenlijstje van vele organisaties. Toch zijn de gebeurtenissen in het recente verleden niet de enige verklaring voor de toenemende aandacht voor internal audit.

Ontwikkelingen in de huidige businessomgeving wisselen elkaar steeds sneller af. Krachtenvelden veranderen snel en de ondernemingsleiding moet hierop op een zodanige wijze anticiperen dat het ondernemingsbelang het best is gediend. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is het vermogen van een onderneming om risico's op een effectieve en efficiënte wijze te managen. Veel ondernemingen hebben de laatste jaren dan ook risicomanagementsystemen ingevoerd om op de juiste wijze in te spelen op de snel veranderde omgeving. Het inventariseren en analyseren van risico's, met name in de financiële kolom, is nu juist een onderdeel van de (historische) werkzaamheden van de internal auditor. De dynamiek van de ondernemingsomgeving kent nog

een ander aspect. De wereld lijkt steeds veeleisender te worden. Ondernemingen moeten verantwoord ondernemen en daarover op transparante wijze verantwoording kunnen afleggen. Corporate governance, sustainability reporting, corporate social responsibility zijn relatief nieuwe begrippen die inmiddels deel uitmaken van de agenda van menig ondernemingsbestuur, simpelweg om te kunnen overleven.

Mede als gevolg van deze ontwikkelingen geven ondernemingen aan een onafhankelijke toets belangrijk te vinden, maar hebben ze daarnaast ook behoefte aan een internal auditor die niet achteraf, maar tijdens beslissingsprocessen van het management een rol van betekenis vervult, bijvoorbeeld als adviseur van het management. Er is dus een verschuiving waar te nemen van de 'traditionele' rol van internal auditor naar een meer proactieve bijdrage.

De hierboven geschetste ontwikkelingen bieden enorme kansen voor de internal auditor. De brede kijk op de organisatie, risico's en beheersmaatregelen en de toegang tot alle organisatiegebieden zijn de bouwstenen van de unieke positie van de internal auditor. Echter, de huidige vaardigheden, kennis en tools van de IAD's zijn veelal gericht op het vervullen van de 'traditionele behoefte' van het management. Dit betekent dat in het streven een wezenlijke (proactieve) bijdrage aan de huidige vraagstukken van de ondernemingsleiding te leveren, de internal auditor zijn positie, rol en imago dient aan te passen. Maar ook moet hij aandacht hebben voor een verdere verbreding en verdieping van de huidige vaardigheden, kennis en tools en openstaan voor nieuwe structuren en (interne) samenwerkingsverbanden.

* Marcel van Raan, senior manager Deloitte ERS
Ilona Hofland, senior consultant Deloitte ERS



Risicomanagement bij de gemeente Den Haag:

Fingerspitzengefühl in een politiek mijnenveld

Gerard Boot, directeur Financiën bij de gemeente Den Haag en in 2006 winnaar van de Public Finance Award, in gesprek met *Audit Magazine* over de betekenis van risicomanagement binnen de gemeentelijke organisatie en de wijze waarop risicomanagement is ingericht.

Drs. R. de Ruiter RE RA RO CISA en drs. L.Z. Nagy RO EMIA

Hoe is risicomanagement bij de gemeente Den Haag geregeld?

“Het is goed te weten dat de gemeente Den Haag wat betreft het financieel beheer van ver moest komen als gevolg van de zogenoemde artikel 12-status. Doordat er geen financiële reserves meer voorhanden waren, moest het gemeentebestuur op haar tellen passen bij het aangaan van allerlei financiële verplichtingen. Het inschatten van financiële risico's maakt sindsdien integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering.”



Gerard Boot, gemeente Den Haag: “Bij beleidsontwikkeling vindt geen waardevrije risicoafweging plaats.”

Waar kijken jullie naar?

“Voor een gemeente kun je risico's onderscheiden op het gebied van grote infrastructurele werken, uitvoering van wettelijke regelingen, niet voorzienbare rampen en risico's die samenhangen met de dagelijkse bedrijfsvoering. Binnen de gemeente Den Haag is veel expertise opgebouwd op het gebied van projectrisico's. We praten dan onder andere over technische, financiële, ruimtelijke orderingsrisico's. Sommige van deze risico's overstijgen het project en tellen dan mee voor de berekening van het weerstandsvermogen. Een voorbeeld hiervan is de bouw van de tramtunnel. Maar ook de uitvoering van wettelijke regelingen kan zorgen voor de nodige hoofdbreken, bijvoorbeeld de WMO (de Wet Maatschappelijke Ondersteuning) en de Bijstandswet. Hierbij is maar deels de omvang de benodigde financiën in te schatten of door de gemeente te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan het aantal werklozen, daar hebben we maar tot op bepaalde hoogte vat op. De directies Sociale Zaken en Financiën proberen zo goed mogelijk zicht te krijgen op toekomstige gebeurtenissen aan de hand van 'what-if'-scenario's. Voor de financiële restrisico's wordt een bepaalde bandbreedte bepaald.”

Risicomanagement bij een publieke organisatie is toch sterk politiek getint?

“Men moet zich realiseren dat bij beleidsontwikkeling geen waardevrije risicoafweging plaatsvindt. In de eerste plaats is er



sprake van politiek inhoudelijke onderwerpen waarbij volledige transparantie over risico's de tegenstanders op het paard kan helpen. Bijvoorbeeld informatie over toekomstige bouwprojecten, die informatie kan prijsopdrijvend werken. In de tweede plaats gaat het in het openbaar bestuur ook juist om het tonen van daadkracht op basis van ambitieuze doelen en het realiseren van voortgang. Het tonen van commitment voor de goede zaak is dan ook een must. Hoewel het werken met fallbackscenario's getuigt van realiteitszin, past dat niet goed bij deze bestuurscultuur."

Wat doen de organisatie-onderdelen?

"Risicomanagement vindt plaats op alle niveaus van de organisatie. Risicomanagement op het politiek-bestuurlijke niveau van het college en de gemeenteraad kent echter een andere dynamiek dan die op het ambtelijke niveau. De directeuren, ondersteund door de bestuursdienst, vormen het koppelstuk tussen beide werelden."

Managen van risico's: dat is toch gewoon alleen het weerstandsvermogen bepalen en klaar is Kees?

"Binnen de beleidsdirecties maakt risicomanagement integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering. Van iedere manager wordt verwacht dat hij vanuit zijn specifieke rol aandacht besteedt aan de risico's die op zijn terrein liggen. De bestuurders zijn voorzichtiger geworden en eisen dat alle relevante informatie voor gedegen besluitvorming voorhanden is. En dus ook dat alle materiële (financiële) risico's bekend zijn en dat daarmee rekening is gehouden. Het zo lang mogelijk onder de pet houden van signalen en het daardoor te laat melden van risico's is niet goed meer mogelijk. Bij grote infrastructurele projecten worden aparte projectcontrollers aangesteld voor het creëren van voldoende check en balances. Bij de beleidsuitvoering ondersteunt de planning en controlcyclus de signalering van afwijkingen en dus het manifest worden van risico's.

Op de meer kwetsbare functies wordt intensiever toezicht gehouden.

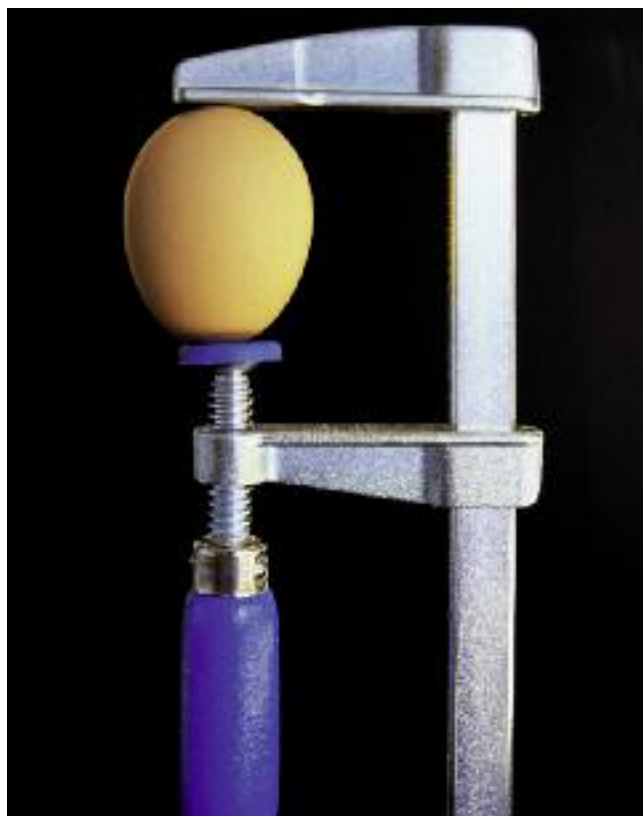
In de eerste plaats zijn de directies zelf verantwoordelijk en dienen zij te beschikken over een toereikende AO/IC.

En hoewel de diensten een redelijke mate van zelfstandigheid bezitten, treden zij steeds

vaker gezamenlijk op omdat bepaalde onderwerpen een integrale aanpak vereisen. Problemen en risico's zijn voor een dienst daardoor moeilijker voor zichzelf te houden. In de tweede plaats functioneert er binnen de gemeente Den Haag een gemeentelijke accountantsdienst die in haar rapporten melding maakt van risico's in de AO/IC."

Hoe kijkt u naar het belang van risicomanagement?

"Risicomanagement is geen doel op zich maar een instrument voor het beheersen van processen. Het adequaat toepassen van



risicomanagement vraagt ook om fingerspitzengefühl. Het blijft tenslotte mensenwerk. Verder is het ondoenlijk om overal rekening mee te houden. Op enig moment moet er tot actie worden overgegaan; er moeten dus keuzen worden gemaakt. Het gaat om de afweging van politieke belangen versus de belangen van de organisatie. Risicomanagement is een bedrijfsmatig concept dat

Risicomanagement is een bedrijfsmatig concept dat zich soms moeilijk laat toepassen in politiek-bestuurlijke omgevingen.

zich soms moeilijk laat toepassen in politiek-bestuurlijke omgevingen. Politieke partijen zijn in bedrijfstermen de aandeelhouders."

Zijn politieke partijen niet gewoon hedge funds die uit zijn op eigen gewin en die geen boodschap aan 'risicomanagement' hebben?

"Soms gedragen zij zich als hedge funds met de focus op het realiseren van kortetermijndoelen voor de eigen achterban. Voor de gemeentelijke organisatie draait het echter steeds om langetermijndoelen, beheersing en continuïteit op de lange termijn." □

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



Let B Wise make you the GRC frontrunner.

B Wise

PROCESS OF SUCCESS

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

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

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

*The Forrester Wave™: GRC Platforms, Q4 2007

FORRESTER



In de rubriek 'De estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel een stuk over een onderwerp dat hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*, om daarna zelf het stokje weer door te geven. Dit keer **Leen Paape**, directeur van de NIVRA-Nyenrode School of Accountancy & Controlling.

Auditors aller Registers: Verenigt U!

Onlangs werd ik door een journalist van *Het Financieele Dagblad* benaderd met de vraag naar het waarom van al die titels als RA, RE, RO, RC, RI, CIA achter de namen van beroepsbeoefenaren. Gelukkig was hij nog niet ingewijd in CCSA, CGAP en nog zo wat internationale titels.

Er is blijkbaar behoefte tot verdergaande specialisaties. De vraag is natuurlijk of die behoefte door de beroepsbeoefenaren zelf wordt gecreëerd of dat die behoefte ontstaat op wens van het management; push or pull zogezegd? Ik vermoed dat er eerder sprake is van push dan van pull; wij willen ons als beroepsbeoefenaren onderscheiden. Het management zal het grotendeels worst zijn.

Beroepsbeoefenaren zijn vast in staat aan te geven wat het nut van deze gespecialiseerde kennis is en als opleider zie ik ook zeker het nut. Of het wenselijk is elk deelcertificaat ook prompt met een titel aan het volk te tonen, is een kwestie van smaak. Wel heb ik een zekere angst dat die verdergaande specialisaties het management boven de pet zullen gaan, maar dat ook wij als beroepsgenoten ons te zeer gaan begeven op zelfgecreëerde 'eilandjes'. Het in controlvraagstuk is, dankzij de huidige kredietcrisis en recente financiële schandalen, uiterst actueel en vraagt om een multidisciplinaire, en ook

geïntegreerde, aanpak. In de praktijk blijkt dat multidisciplinaire nogal eens lastig, laat staan het geïntegreerde. De oudste registergenoten, RA en RE, begrijpen elkaar in ieder geval al dertig jaar lang moeilijk. RO's en RE's lijkt dat iets gemakkelijker af te gaan. Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam zijn sinds vorig jaar de RE- en de RO-opleiding succesvol 'gefuseerd'.

Op deze plaats wil ik een dringende oproep doen ons als beroepsgenoten, van welke gezindte dan ook, zoveel mogelijk te verenigen in multidisciplinaire auditteams die het complexe in controlvraagstuk geïntegreerd aanpakken en daarover een gezamenlijk oordeel vellen. Eendracht maakt macht!

Ik dank Arie Molenkamp voor zijn aftrap en voel me vereerd de tweede in lijn te mogen zijn. Arie meldde dat ik al decennialang zeer betrokken ben bij ons vakgebied; ik moet bekennen dat ik me meteen een stuk ouder voelde toen ik dat las. Ik wil het stokje graag doorgeven aan een collega die nog langer meeloopt: drs Fred Steenwinkel RA RE RO CIA RI, sinds kort voorzitter van IIA Nederland en een collega die al die gespecialiseerde kennis in ieder geval in een hoofd heeft weten te krijgen.



Impressie van het IIA President's dinner

Jaarlijks organiseert het IIA een President's dinner voor vrijwilligers die in de verschillende commissies zijn vertegenwoordigd. Dit jaar vond de geslaagde bijeenkomst plaats op vrijdag 23 mei 2008 in Putten.



Tijdens het President's dinner overhandigt Thijs Smit de voorzittershamer aan Fred Steenwinkel.



Fred Steenwinkel bedankt het oude dagelijks bestuur voor hun inzet de afgelopen jaren en overhandigt een cadeau.



De sponsor van het President's dinner, Huub Haverhals, houdt een toespraak en bedankt de aftredend voorzitter.



Arjen van Nes als ceremoniemeester.



Fred Steenwinkel spreekt de zaal toe.



Overzicht van de zaal.



Hans Nieuwlands, de nieuwe directeur van IIA Nederland.

Even voorstellen: Hans Nieuwlands, algemeen directeur IIA

Hans Nieuwlands RA CIA CCSA CGAP is per 16 juli 2008 benoemd tot algemeen directeur van IIA Nederland. Een korte kennismaking.



Wie is Hans Nieuwlands?

“Ik ben 52 jaar, getrouwd, heb vier kinderen uit twee huwelijken en woon in Haarlem. Ik ben twintig jaar lid van het IIA en actief geweest als vrijwilliger in verschillende internationale commissies. Ik was voorzitter van IIA-Benelux, IIA-Nederland en van de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). Daarnaast zit ik in de redactieraad van het internationale tijdschrift *Internal Auditor*.”

Wat heb je gedaan in auditland?

“Ik heb eerst elf jaar gewerkt als externe accountant en ben daarna doorgegaan als internal auditor bij DNB, Zwolsche Algemeene (nu Allianz), SHV, ABN Amro, Nuon en Continuon. Vanaf 1 februari 2007 tot mijn indiensttreding bij het IIA heb ik voor het Koninklijk NIVRA gewerkt als coördinator Interne Accountants en Mvo.”

Waar heb je je in het recente verleden ‘druk’ over gemaakt?

“De afgelopen jaren heb ik mij verdiept in duurzaam ondernemen en de rol die internal audit daarbij kan vervullen. Ik heb hier in 2006 een boek over geschreven. Verder ben ik projectleider van een aantal projecten die het IIA samen met de vakgroep INTAC van het NIVRA realiseert. In september 2008 worden de resultaten gepubliceerd van de onderzoeken naar de samenwerking tussen internal auditors en externe accountants en die over de relatie tussen internal audit en auditcommissies.”

Was je verrast toen het bestuur je vroeg voor de directeursfunctie?

“Niet helemaal. Ik was bij de oprichting van IIA in 1997 betrokken en heb in verschillende commissies meegedraaid. Daarnaast kende ik veel bestuursleden al meerdere jaren.”

Wat zijn op korte termijn je belangrijkste aandachtspunten?

“Het ontwikkelen van de vaktechniek, goede beeldvorming van de activiteiten van het bestuur en de commissies, het ontwikkelen van een P/E plan 2009, samen met de betrokken vrijwilligers, en content van de website.”

Heb je nog hobby's?

“Ik doe graag historisch onderzoek naar de plaatsen waar ik heb gewoond. Helaas is dat er de laatste jaren nogal bij in geschoten. Verder ben ik graag op reis.”

Hoe kunnen wij je bereiken?

“Via hans.nieuwlands@iia.nl.”

Deze keer in De Overstap **Emanuel van Zandvoort**. Hij werkte bijna tien jaar met veel plezier bij KPMG om onlangs de overstap te maken naar Aon als managing consultant Enterprise Risk Management (ERM).

“Ik geloof niet zo in carrièreplanning, maar meer in het benutten van kansen”

De laatste 3,5 jaar werkte Emanuel van Zandvoort als manager Internal Audit Services bij KPMG. Hij was primair verantwoordelijk voor de acquisitie en uitvoering van opdrachten op het gebied van corporate governance, risicomanagement en internal auditing. Daarnaast was hij kennismanager en begeleidde hij (junior) adviseurs.

Emanuel kijkt positief terug op zijn tijd bij KPMG. “KPMG is een fantastisch bedrijf waar je louter met professionals werkt en waar veel ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast beschikt iedereen over een ‘drive’ om

steeds beter te worden, te leren en te groeien. In de bijna tien jaar die ik voor KPMG heb gewerkt, heb ik zowel vakinhoudelijk als qua vaardigheden veel geleerd.”

Zijn overstap was niet gepland. “Ik ben eerlijk gezegd niet op zoek gegaan, maar benaderd door een oud-collega die contacten heeft bij Aon. Al na het eerste gesprek was ik enthousiast over Aon, dat ik daarvoor niet kende als aanbieder van risicomanagementdiensten.”

Uitbouwen

Sinds 1 maart jl. werkt Emanuel als managing consultant Enterprise Risk Management (ERM). In het kort houdt deze functie in dat hij verantwoordelijk is voor de ERM-dienstverlening door Aon Global's Risk Consulting (AGRC). “Als managing consultant houd ik me bezig met het verder uitbouwen van de ERM-propositie. Aon heeft al geruime tijd een track record in het begeleiden van profit en non-profitorganisaties bij het implementeren van risicomanagement en het uitvoeren van activiteiten als risico-identificatie en beoordeling. Aon zoekt extra managementcapaciteit voor het verkrijgen en uitvoeren van opdrachten, het duidelijker positioneren van Aon in de markt als aanbieder van ERM-diensten en het vertalen van huidige ontwikkelingen in concrete proposities.”

Dat Aon de ambitie heeft om de grootste dienstverlener te worden op het gebied van risicomanagement en de belangrijke rol die ERM daarin speelt, sprak Emanuel het meeste aan in zijn nieuwe functie. “AGRC is een team van 65 risicomanagementconsultants, gespecialiseerd in uiteenlopende onderwerpen zoals business continuity, aansprakelijkheidsrisico's en ERM. Daarnaast beschikt het team over experts voor het kwantificeren en financieren van risico's. Er zit dus veel risicomanagementkennis bij AGRC waarmee

we de ERM-dienstverlening een stap verder kunnen brengen.”

Waardevolle aanvulling

Tot dusver voldoet zijn nieuwe functie absoluut aan zijn verwachtingen. “Vanaf de eerste dag ben ik met (lopende) projecten aan de slag gegaan. Zo leer je snel de competenties van het team kennen. Deze zijn een waardevolle aanvulling op de risicomanagementkennis die ik de afgelopen jaren heb opgedaan. Met name de methoden en technieken voor het kwantificeren van risico's ('value at risk') en het bepalen van risicocapaciteit en -tolerantie op basis van financiële ratio's zijn een verrijking van de ERM-propositie. Op dit moment zien we steeds meer behoefte ontstaan voor het kwantificeren van risico's bij zowel profitorganisaties als bij de overheid.”

Over de grootste uitdaging in zijn nieuwe functie zegt Emanuel: “Gezien het toenevend belang van ERM en de bijbehorende ontwikkelingen is mijn grootste uitdaging om de juiste mensen binnen Aon bij elkaar te krijgen die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de 'traditionele' ERM-propositie. Dit klinkt eenvoudig. Echter, de talrijke specialisten zijn geneigd alleen binnen hun eigen werkteerein te opereren en minder op organisatiebrede ontwikkelingen te letten. Ik heb er overigens het volste vertrouwen in dat we dit binnen Aon gaan realiseren.”

Verschillen

De belangrijkste verschillen tussen zijn voorgaande en huidige functie hebben betrekking op het werkteerein en de kennis van risicomanagement. Bij KPMG hield Emanuel zich bezig met een breed scala aan projecten, terwijl hij bij Aon primair bezig is met risicomanagement. “Hoewel ERM ook elementen van corporate governance en internal audit in zich verenigt, is de insteek altijd risicoma-



nagement. Gegeven de ontwikkelingen op dit vakgebied is specialisatie een vereiste. Daarnaast beschikt Aon over andere kennis, informatie en specialisten op het gebied van risicomanagement dan de Big 4."

Los van het type opdrachten verandert er wezenlijk niet veel aan zijn werkzaamheden. "Als managing consultant ben ik net als bij KPMG verantwoordelijk voor het verkrijgen en uitvoeren van projecten en het begeleiden van adviseurs."

Emanuel gelooft niet zo in carrièreplanning, maar meer in het benutten van kansen. "Deze kansen kun je overigens wel vergroten, bijvoorbeeld door actief je netwerk te onderhouden. Omdat het leven zo volatiel is, evenals de economie en het bedrijfsleven, ligt mijn horizon op drie jaar. De komende drie jaar wil ik de ERM- propositie binnen Aon verder vormgeven en uitbouwen tot een krachtige praktijk. Of ik daarna nog actief wil zijn als adviseur of toch een lijnfunctie ambieer, kan ik nu nog niet zeggen."

Als hij een zichtbare bijdrage heeft kunnen leveren aan het neerzetten van Aon als dé dienstverlener op het gebied van risicomanagement, beschouwt Emanuel de overstap als een succes. "Gezien het enthousiasme van mijn collega's en de mogelijkheden die Aon biedt, heb ik daar alle vertrouwen in." □

IIA Young Professionals

Afgelopen 29 mei ging IIA Young Professionals officieel van start met een ijzige en shakende kick-off in de Amstel Ice Bar in Amsterdam. Dit was het eerste event speciaal gericht op jonge internal auditors in Nederland. Ben je niet op de kick-off geweest, kijk dan op onze website voor een impressie: www.ii.nl/yp. Verder kun je op deze website het laatste nieuws over IIA YP volgen. Daarnaast houden we jullie op de hoogte van ontwikkelingen en nieuwtjes via een nieuwsbrief. Ontvang je deze nog niet, stuur dan een mail naar yp@ii.nl.

Na de kick-off zullen wij dit jaar nog zeker twee activiteiten organiseren. Met de voorbereidingen zijn we druk bezig, het eerste bedrijfsbezoek staat gepland voor eind september. Op dit moment is het nog niet helemaal rond, maar het ziet er naar uit dat wij een bezoek gaan brengen aan een van de grootste bierbrouwers ter wereld. Daar krijgen we te horen voor wat voor uitdagingen Internal Audit staat binnen een wereldwijd georganiseerd concern en zullen we natuurlijk een productconfrontatie niet uit de weg gaan. Wil je meer weten over dit of andere bedrijfsbezoeken, houd de website en de nieuwsbrief in de gaten!

Een andere ontwikkeling is het opzetten van de samenwerking met de andere commissies van het IIA. De samenwerking is bedoeld om commissies te betrekken bij IIA YP en om mogelijk in de toekomst gezamenlijk activiteiten te organiseren. IIA YP heeft als doel om deze activiteiten laagdrempeliger te maken voor de jonge internal auditor.

Volg dus de website of geef je op voor onze nieuwsbrief om op te hoogte te blijven van alle ontwikkelingen. Daarnaast zijn we altijd op zoek naar YP's die ons willen helpen bij het verder uitbouwen van IIA YP en in de toekomst activiteiten willen organiseren. Als je ideeën hebt of mee wilt meehelpen, laat het ons dan weten via yp@ii.nl

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in **Internal Auditing Services** en **BIV/AO** projecten. Al meer dan tien jaar opereren wij zelfstandig en onafhankelijk van de 'Big 4', dus 'no conflict of interests'.

Met onze werkzaamheden en opleidingen, onder meer CIA examentrainingen, hebben wij veel internal auditors en hun organisaties geholpen. Het realiseren van de doelstellingen van de klant staat bij ons voorop. Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring, kennis en objectiviteit, neem dan contact op met Jack Davidsz.



Jack Davidsz

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

MAS

Heidagen: waar voor je geld!

Op 23 en 24 april 2008 vonden de jaarlijkse IIA-heidagen met het bestuur en de commissievoorzitters plaats. Tijdens deze dagen bespreken de deelnemers de status wat betreft de uitvoering van de plannen voor dat jaar en de ambities voor de verdere periode.

Dit jaar startte de bijeenkomst met een korte toelichting op de verhuizing van het bureau. In de afgelopen weken heeft het DB een zorgvuldige afweging gemaakt over de toekomstige invulling van de bureauactiviteiten. In april is besloten is om het NIVRA te verlaten en te verhuizen naar APPR in Naarden. Er waren vier keuzemogelijkheden:

- blijven bij het Nivra;
- zelfstandig;
- outsourcing SSB;
- outsourcing APPR.

Nadat de keuze op outsourcing was gevallen, ging uiteindelijk de voorkeur uit naar APPR wegens een grotere ervaring op het gebied van ondersteuning van verenigingen. Daarnaast heeft APPR ook een eigen uitgeverij en pr-bureau. Ook hier kunnen ze ons in de toekomst mogelijk ondersteunen. Het DB hoopt met APPR een efficiëncyslag te kunnen maken en meer procesgericht te gaan werken. Van de huidige werknemers gaat alleen Shilpa Bantwal Rao mee. De overige medewerkers hebben ervoor gekozen om voor het NIVRA te blijven werken. We hebben helaas dus afscheid moeten nemen van onze gewaardeerde krachten Wilma Wakker en Esther Rijke.

Toekomstvisie

Na een korte uitleg over hoe het Algemeen Bestuur in de komende tijd wil samenwerken met de commissies zijn de volgende punten benoemd die richting zouden moeten geven aan de toekomstvisie van het IIA:

- IIA is gezaghebbend;
- als lid krijg je waar voor je geld;
- IIA is een professionele dienstverlener.

Aangegeven wordt dat deze punten nauw met elkaar samenhangen. Het Algemeen Bestuur zal deze drie punten gebruiken om het beleid voor de komende jaren op te stellen. Dit beleid zal voortbouwen op de uitstekende prestaties die vrijwilligers, bureau en bestuur de afgelopen jaren en zeker in 2007 gerealiseerd hebben.

Tenslotte is per sectie en per commissie de stand van zaken besproken en zijn daar waar nodig enige accenten aangebracht. De algemene conclusie op grond van deze heidagen is dan ook dat het IIA er zeer goed voorstaat, met name door de grote inzet van de leden om concrete producten te maken die door de overige leden goed gewaardeerd worden.



Bureau IIA

Per 1 mei jl. is het secretariaat van het IIA overgebracht naar het bureau APPR in Naarden. De overgang omvat alle bureauwerkzaamheden waaronder de financiële administratie, de ledenadministratie, de organisatie van trainingen en evenementen en alle communicatie-uitingen (website, nieuwsbrieven, jaarboek, et cetera).

IIA heeft met APPR een overeenkomst gesloten op basis van een service level agreement. Daarin staan alle taken vermeld die dienen te worden uitgevoerd met daarbij de (wederzijdse) eisen die daaraan worden gesteld. Deze SLA is een dynamisch instrument, dat wil zeggen dat de SLA steeds wordt aangepast op basis van opgedane ervaringen en de evaluaties die we contractueel hebben ingebouwd.

Interne organisatie

Afgelopen week zijn alle gegevens van IIA vanuit het NIVRA naar APPR overgebracht. De verschillende bestanden moeten worden geconverteerd en de medewerkers van APPR zijn bezig al het nodige over de vereniging te ontdekken. Enkele APPR-medewerkers hebben een of twee dagen meegelopen met het vorige secretariaat in Amsterdam, maar dat neemt niet weg dat de interne organisatie van IIA toch opnieuw wordt opgezet.

Er zijn de nodige gaten in de organisatie gevallen door de weg naar verzelfstandiging van het IIA, de fusie met de VRO, de nieuwe CIA-procedure, de verhuizing, et cetera. Dit betekent dat het enige tijd kan duren voordat we echt op orde zijn en de vruchten van deze overstap kunnen gaan plukken. APPR werkt met nieuw elan en grote inzet, dus wij vragen om uw begrip als u niet direct maar met enige vertraging een antwoord op een vraag krijgt, of anderszins nog niet geheel naar uw wensen wordt bediend. APPR leert snel en we gaan de goede kant op!

Kennismaking

Een nadere kennismaking met de medewerkers van het nieuwe bureau.

Shilpa Bantwal Rao werkte tot voor kort voor IIA in Amsterdam en is meeverhuisd naar Naarden. Shilpa is belast met communicatiewerkzaamheden voor de vereniging. Ze begeleidt de sectie communicatie, verzorgt de website, stuurt de e-zine en andere berichten naar de leden uit, is bezig met het jaarboek dat binnenkort uitkomt en is momenteel als 'oudgediende' een vraagbaak voor haar nieuwe collega's. Shilpa studeerde communicatiewetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam.

Karin van der Hall-Epskamp is per 1 mei jl. bij APPR voor IIA aan de slag gegaan en verzorgt de organisatie van trainingen en opleidingen en congressen. Een hele kluit want het programma is behoorlijk uitgebreid, zo heeft Karin gemerkt. Al doende leert men en dat is op Karin van toepassing. Karin is van huis uit directiesecretaresse en werkte tot voor kort als personal assistant corporate communications director bij Quest International Naarden.

Andrea Bes en **Mary Rose** zijn de backofficemedewerkers die het ledenbestand updaten, dienen als aanspreekpunt en ondersteunen bij het opzetten van de nieuwe organisatie. Andrea werkt daarnaast als officemanager voor APPR zelf en Mary werkt eveneens voor andere verenigingen.

Danielle Strackx-Maessen is verantwoordelijk voor de financiële administratie. Danielle werkt inmiddels zes jaar bij APPR en kent alle financiële ins en outs van de administraties van de verschillende verenigingen die bij APPR zijn ondergebracht. De financiële afdeling wordt verder 'bevroemd' door Jacqueline van Dijk en sinds kort door Vera Thiermann. Prettige bijkomstigheid voor de overgang van de administratie van IIA is dat alle administraties bij APPR in Accountview staan en dat is bij IIA ook het geval.

Jelle Bartlema is adjunct-directeur van APPR en verantwoordelijk voor alle secretariaten. Zijn orderportefeuille is gevuld, vandaar dat Annemarie Philipse, directeur van APPR, zich nadrukkelijk met de implementatie van IIA bij APPR bemoeit. Dat doet ze tot een verenigingsmanager voor IIA aantreedt, deze wordt momenteel gezocht. De taken en verantwoordelijkheden van de verenigingsmanager zijn besproken en vastgelegd in de SLA.

Over APPR zelf

APPR is een zelfstandige organisatie met 24 medewerkers. Het bedrijf bestaat inmiddels zestien jaar en herbergt veel verschillende disciplines. APPR voert niet alleen secretariaten maar heeft ook een eigen uitgeverij en een communicatiebureau in huis. De uitgeverij geeft verenigingsbladen en andere tijdschriften uit, het communicatiebureau organiseert nationale en internationale evenementen, verzorgt perscampagnes, tekstproducties, sites, et cetera. APPR heeft eigen vormgevers in huis en advertentieacquisiteurs die ook sponsors werven.

Adresgegevens

De nieuwe adresgegevens zijn als volgt:

Postbus 5135

1410 AC Naarden

Bezoekadres: Gooimeer 3-20

1411 DC Naarden

Tel. 088-0037100

Fax: 088-0037101

E-mail: iaa@iaa.nl

Website: www.iaa.nl



Activiteitenkalender 2008

Juli

3 Seminar Enterprise Risk Management

September

1-2 Training Introduction to Control Self Assessment

2 GAIN – Round Table 2 Overheid

2-4 Training Skills for the new auditor-in-charge

3 GAIN – Round Table 2 Industrie & Dienstverlening

4 GAIN – Round Table 2 Financials & Small Financials

4-5 Training Financial Auditing voor Internal Auditors

9-10-11 Training Introductie in IT Auditing

9-11 Training Introductie control Self Assessment

16-17 Training Auditen van compliance en integriteit

17 Seminar over Veranderingsprocessen – Wegens succes in de herhaling!

25 GAIN-middag 2008

Oktober

1-2 Training Fraude detectie en onderzoek

7-8 Training COSO ERM, What's New, What's Next

9+16 CIA training Part I

21 GAIN – Round Table 3 Overheid

22 GAIN – Round Table 3 Industrie & Dienstverlening

23 GAIN – Round Table 3 Financials & Small Financials

23 CIA-training Part II

28-29 Training Consulting: Activities, Skills, Attitudes

November

4+11 CIA-training Part III

13+20 Basis coachingsvaardigheden voor auditors

17+24 CIA-training Part IV

19-2 Training Introduction in Operational Auditing

19-21 ECIIA Conferentie 2008 Berlijn

25-26 Training Creative Problem-solving Techniques for the Auditor

27-28 Training Projectauditing

December

2-4 Training Introductie in IT Auditing

8-9 Training Evaluating Internal Controls: A COSO-based Approach

10-11 Training Tools and Techniques for the Beginning Auditor

17-18 Training Tools and Techniques for the Beginning Auditor

11+18 Voortgezette coachingsvaardigheden voor auditors

15-16 Training Adding Value Using Risk-based Auditing

Wijzigingen voorbehouden. Een actueel cursusaanbod is beschikbaar op www.iaa.nl.

Opleiding Executive Master of Internal Auditing

Buluitreiking

Twee keer per jaar organiseert de EMIA-opleiding een buluitreiking, een in het voorjaar en een in het najaar. Vrijdag 16 mei jl. ontvingen de volgende studenten hun bul (in onderstaand overzicht is tevens het thema van de afstudeerreferaten opgenomen).

- Vivian Haex – Why is the coordination and communication between the head office and business unit management often conflicting?
- Susanne Raafs – Mogelijkheden en beperkingen van het vakgebied internal auditing
- Evert Thomas – De Raad van Commissarissen in Control
- Jacqueline Broek – Factoren die van invloed zijn op de auditfunctie
- Corné Rijken – Kennismanagement binnen het CLAS
- Gijs de Smet – Ontwikkeling van een checklist voor auditors bij/in organisatieveranderingen
- Esther Smit – Strategie; een rol weggelegd voor internal audit?
- Edward Roozenburg – Naar betere performance audits
- Rob Keijzer – Klokkenluidersregeling bij Defensie
- Frank Schrijvers – Assurance and Consulting
- Marjolein Citroen – XBRL GL & de Operational Auditor

Wij feliciteren de studenten van harte met het afronden van de EMIA-opleiding.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Extra voorlichtingsavond

Woensdagavond 2 juli aanstaande organiseert de Amsterdam Business School een extra voorlichtingsbijeenkomst. Geïnteresseerden kunnen zich opgeven voor de presentatie van de EMIA-opleiding, waarbij ingegaan zal worden op het programma en ook op organisatorische aspecten. Uiteraard zullen ook alle vragen van de deelnemers worden besproken. Op onze website, www.abs.uva.nl/emia, staat meer informatie over de bijeenkomst en een aanmeldformulier.

Inschrijven voor de EMIA-opleiding

Vanaf september 2008 gaat het nieuwe studiejaar weer van start. Inmiddels is er al weer een groot aantal aanmeldingen binnen. Om toegelaten te worden tot de EMIA-opleiding moet u voldoen aan de volgende eisen:

- U hebt een academische opleiding afgerond, bijvoorbeeld bedrijfseconomie, bedrijfskunde of bestuurskunde, of een postdoctoraalstudie zoals Register Accountants (RA), Register Controllers (RC) en Register EDP Auditors (RE), of een opleiding hbo BE aangevuld met een post-hbo-opleiding Operational Auditing dan wel het CIA-certificaat;
- U hebt ten minste twee á drie jaar werkervaring op het gebied van besturen, beheersen, inrichten of toetsen van een (profit- of non-profit)organisatie.

De EMIA-opleiding duurt twee jaar. Een studiejaar bestaat uit drie trimesters van elk tien collegeweek. De colleges worden in het Nederlands gegeven, behalve het internationale themaseminar waar Engels de voertaal is. De studie is parttime. U volgt een dag per week, op vrijdag, tussen 09.00 en 17.00 uur colleges. De studiebelasting van de EMIA-opleiding bedraagt (inclusief colleges) ongeveer zestien tot twintig uur per week. U kunt zich aanmelden door het formulier 'Verzoek tot toelating' in te vullen. Het formulier is via het secretariaat te verkrijgen of te downloaden via de website www.abs.uva.nl/emia. Het ingevulde formulier stuurt u, voorzien van een curriculum vitae en kopieën van relevante diploma's en getuigschriften naar het secretariaat van de EMIA-opleiding. Een intakegesprek met de leiding van de EMIA-opleiding vormt geen vast onderdeel van het aanmeldingstraject. Indien u nader wilt ingaan op de opleiding en de wederzijdse verwachtingen van de opleiding, kunt u een intakegesprek aanvragen.

Hebt u vragen over de EMIA-opleiding, neem dan gerust contact met ons op.

Het volledige adres van het secretariaat luidt:

Amsterdam Business School

Universiteit van Amsterdam

t.a.v. EMIA office

Roetersstraat 11

1018 WB AMSTERDAM

Tel.: 020-5254209

Fax: 020-5255092

Gezamenlijke buluitreiking IOA en ITA



Afgestudeerd bij de Postinitiële masteropleiding Internal/Operational Auditing:

- Ferry Anwar (Zorgverzekeraar VGZ-IZA)
- Huub de Boer (Mn Services)
- Meike Cents (Ernst & Young)
- Ria van Dijk (Sociale Verzekeringsbank)
- Rocco Jacobs (Ministerie van VROM)
- Rob Lapré (Ministerie van Verkeer en Waterstaat)
- Geert Martens (UWV)

Afgestudeerd bij de Postinitiële masteropleiding IT-Auditing:

- Anouschka Rishma Algae (KPMG IT Advisory)
- Mark Bergman (KPMG IT Advisory)
- Martijn Hermannus Brinkhof (Essent NV)
- Ayhan Calik (Inspectie Werk en Inkomen Min. SZW)
- Jeroen Gerardus Dits (KPMG)
- Geert-Jan Franciscus Krol (Mazars Paardekoper Hoffman N.V.)
- Kjell Roland van Milaan (PricewaterhouseCoopers)
- Grace Kavita Ramkisoen (Inspectie Werk en Inkomen Min. SZW)
- Chantal Nicole de Vette (EDP Audit Pool)
- Robertus Johannes Maria van Wesel (PricewaterhouseCoopers)

First Global Academic Conference on 'Internal Audit and Corporate Governance'

Op 21 en 22 april jl. vond deze conferentie plaats op de Erasmus Universiteit met deelnemers vanuit de hele wereld. De conferentie werd georganiseerd door ESAA in samenwerking met de Universiteiten van Pisa, Leuven en de Cass Business School.

Keynote speakers waren prof.dr. Jaap Winter en prof. Jenny Stewart. Winter ging in op de invloed van verschillende culturen op de invulling van corporate governance. Stewart gaf een overzicht van onderzoek op het gebied van onafhankelijkheid en objectiviteit van internal audit. De closing lecture, die mede in het licht stond van het 15-jarig bestaan van de I/OA-opleiding, werd gegeven door prof.dr. Leen Paape, die tevens officieel afscheid nam als directeur van de I/OA-opleiding. De papers van de conferentie zijn na te lezen op www.auditing.nl

Promovendibijeenkomst

Op 20 april jl. organiseerde ESAA een promovendibijeenkomst met deelnemers uit diverse landen, waaronder Australië, Letland, Nederland en Noorwegen. De promovendi presenteerden hun papers aan de overige deelnemers en een panel van professoren. De prijs, een geldbedrag ter beschikking gesteld door onder andere IIA Nederland en IIA Inc., werd toegekend aan Janicke Rasmussen van de Cass Business School. Haar paper ging over 'Board Evaluation: Measure of Effective Corporate Governance'.

Inschrijving kopjaar I/OA en kopjaar IT-Auditing

Beide kopjaren gaan in september aanstaande van start en worden voorafgegaan door een vijfdaagse precourse. De Erasmus Universiteit Rotterdam biedt de mogelijkheid om in drie jaar twee postinitiële mastertitels (EMIA en EMITA) te behalen.

Het afronden van een van bovenstaande opleidingen geeft de mogelijkheid tot instroom in het tweede jaar van de andere opleiding, waarbij kan worden volstaan met een gemeenschappelijk slotexamen. Op deze wijze kunt u zich ontwikkelen tot een breed opgeleide management control auditor.

Voor meer informatie: www.esaa.nl of 010-4082437 of 010-4081508. Ook kunt u hier de brochures voor 2008/2009 aanvragen.

Openingsymposium

Het collegejaar van de Erasmus School of Accounting & Assurance start op 5 september 2008 met een openingsymposium. Onderwerp van dit symposium is het veranderende samenspel tussen de commissaris en accounting en assurance professionals. Voor meer informatie: www.esaa.nl.

De noodzaak van ICT-audits in activiteitenpakket van internal audit

Dr. J.R. van Kuijk*

Nederland lag begin mei van dit jaar bijna plat als gevolg van de voorjaarsvakantie van de scholen die in sommige delen van het land twee weken duurde. De krant kopte zelfs dat de Nederlandse economie dipte door de lange meivakantie. Op een Provençaals terras en onder het genot van een romige espresso lees ik – in stapels meegenomen lectuur – een vraaggesprek met Kor Mollema, scheidend hoogleraar EDP-auditing aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In het bewuste artikel stelt Mollema dat controllers en accountants ICT-kennis ontberen, te zeer vertrouwen op de computersystemen en daardoor mogelijk niet effectief kunnen opereren. Hij vergelijkt ze met medicijnmannen die een regendans uitvoeren, het stereotype voor een ritueel dat geen resultaat oplevert. Ik kreeg een déjà vu, de aanleiding voor deze column.

Dat ICT-kennis nadrukkelijk verankerd moet zijn in de opleiding van controllers en auditors ben ik met Mollema eens. Maar ik ben het pertinent met hem oneens als zouden het haast ICT-experts moeten zijn om hun functie goed te kunnen vervullen. In *De Accountant* van november 2005 hebben collega Mulders en ik hem nog in een polemiektje proberen te overtuigen dat de oplossing niet enkel ligt in additionele scholing van auditors. Het vraagstuk hoe auditors meer zekerheid kunnen krijgen over ICT is meer fundamenteel van aard dan het eenvoudig bijscholen van beroepsgenoten op het gebied van ICT.

Naar ons idee zou de jaarrekeningcontrole vernieuwd moeten worden en zouden afzonderlijke verklaringen afgegeven moeten worden door specialisten. De afgelopen decennia zijn external auditors namelijk opgezadeld met werkzaamheden die buiten hun competenties liggen, dit als gevolg van de steeds complexer wordende omgeving waarin zij opereren. Daarbij moet de auditor van de jaarrekening het werk van de specialisten beoordelen alvorens hij de ongedeelde verantwoordelijkheid kan nemen van getrouwheid van de financiële verantwoording. Specialistische assurance providers zoals actuarissen, fiscalisten, taxateurs en internal

auditors vallen nu nog onder deze ongedeelde eindverantwoordelijkheid. In de toekomst zou de external auditor een coördinerende rol moeten spelen. Het grote voordeel van deze oplossing is dat de kwaliteit wordt gewaarborgd en dubbel werk wordt voorkomen. Bijgevolg zou internal audit een meer prominente rol krijgen.

In deze visie zou de internal auditfunctie haar rol op het gebied van de ICT-audit in de samenwerking met de external auditor nadrukkelijk kunnen claimen. Immers, het Burgerlijk Wetboek 2, artikel 393, lid 4 stelt dat de external auditor verslag uitbrengt over zijn ICT-onderzoek aan de raad van commissarissen en aan het bestuur. De external auditor maakt daarbij tenminste melding van zijn bevindingen met betrekking tot de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Het zou goed zijn als deze zou steunen op het oordeel van de interne ICT-auditors. Deze auditors hebben als geen ander inzicht in het ICT-landschap, de bestaande problematiek, en zijn als geen ander in staat adequate risico-inschattingen te maken.

In mijn ogen is het dan ook belangrijk dat internal auditafdelingen in hun strategie ICT-audits opnemen. Niet enkel om efficiënt te kunnen voldoen aan wettelijke verplichtingen, maar met name om het bestuur zekerheid te geven over de adequate werking van de ICT-systemen. Het is in het huidige tijdsgewricht met de snelle ontwikkelingen op ICT-gebied een belangrijke voorwaarde voor een – in continuïteit – effectief opererende organisatie. Het is dan ook tijd dat meer aandacht wordt gegeven aan de inbedding van de ICT-audit in het activiteitenpakket van de internal auditafdeling. Op deze wijze wordt het ongelijk van Mollema in de praktijk bewezen. Werk aan de winkel!

* Corporate director Internal Audit bij VION Food Group (vankuijk.bob@hetnet.nl).



THE PROTIVITI INTERNAL AUDIT PORTAL

This electronic workpaper application is the latest addition to our world-class Protiviti Governance Portal.

- Provides a central repository for your audit work
- Facilitates the audit process from risk assessment through execution
- Provides management and the audit committee with dashboards and reporting
- Improves audit efficiency, accuracy and quality through standard templates and process guidance
- Integrates seamlessly with our Sarbanes-Oxley, Operational Risk and Self Assessment modules to give a complete picture of governance

To learn more about our technology solutions or to schedule a demonstration, contact us at 020 346 04 00 or mail marketing@protiviti.nl.

protiviti[®]
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.[™]





It's all about pushing the right buttons.

right

Carrière maken een kwestie van een druk op de juiste knop? Niet dus, dat weet jij inmiddels ook wel. Carrière maken vergt heel wat meer. Ambitie, gedrevenheid. Vakkennis. Passie voor je vak. Sociale kwaliteiten. En natuurlijk: talent. Maar groeien, vooruit komen, jezelf ontwikkelen – het vraagt nog meer: een omgeving waarin je talenten ook werkelijk tot hun recht kunnen komen. Waarin veelbelovende professionals als jij herkend worden en de ruimte krijgen om hun knowhow, hun gevoel voor het vak en affiniteit met klanten voortdurend te scherpen. Een omgeving zoals Deloitte dus.

Deloitte is met ruim 6.000 medewerkers en kantoren in heel Nederland de grootste organisatie op het gebied van Belastingadvies, Accountancy, Consultancy en Financieel Advies. ERS houdt zich bezig met dienstverlening voor ondernemingen, gericht op de controle van de processen en de IT-architectuur achter de cijfers. Dat betekent het signaleren, analyseren, beoordelen en managen van risico's. Variërend van boardroom-risico's op strategisch niveau tot technische risico's op netwerkniveau, zowel in een adviserende als controlerende rol. Buitengewoon uitdagend en afwisselend werk voor ambitieus talent. Voor iemand als jij dus!

Voor Deloitte Enterprise Risk Services zoeken we wo-ers met een bedrijfskundige of IT-gerelateerde studie en werkervaring vanaf 3 jaar. Met interesse in een van de volgende werkgebieden:

IT-Auditors

Specialisten die zich bezighouden met onderzoek naar de kwaliteit van de beheersing van IT-risico's en vraagstukken op het gebied van Corporate en IT Governance.

Applicatiespecialisten

Consultants die betrokken zijn bij het adviseren, controleren en implementeren van control frameworks en beveiliging van ERP-applicaties (SAP, Oracle, JD Edwards, Peoplesoft).

Security-specialisten

Professionals die adviseren over complexe security-systemen en bijbehorende processen (beveiliging, netwerken, hacking, privacy) en deze controleren en implementeren.

Data-specialisten

Je richt je o.a. op fraudedetectie in databestanden; ondersteuning bij accountantscontrole m.b.v. data-analyse; econometrische modelbouw en research om specifieke klantvraagstukken op te lossen; conversie en opschoning van data in IT-systemen als SAP, Oracle, JD Edwards.

Softwarespecialisten

Je ontwerpt en bouwt internettoepassingen met de nieuwste Microsoft-technologie. En je werkt in een multidisciplinair team van specialisten aan web-oplossingen om Deloitte en haar cliënten te ondersteunen.

Riskconsultants/internal auditors

Je werkt aan opdrachten op het gebied van enterprise-wide risk management en internal audit, die je in multidisciplinaire teams uitvoert bij onze grote internationale klanten.

Deloitte biedt je een ruime mate aan afwisseling en uitstekende doorgroeimogelijkheden. Internationale trainingen, postdoctorale opleidingsmogelijkheden, een informele werksfeer: dat is typisch Deloitte. We vragen veel van je, maar geven je ook veel ruimte. Meer weten over onze vacatures binnen ERS of solliciteren? Ga dan naar onze website www.careers.deloitte.com. Je kunt ook contact opnemen met Mina Bahaj, telefoonnummer 020 - 454 74 34, e-mail: mbahaj@deloitte.nl.

Deloitte.

Audit • Tax • Consulting • Financial Advisory.

TreasuringTalent.com